

Pasión  
POR LA EXCELENCIA  
Pasión  
POR SALAMANCA



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



# MEMORIA

---

de Actividades y Resultados

---

# 2014

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados

2014

Pasión  
POR LA EXCELENCIA  
Pasión  
POR SALAMANCA

< 2 >

1

# Presentación

*Alcanza la excelencia  
y compártela*

San Ignacio de Loyola

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



# PRESENTACIÓN

El ejercicio 2014 ha sido el año en que la economía española ha comenzado a crecer y el paro ha comenzado a descender, aunque probablemente el impacto en la economía de la mayoría de las familias todavía no sea muy apreciable. No obstante, los datos apuntan a que el ejercicio 2015 puede ser el año en el que se consolide la recuperación de la economía española.



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

En este contexto, aunque las familias siguen teniendo dificultades para pagar sus tributos, desde REGTSA seguimos trabajando para implantar medidas e iniciativas dirigidas a minimizar el impacto de la crisis en la recaudación de los tributos de nuestros ayuntamientos. Entre estas medidas destacamos que en el año 2014 se ha puesto en marcha el denominado "pago a la carta", que permite a los contribuyentes elegir entre tres posibilidades:

- 1. **Pago único anticipado** con posibilidad de una bonificación del 1 %.
- 2. **Pago en siete mensualidades** de abril a octubre.
- 3. **Pago a través de los períodos de cobro tradicionales**, con la posibilidad de que el ayuntamiento solicite el fraccionamiento del IBI urbana en dos plazos.

Todo ello nos ha permitido cerrar el ejercicio con unos resultados satisfactorios. Entre ellos destacamos el mantenimiento de la recaudación en voluntaria en términos similares a los del año 2013 y la mejora de la recaudación ejecutiva.

Entre las actividades del año que termina queremos destacar el impulso de nuestro compromiso con los contribuyentes y los Municipios de nuestra Provincia, que se ha plasmado en la aprobación de las nuevas cartas de servicio a los contribuyentes y las nuevas ofertas de servicio a los Ayuntamientos. En tal sentido, la memoria contiene información detallada sobre el grado de cumplimiento de los compromisos recogidos en nuestras cartas de servicio a los contribuyentes y en las ofertas de servicios a los ayuntamientos. De esta forma,

ponemos de manifiesto la seriedad de nuestros compromisos con nuestros clientes: definimos nuestros niveles de calidad a partir de las expectativas ayuntamientos y contribuyentes, a continuación medimos y seguimos el grado de cumplimiento de los mismos, adoptando medidas correctoras cuando resulta necesario, y finalmente, informamos de cual es el nivel que hemos alcanzado.

A modo de resumen de lo que ha sido 2014, pueden destacarse los siguientes aspectos:

- » De nuevo los resultados de gestión tributaria y recaudación han sido muy buenos dado el contexto de crisis económica. En efecto, hemos alcanzado un porcentaje de recaudación voluntaria del 92,11% y del 64,88 % en recaudación ejecutiva, alcanzando el volumen de recaudación la cifra de 62.479.337 €.
- » Los precios del servicio abonados por los ayuntamientos han continuado descendiendo, tal y como se recoge en el anexo correspondiente, y se han devuelto, vía subvenciones, 467.000 € del superávit.
- » Los resultados financieros continúan siendo muy buenos y REGTSA mantiene su autofinanciación, con un ratio del 117,11 %, el segundo mejor de la historia de REGTSA, a pesar de la disminución de los precios del servicio.

*Estos resultados nos van a permitir que durante 2015 podamos mejorar los servicios que veníamos prestando a los ayuntamientos y ciudadanos e incluso incorporar algunos nuevos.*

Chabela de la Torre Olvera  
VICEPRESIDENTA DE REGTSA

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

# 2 MEMORIA de actividades

*La excelencia no es un talento, es una actitud*

Ralph Marston



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

# LÍNEAS ESTRATÉGICAS



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

# LÍNEAS ESTRATÉGICAS

## NUEVAS IDEAS, NUEVOS SERVICIOS

✓ **Revisar la oferta de servicios a los ayuntamientos:** Se han aprobado los nuevos documentos de ofertas de servicios, segmentadas por volumen de cargo. Estos documentos fueron presentados a los ayuntamientos en una jornada celebrada en el mes de abril.

✓ **Administración electrónica Municipal:** se ha licitado la puesta en marcha de un nuevo gestor de contenidos así como la migración de los portales Web existentes y su mantenimiento gratuito durante los próximos años.

✓ **Servicios económico- financieros:** se han ejecutado las siguientes actuaciones:

- ▶ Tercera Convocatoria de subvenciones con cargo a superávit.



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

# LÍNEAS ESTRATÉGICAS

## MÁS CLARO, MÁS SENCILLO

- Modernizar la aplicación de gestión tributaria:** se han puesto en marcha nuevos módulos de la aplicación, entre los que destacan: Servicios de tramitación avanzada: portal ciudadano y gestorías, Atención global al contribuyente TESTRA (Tablón Edictal de Sanciones de Tráfico). ANCERT, NOSTRA (sistema de notificaciones electrónicas administrativas de carácter vial), Acreditación Telemática Impuesto Municipal de Vehículos.
- Educación tributaria:** se ha desarrollado el primer concurso de videos de educación tributaria, bajo el lema "los tributos locales mejoran mi pueblo".



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

# LÍNEAS ESTRATÉGICAS

## ADMINISTRACIÓN ABIERTA



✓ **Escuela REGTSA:** se han puesto en marcha las siguientes actuaciones:

- ▶ Primera edición de los programas permanentes de especialización en Innovación en la Gestión Pública y de especialización en Recaudación de Tributos Locales.
- ▶ Tercera edición del Taller de Formación en Excelencia y Calidad en la Administración en colaboración con el Centro Latinoamericano de Estudios Locales (CELADEL) de Argentina.

✓ **Redes profesionales:** consolidación de los dos grupos de discusión en LinkedIn sobre Excelencia en Gestión Pública y Tributación Local.

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



MEMORIA de Actividades y Resultados

2014

ANEXOS 1 2

# LÍNEAS ESTRATÉGICAS

## ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE



✓ **Nuevo modelo de convenio- tipo:** se ha modificado el nuevo convenio para los Ayuntamientos incluyendo la “liquidación a la carta”, que permite a los ayuntamientos elegir entre dos modalidades de liquidación:

▶ **Sistema tradicional:** anticipos mensuales a cuenta de la recaudación voluntaria estimada, por deudas en recibo correspondientes a los ingresos objeto de la presente delegación. La cantidad a anticipar no podrá exceder del 75% de la recaudación prevista. El Consejo de Administración de REGTSA podrá autorizar de forma excepcional el incremento de los anticipos mensuales a cuenta de la recaudación de hasta el 15% de las cantidades efectivamente recaudadas en el ejercicio anterior. Dichos anticipos se realizarán con cargo a las cantidades recaudadas y no liquidadas a los ayuntamientos.

En el mes siguiente al de finalización de los períodos voluntarios, y siempre que circunstancias ajenas a la Diputación Provincial no lo impidan, se realizará al Ayuntamiento la liquidación que corresponda por los conceptos recaudados en cada uno de los períodos de recaudación voluntaria por deuda en recibo, deduciendo los anticipos a cuenta efectuados, las compensaciones económicas sobre el principal recaudado.

▶ **Plan doce:** la Diputación ingresará a los ayuntamientos en doce mensualidades, la cantidad efectivamente recaudada en voluntaria por deudas en recibo en el ejercicio anterior, efectuándose una regularización en el mes de julio en función de los padrones entregados en el ejercicio, y una liquidación definitiva en el mes de diciembre.

✓ **Portales de transparencia Municipales:** se ha continuado con la actividad de gestión del cambio para motivar a los ayuntamientos a mejorar la información que incluyen en sus portales de transparencia, y se ha convocado el segundo premio provincial a la transparencia municipal.

Pasión  
POR LA EXCELENCIA  
Pasión  
POR SALAMANCA

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados

2014

# 3

# 2014 en imágenes

*La excelencia es una búsqueda constante y no una meta*



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# Premios EFQM 2014

## ENTREGA DEL PREMIO FINALISTA



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

ANEXOS 1 2

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# Premios EFQM 2014

CHABELA DE LA TORRE AGRADECE EL PREMIO



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# Premios EFQM 2014

## POSANDO CON EL PREMIO



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

ANEXOS 1 2

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# Premios EFQM 2014

CHABELA DE LA TORRE PRESENTA LA EXPERIENCIA DE REGTSA EN EL EFQM FORUM



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# Premios EFQM 2014

REUNIÓN EN BRUSELAS PARA INICIAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# Premios EFQM 2014

## VISITA A REGTSA DE LOS EVALUADORES DEL PREMIO



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# XI Foro de clientes de REGTSA

## INAUGURACIÓN



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

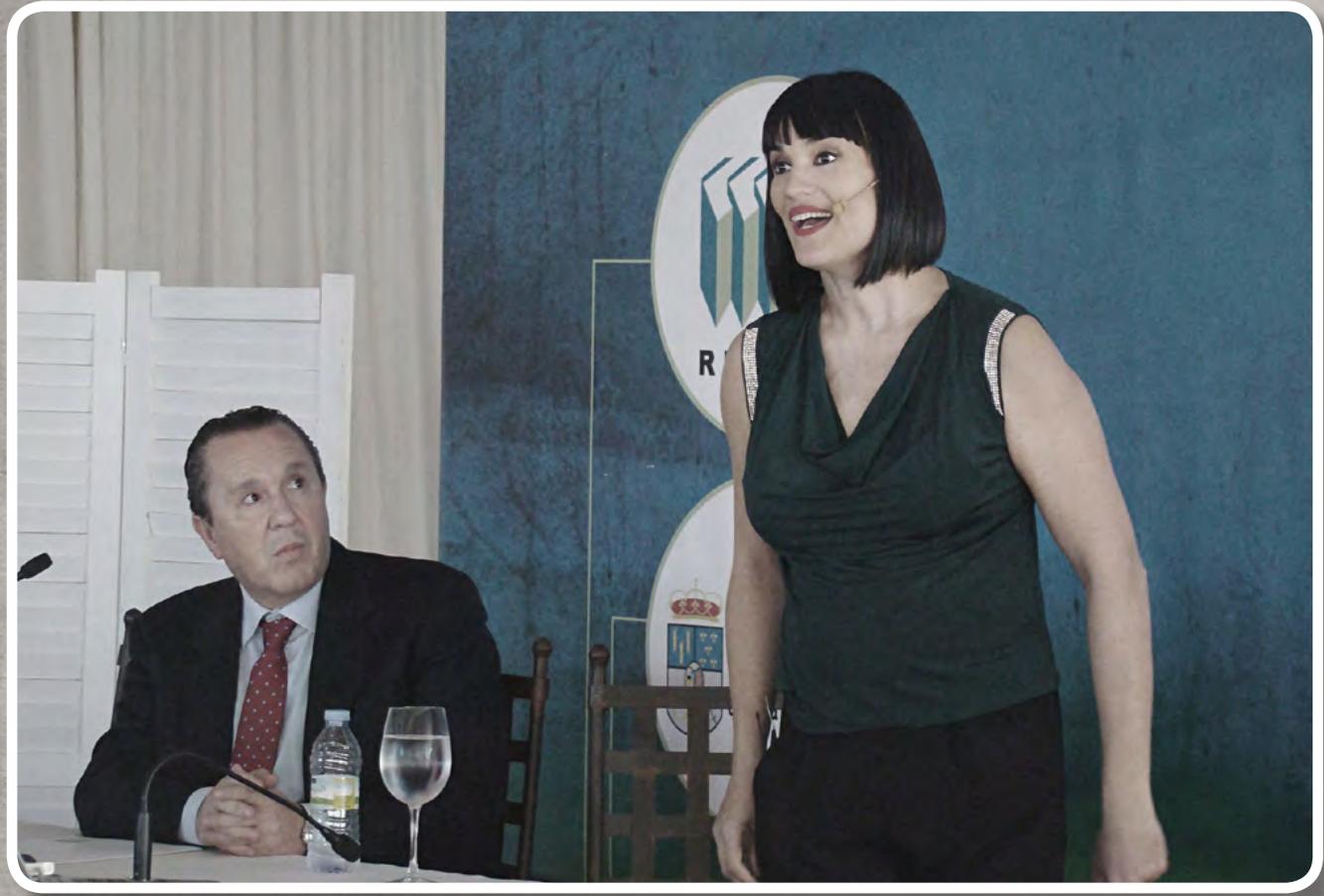
8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# XI Foro de clientes de REGTSA

## INTERVENCIÓN DE IRENE VILLA



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# XI Foro de clientes de REGTSA

IRENE VILLA



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

ANEXOS 1 2

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# XI Foro de clientes de REGTSA

PATIO DEL CASTILLO DEL BUEN AMOR



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# XI Foro de clientes de REGTSA

## VISTA DE LA SALA



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# XI Foro de clientes de REGTSA

## ENTREGA PREMIOS TRANSPARENCIA



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**

ANEXOS 1 2

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# Taller de excelencia para funcionarios de Iberoamérica

## ACTO EN EL SALÓN DE PLENOS



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

ANEXOS 1 2

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# Taller de excelencia para funcionarios de Iberoamérica

## ENTREGA DE PLACA CONMEMORATIVA AL PRESIDENTE



MEMORIA de Actividades y Resultados

2014

ANEXOS 1 2



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

# Taller de excelencia para funcionarios de Iberoamérica

## VISITA A LA DIPUTACIÓN



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# Taller de excelencia para funcionarios de Iberoamérica

## ENTREGA DE DIPLOMAS



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados

2014

ANEXOS 1 2

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# Jornada de presentación de nuevas ofertas de servicios

## PRESENTACIÓN DEL ACTO



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

ANEXOS 1 2

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# Jornada de presentación de nuevas ofertas de servicios

## PRESENTACIÓN OFERTA DE SERVICIOS



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**

ANEXOS 1 2



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

# Jornada de presentación de nuevas ofertas de servicios

## VISTA DE LA SALA



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



# Premios Buenas Prácticas, Ayuntamiento Salamanca

## PARTICIPACIÓN EN EL JURADO DE LOS PREMIOS



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

Pasión  
POR LA EXCELENCIA  
Pasión  
POR SALAMANCA

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

A MEMORIA de calidad

B MEMORIA de formación

# 4

# MEMORIA de Calidad y Formación



MEMORIA de Actividades y Resultados

2014

*Somos lo que hacemos día a día; de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.*

Aristóteles

# MEMORIA DE CALIDAD

## A1 OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE CALIDAD

### A1.1 AUTOEVALUACIÓN EFQM 2014

Al encontrarse el Plan Estratégico 2012-2015 a mitad de su ciclo, procede realizar la correspondiente revisión de la Estrategia que incluye con carácter previo a la elaboración del Plan Operativo la autoevaluación 2014 bajo el modelo EFQM 2013. De acuerdo a la planificación de dicha autoevaluación, efectuada en el seno del Comité de Calidad de Revisión por la Dirección de 13 de febrero pasado, se constituyen los **cinco Grupos de Autoevaluación**, de acuerdo al siguiente calendario.

<b>Grupo 1, 24 de febrero</b>	Criterio 1.- Liderazgo
<b>Grupo 2, 25 de febrero</b>	Criterio 2.- Estrategia Criterio 9.- Resultados clave
<b>Grupo 3, 26 de febrero</b>	Criterio 3.- Personas Criterio 7.- Resultados en las Personas
<b>Grupo 4, 27 de febrero</b>	Criterio 4.- Alianzas y Recursos Criterio 8.- Resultados en la Sociedad
<b>Grupo 5, 28 de febrero</b>	Criterio 5.- Procesos, Productos y Servicios Criterio 6.- Resultados en los Clientes

A las reuniones se invita a participar (y se les proporciona como documento de trabajo la Memoria Conceptual elaborada de acuerdo al Modelo EFQM 2013) a todas las personas de la organización, 42, de las acuden 38, ausentándose las 4 restantes por enfermedad o asuntos propios. El porcentaje de participación se sitúa en el 90 %.

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

A MEMORIA de calidad

B MEMORIA de formación



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

A  
MEMORIA  
de calidad

B  
MEMORIA  
de formación



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

De las correspondientes Actas de Reuniones se deduce que la puntuación obtenida en la **Autoevaluación 2014** es la siguiente:

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTUACIÓN
1. LIDERAZGO	76	1.0	76
2. ESTRATEGIA	71	1,0	71
3. PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN	74	1,0	74
4. ALIANZAS Y RECURSOS	80	1,0	80
5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	70	1,0	70
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	74	1,5	111
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	70	1,0	70
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	52	1,0	52
9. RESULTADOS CLAVE	84	1.5	126
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>			<b>730</b>

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

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



A MEMORIA de calidad

B MEMORIA de formación



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

### A1.2 OBTENCIÓN DEL PREMIO EUROPEO DE EXCELENCIA 2014, CATEGORÍA FINALISTA

En los últimos años, REGTSA ha consolidado una trayectoria de presentación y obtención de premios de excelencia y calidad en la gestión pública, a diversos niveles (regional, nacional e internacional) y todos ellos con el modelo EFQM de excelencia o similares. En consecuencia, basándose en la experiencia adquirida en la Edición 2011, se consideró oportuno presentarse al premio que constituye un referente para todos los demás y que organiza la propia EFQM, el Premio Europeo de Excelencia en su edición 2014 (EFQM Excellence Award "EEA 2014"). Dicho premio establece una fase previa de admisión de candidaturas que tiene lugar en el último trimestre del año anterior al de otorgamiento de reconocimientos en sus diversos niveles.

El proceso de presentación al premio ha sido el siguiente:

1. **Formación previa** de algunos miembros del Comité de Calidad y otras personas de la organización, en la nueva versión del modelo EFQM 2013 y la elaboración de una Memoria de Excelencia de tipo Conceptual (final de 2013).
2. **Remisión de la candidatura de REGTSA** (1ª quincena enero 2014) con los correspondientes documentos (formulario de admisión y un resumen de la memoria de excelencia denominado "qualification file"). De manera inmediata se recibió comunicación de la organización EFQM, informando sobre la admisión de nuestra organización como postulante al Premio Europeo de Excelencia 2014.
3. **Elaboración de la Memoria de Excelencia**, que incluye los resultados del ejercicio 2013. La Memoria se traduce al idioma inglés y se remite a la organización EFQM, antes del 14 de febrero del 2014.
4. **Las normas reguladoras del premio**, establecen que las organizaciones postulantes deben visitar en marzo la sede de EFQM (Bruselas) para presentar su organización ante el equipo evaluador y aclarar las correspondientes dudas. **En consecuencia, el Coordinador General de REGTSA, y otra persona de la organización se desplazan a esa ciudad en fecha 20 de marzo.**
5. **En los meses de abril y mayo** se suceden las reuniones preparatorias de la visita del equipo evaluador, en función de la agenda de dicha visita remitida por los evaluadores.
6. **La visita de evaluación** tiene lugar en la semana del 2 al 6 de junio. El equipo evaluador se entrevista en diversas reuniones individuales y colectivas con gran parte de los empleados de REGTSA. En la reunión final con el Comité Permanente el equipo evaluador avanza a grandes rasgos los puntos fuertes y áreas de mejora y **comunica su grata impresión general sobre las personas y la gestión del Organismo.**
7. **A finales de Julio** se recibe el informe de feed-back, elaborado por el equipo evaluador en el que **se sitúa a REGTSA en el rango de 600-650 puntos EFQM.**
8. **El día 20 de octubre** y en el marco del Foro anual EFQM son entregados en Bruselas los Premios Europeos de Excelencia 2014. **La Sra. Vicepresidenta de REGTSA recogió ese día el galardón que acredita a REGTSA como Finalista en esta edición.**

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



**A**  
MEMORIA  
de calidad

**B**  
MEMORIA  
de formación



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**

**A1.3**  
**RENOVACIÓN SELLO EUROPEO DE EXCELENCIA + 500**

REGTSA adoptó hace varios años el modelo EFQM de Excelencia como referente para nuestro organismo. El modelo contempla un sistema de reconocimientos (sellos europeos de excelencia) que otorga la organización EFQM y gestiona en España el Club Excelencia en Gestión. En 2014, y en base a la documentación de la autoevaluación y en el informe de evaluación externa de los evaluadores del **premio europeo de excelencia 2014, se ha realizado la renovación del sello europeo de excelencia en su máximo nivel, +500 que REGTSA posee desde 2008.**



**A1.4**  
**MANTENIMIENTO CERTIFICACIÓN ISO 9001 Y RENOVACIÓN CERTIFICACIÓN AMBIENTAL ISO 14001**

REGTSA tiene certificados sus Sistemas de Gestión de Calidad y Gestión ambiental de acuerdo a las normas ISO 9001:2008 Y 14001:2004 respectivamente. El mantenimiento anual y renovación trienal de dichas certificaciones exige la realización de auditorías anuales por empresa certificadora debidamente acreditada. En concreto, las auditorías externas correspondientes al ejercicio 2014, se realizaron entre el 27 de noviembre y el 4 de diciembre de 2014 y tuvieron el siguiente carácter:

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

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

**No se identifican No Conformidades (ni Mayores ni Menores) en Gestión de Calidad ni tampoco en Gestión Ambiental.** Así mismo en el Informe conjunto se efectúan 9 observaciones, 6 relativas a Calidad y 3 observaciones sobre Medio ambiente que no requieren respuesta, al ser consideradas por el equipo auditor como oportunidades de mejora del sistema.

En los informes se reseña la modificación del alcance de las certificaciones para incluir el nuevo emplazamiento de la Oficina Periférica de Ciudad Rodrigo.

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



A MEMORIA de calidad

B MEMORIA de formación



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

A1.5

SEGUIMIENTO CERTIFICACIÓN EFR

REGTSA consiguió a primeros de 2009 la certificación en Conciliación e Igualdad según el modelo de Entidad Familiarmente Responsable (EFR). Dicha certificación se renovó sucesivamente en marzo de 2011 y febrero de 2013. El certificado efr, promovido por la Fundación Másfamilia, y apoyado tanto por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, como por la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, reconoce a aquellas organizaciones que se implican en la generación de una nueva cultura del trabajo, incorporando un sistema integral de gestión, que permita una eficaz armonía entre la esfera laboral y la familiar y personal, basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos.

En 2014 tuvo lugar el seguimiento de la Certificación EFR, mediante la validación del Informe de progreso EFR, elaborado al efecto por el Responsable EFR de REGTSA y Delegado de Calidad. En las conclusiones al Informe de Progreso, efectuadas por el auditor EFR de AENOR, D. Jesús Cañizares Plata, no se documentan No Conformidades y se establece entre otras consideraciones que "Se manifiesta la satisfacción con la evolución del Modelo efr".

fundación másfamilia www.masfamilia.org

efr



- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



A MEMORIA de calidad

B MEMORIA de formación



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

A1.6

MANTENIMIENTO PROCESOS PROPIOS DE CADA UNIDAD

Se realizan las Auditorías Internas anuales relativas a los Sistemas de Gestión de la Calidad y de Gestión Ambiental en fechas 25 de junio, 3, 10 y 16 de julio de 2014. Los informes del Auditor D. Mariano García-Abril Goyanes establecen el alcance de las Auditorías:

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

Así mismo se afirma en los informes:

- » En base a las evidencias obtenidas por muestreo, se considera que el sistema cumple con los requisitos de las Normas de referencia y la legislación aplicable, y se considera que el sistema se encuentra adecuadamente implantado y que es capaz para el cumplimiento a los objetivos organizativos, operativos y de calidad de servicio de REGTSA.
- » Las observaciones/desviaciones de las auditorías internas de 2013 han sido, en general, adecuadamente tratadas o las acciones de mejora/correctivas para su tratamiento se encuentran en proceso de implantación. Cuando eso no es así, se da cuenta en el presente informe.

**No se identifica ninguna no conformidad** y se efectúan 9 observaciones en Calidad y 1 observación en Gestión Ambiental, dándose cuenta de ellas en la inmediata reunión del Comité de Calidad y abriéndose, en los casos que así proceda, las oportunas acciones de mejora.



**A1.6**

**PREMIOS A LA CALIDAD Y A LA TRANSPARENCIA DE REGTSA EDICIÓN 2014**

Se realizan las Auditorías Internas anuales relativas Mediante Resolución nº 287 de 10 de septiembre de 2014, se acordó aprobar la convocatoria de los premios a la calidad del Organismo Autónomo para el año 2014, en las siguientes modalidades:

- 1 Premios a las Mejores Sugerencias de los Empleados Públicos de REGTSA.**

---

- 2 Premio a la Trayectoria profesional de los Empleados Públicos de REGTSA.**

---

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

---

- 4 Premios a la Transparencia Municipal en la Provincia de Salamanca.**

---

Igualmente, de acuerdo a las bases de la convocatoria, se designó el Jurado por Resolución nº 372 de 25 de noviembre de 2014.

Hasta la fecha se han celebrado **nueve ediciones de los Premios a la Calidad de REGTSA**, del 2006 al 2014, así como en dos ediciones de los Premios a la Transparencia Municipal en la Provincia de Salamanca. Todas han supuesto un éxito tanto en la presentación de candidaturas como en su repercusión tanto externa como interna. Los premios se entregan en el seno del nuestro Foro anual, el cual, en su undécima edición, ha tenido lugar en el Castillo del Buen Amor, Topas, el día 11 de diciembre de 2014.

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

**A**  
**MEMORIA**  
*de calidad*

**B**  
**MEMORIA**  
*de formación*



**MEMORIA**  
*de Actividades y Resultados*  
**2014**

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



**A**  
**MEMORIA**  
*de calidad*

**B**  
**MEMORIA**  
*de formación*



**MEMORIA**  
*de Actividades*  
*y Resultados*  
**2014**

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

**1 Premios a las Mejores Sugerencias de los Empleados Públicos de REGTSA.**

**BEATRIZ PRIETO DEL REY**

Por su sugerencia consistente en la elaboración de un documento con ejemplos de información de datos de los recibos domiciliados adaptados a la normativa SEPA para varios conceptos tributarios. Esta acción ha contribuido a la mejora de la información que se remite a los contribuyentes con recibos domiciliados, minimizando así el impacto de la entrada en vigor de la normativa de la Zona Única de Pagos en Euros.

**CONCEPCIÓN BERNAL CORNEJO**

Por su sugerencia consistente en enviar antes de final del ejercicio, una comunicación a todos los contribuyentes que han solicitado aplazamiento/fraccionamiento de pago en 2014, en la que se les ofrezca acogerse al nuevo sistema de planes de pago de vencimiento especial, siempre que reúnan los requisitos necesarios. Esta acción se enmarca en la difusión del proyecto "pago a la carta" puesto en marcha por REGTSA en este ejercicio 2014 e incide directamente en nuestro eje de la visión para los contribuyentes y ciudadanos en general, que es "Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales".

**2 Premio a la Trayectoria profesional de los Empleados Públicos de REGTSA.**

**D. JOSÉ MARIO MUÑOZ TELLEZ**

Empleado público de REGTSA, donde ejerce su trabajo como Jefe del Área de Gestión de la Información y Coordinador Adjunto. Se caracteriza por su disposición a colaborar, para lo que sea (personal y profesional), con todos sus compañeros, tanto del Área que dirige, como del resto de unidades del organismo. Adapta permanentemente su sistema de trabajo y organización del Área, a las nuevas tecnologías y modelos de gestión, y propone constantemente mejoras tanto a título individual como en el Comité de Calidad del que forma parte.

Su trayectoria profesional que ahora culmina viene avalada por muchísimos años de ejercicio, primero en la Hacienda Estatal, como funcionario de aduanas y después en la Recaudación Provincial de Salamanca, donde ha ejercido con gran dedicación y entrega los más altos puestos de responsabilidad:

Recaudador de la Zona Tercera en el Servicio de Recaudación de Diputación, Gerente de REGTSA en los primeros años de su existencia, en los que dirigió la puesta en marcha del Organismo y sentó las bases de lo que ahora somos y desde finales de 1999, Coordinador Adjunto y Jefe del Área de Gestión de la Información, apoyando siempre al Coordinador General y colaborando con eficacia en las tareas de Dirección administrativa del Organismo.

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



A MEMORIA de calidad

B MEMORIA de formación



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

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

#### GERENCIA TERRITORIAL DE SALAMANCA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL CATASTRO

Por su colaboración a lo largo de muchos años en la Gestión del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, tributo de gestión compartida entre el Estado y las entidades locales y genera sin duda, la parte más importante de los ingresos tributarios de nuestros Ayuntamientos. En este contexto, la colaboración entre Catastro y REGTSA es esencial para una eficaz gestión de los padrones tributarios, que deben reflejar la realidad inmobiliaria, tanto a nivel de titularidad como de calificación y valoración de los inmuebles. La firma del convenio de colaboración hace ya diez años dotó a ambas administraciones de un instrumento estable y fluido para relacionarse e intercambiar información, cuyos grandes beneficiarios han sido los ayuntamientos mediante procesos de actualizaciones y revisiones catastrales sin coste alguno para el Municipio, y los contribuyentes, que pueden gestionar procedimientos catastrales en REGTSA y disponen de una red de Puntos de Información Catastrales en nuestras Oficinas.

#### CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

Por sus actividades de promoción de la excelencia y difusión del modelo EFQM que ha sido adoptado por REGTSA en su trayectoria hacia la excelencia en la gestión. El Club de Excelencia, ha colaborado de manera continuada con REGTSA en sus procesos de certificación y formación en el modelo. Ha actuado como facilitador de la presencia de REGTSA en diversos foros y eventos, entre los que destaca el Foro de Administraciones Públicas, cuyo fin es la promoción de la excelencia en la Gestión Pública en los distintos niveles de las administraciones públicas españolas.

### 4 Premios a la Transparencia Municipal en la Provincia de Salamanca.

El Jurado acuerda:

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

Aldeadávila de la Ribera, Aldehuela de Yeltes, Cantalpino, Carbajosa de la Sagrada, Doñinos de Salamanca, Hinojosa de Duero, Mieza, Pelabravo, San Felices de los Gallegos y Santa Marta de Tormes de Salamanca, que dentro de los que gestionan sus portales de transparencia municipales a través del portal [www.transparenciasalamanca.es](http://www.transparenciasalamanca.es) que mantiene REGTSA, han acreditado la máxima puntuación en los 46 indicadores incluidos en el Índice de Transparencia establecido por REGTSA en dicho portal. Mención especial merecen los Ayuntamientos de Doñinos de Salamanca y San Felices de los Gallegos, que ya fueron premiados en el ejercicio 2013, circunstancia que, de acuerdo a las Bases de la convocatoria, les excluye para este año, y aun así, se han mantenido como referencia en transparencia municipal en nuestra provincia.

2º Otorgar los "PREMIOS A LA TRANSPARENCIA MUNICIPAL EN LA PROVINCIA DE SALAMANCA".

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

1º PREMIO. AYUNTAMIENTO DE SANTA MARTA DE TORMES.

2º PREMIO. AYUNTAMIENTO DE PELABRAVO.

3º PREMIO. AYUNTAMIENTO DE ALDEHUELA DE YELTES "EX AEQUO" CON EL AYUNTAMIENTO DE MIEZA.

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



**A**  
MEMORIA  
*de calidad*

**B**  
MEMORIA  
*de formación*



## A2 OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE CALIDAD

### A2.1 ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE REGTSA

Se han realizado, bajo la dirección de la Unidad, las siguientes encuestas de satisfacción y otros estudios, en los que se ha contado con la colaboración de los alumnos en prácticas de la Universidad de Salamanca (1er Cuatrimestre del Curso 2014-2015, Grado de Estadística de la Facultad de Ciencias), **M<sup>a</sup> Isabel Martín García y María Isabel Rebate Nieto**; todo ello en virtud del nuevo Convenio firmado en 2013 al efecto entre dicha Universidad y REGTSA, para la realización en REGTSA de practicas curriculares y extracurriculares por los alumnos de los diversos grados y otras titulaciones que imparte la Universidad de Salamanca.

- » **Estudio sobre el Clima Laboral de los Empleados de REGTSA.**
- » **Estudio sobre la Calidad de los Servicios de REGTSA (Encuesta a los Contribuyentes).**
- » **Estudio sobre la Calidad de los Servicios de REGTSA (Encuesta a los Ayuntamientos).**
- » **Estudio de la Percepción de las Medidas de Conciliación en REGTSA.**

### A2.2 ESTUDIOS REALIZADOS EN EL MARCO DEL MASTER OFICIAL INTERUNIVERSITARIO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

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

La realización en 2012 por REGTSA del proyecto cofinanciado con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), denominado “NUEVAS CAPACIDADES PARA UNA CIUDADANÍA GLOBAL”, posibilitó que alumnos del citado Master realizasen las prácticas curriculares en nuestro Organismo Autónomo.

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

**A**  
**MEMORIA**  
*de calidad*

**B**  
**MEMORIA**  
*de formación*



**MEMORIA**  
*de Actividades y Resultados*  
**2014**

En la Edición del Master 2013-2014, la Universidad de Salamanca solicita la realización de prácticas del Máster en REGTSA para la alumna **Yamilka Quezada Gabriel**. Las prácticas comprendieron los siguientes estudios

- » 1º proyecto.  
*“Diseño y revisión de nuevos proyectos de REGTSA sobre cooperación internacional para el desarrollo”.*
- » 2º proyecto.  
*“Estudios sobre la gestión económico financiera de REGTSA: Costes por Actividades”.*
- » 3º proyecto.  
*“Conocimiento y revisión de los diagramas de flujo del Sistema de Gestión por Procesos”.*

**A2.3**  
**OTROS ESTUDIOS REALIZADOS CON LA COLABORACIÓN DE ALUMNOS UNIVERSITARIOS**

Así mismo en 2014 se han acogido al nuevo Convenio firmado entre la Universidad de Salamanca (USAL y REGTSA, para la realización en REGTSA de prácticas, los siguientes alumnos de la Facultad de Economía y Empresa:

- 2º Cuatrimestre curso 2013-2014: **Diego Domínguez Mateos, Cristina Gutiérrez Sánchez y Javier Rodríguez Martín.**
- Período de Verano: **Silvia Alfaraz Esteban, Laura Hernández Hidalgo y Juan Luis Vicente Martín.**
- 1º Cuatrimestre curso 2014-2015: **Mª Dolores Muñoz Vegas.**



Los estudios realizados comprenden dos grupos de materias:

- » **Gestión Económico-financiera:**  
*Análisis del entorno 2014, Informe prueba de resistencia 2014-2017, Estudios sobre presupuestos de gastos e ingresos 2003-2013, estudios sobre grandes y medianos ayuntamientos.*
- » **Gestión de Calidad:**  
*Estudios sobre las nuevas versiones de las normas de Gestión de Calidad ISO 9001, de Gestión ambiental ISO 14001, de Evaluación Integral de Gobiernos Municipales UNE 66.182 y de Conciliación e igualdad EFR.*

En el 1º cuatrimestre del curso 2014-2015, la alumna de la Facultad de Derecho de la USAL, **Elisa Baz Zato**, realizó sus prácticas en la Asesoría Jurídica de REGTSA, colaborando en la tramitación y resolución de los expedientes de dicha Unidad.

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

A  
MEMORIA  
de calidad

B  
MEMORIA  
de formación



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

ANEXOS 1 2

### A2.4

## ACTUALIZACIÓN DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

- » El Sistema de Gestión de la Calidad y Ambiental se gestiona a través de la **INTRANET** corporativa del Organismo. Los originales que se reseñan en los registros relativos a la documentación interna del Sistema de Gestión de la Calidad -Manual, Procesos Estratégicos, Clave y de Apoyo, formatos e Instrucciones de Trabajo- del proceso C-01 "Control de la Documentación" se encuentran archivados en dicha INTRANET, de forma general en la parte de Gestión del Conocimiento, y específica en cada proceso donde cada propietario-responsable del proceso cuelga sus registros.
- » Los nuevos documentos y las modificaciones de los ya existentes, son aprobados por el Comité de Calidad a propuesta del Sr. Delegado de Calidad y firmados electrónicamente por El Sr. Coordinador y dicho Delegado. Una vez firmados se cuelgan en la Intranet y la documentación obsoleta se archiva en un apartado abierto al efecto en la parte general de nuestra red interna.
- » Igualmente en el apartado denominado "**Portal del Empleado**", se realizan de forma telemática todos los trámites de relacionados con la gestión de vacaciones, permisos, nóminas, etc.

» Así mismo, existen otras funcionalidades, entre las que destacan:

- ▶ **Sistema de fichaje mediante DNI electrónico**, que ha sustituido a la antigua Hoja de firmas, con el consiguiente ahorro de papel y tiempo de control por el Negociado de Personal y Asuntos Generales de REGTSA.
- ▶ **Sistema de gestión de la participación**, en una doble vertiente, tanto para sugerencias que nuestros empleados puedan presentar individualmente, como para la gestión de los proyectos de los grupos de participación.
- ▶ **Sala de lectura**, donde se pone a disposición la documentación de los programas de especialización que se realizan en Escuela REGTSA (Gestión Pública de Excelencia, Tributación Local, Nuevas Capacidades para una Ciudadanía global) y también aquellos de otras Entidades como CELADEL, que se realizan en colaboración con REGTSA.
- ▶ **Gestión de Ayuntamientos** que permite tramitar desde la INTRANET, las relaciones con los Ayuntamientos, llamadas, reuniones, etc., siempre de forma compartida con todos los empleados de REGTSA. El sistema incluye toda la información de cada Ayuntamiento (convenios, conexión a carpeta de Aytos., etc.) necesaria para una gestión eficaz.

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

A MEMORIA de calidad

B MEMORIA de formación



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

- » En el ejercicio 2014, se ha puesto en marcha la sección denominada **“Tablón de anuncios”**, ampliamente utilizada desde entonces. Mediante ella, los responsables de las Unidades informan a todos los empleados sobre novedades, avisos y otros temas de interés general. Cada anuncio genera un correo interno a cada persona de la Organización en el momento de generarse y puede ser consultado siempre que sea necesario.
- » Así mismo se añadió una sección de **“Utilidades”** que permite compartir documentos de uso habitual, como pueden ser modelos, listados de ordenanzas y Secretarios de Ayuntamientos y otros.
- » En cuanto a la documentación externa se ha reorganizado toda la existente en diversas secciones por materias y se ha puesto en marcha un sistema de actualización permanente de la legislación en base a las versiones consolidadas del BOE.
- » En el ejercicio 2014 se han modificado se han revisado diversos procesos estratégicos, clave y de apoyo para introducir los nuevos sistemas de **“Recaudación a la Carta”**, adaptarlos a las recomendaciones de las auditorías y a las propuestas de sus propietarios. En los siguientes cuadros se relacionan dichas modificaciones.



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



**A**  
MEMORIA  
de calidad

**B**  
MEMORIA  
de formación



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

ANEXOS 1 2

### Actualización documentación ejercicio 2014. Procesos e instrucciones de trabajo

CLASIFICACIÓN TIPO PROCESO	CÓDIGO PROCESO	DENOMINACIÓN PROCESO/INSTRUCCIÓN	NÚMERO VERSIÓN	MODIFICACIONES INTRODUCIDAS	
ESTRATÉGICOS: VOZ DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	V-04	SOCIEDAD	04	MODIFICACIÓN ACTIVIDADES E INCLUSIÓN DE INDICADOR	
	CLAVE: GESTIÓN TRIBUTARIA	GT-02	ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE PADRONES	07	INTRODUCCIÓN "INFORME VALIDACIÓN GESTIÓN DE PVTESP"
		GT-03	GESTIÓN DE DOMICILIACIONES	08	INTRODUCCIÓN GRUPOS DE REMESAS PVTESP
CLAVE: RECAUDACIÓN VOLUNTARIA	GT-05	GESTIÓN DE CLIENTES	06	MODIFICACIÓN ACTIVIDADES E INCLUSIÓN DE INDICADOR	
	RV-02	CONTROL DE RECAUDACIÓN VOLUNTARIA	07	INTRODUCCIÓN REFERENCIAS "REMESAS PVTESP"	
	RV-03	CIERRE DEL PERIODO	07	INTRODUCCIÓN ACTIVIDAD DE PVTESP Y ACTUALIZACIÓN OBJETIVOS INDICADORES DE PROCESO	
CLAVE: RECAUDACIÓN EJECUTIVA	RE-01	NOTIFICACIÓN	08	INTRODUCCIÓN ACTIVIDAD DE DISTRIBUCIÓN MASIVA DE RECIBOS PVTESP	
	RE-04	CONTROL DE LA REC. EJECUTIVA	08	INTR. INDICADOR PLAZO MEDIO DE RES. APLAZ.	
CLAVE: ATENCIÓN CONTRIBUYENTES	CON-01	EDUCACIÓN TRIBUTARIA	02	MODIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PUESTAS EN MARCHA RECIENTEMENTE	
	CON-02	ATENCIÓN PRESENCIAL	08	INTRODUCCIÓN "LISTADO DE SOLICITUDES PVTESP"	
CLAVE: SERVICIOS A AYUNTAMIENTOS	AY-01	GESTIÓN DE CLIENTES	06	INCLUSIÓN DE NUEVO CONVENIO TIPO, Y DE INCLUSIÓN DE NUEVOS INDICADORES DE PROCESO Y ACTUALIZACIÓN SUS OBJETIVOS	
	AY-02	SERVICIOS ECONÓMICO FINANCIEROS	06	INTRODUCCIÓN "PLAN DOCE" Y CONTROLES DE REGULARIZACIÓN	
	AY-04	CONTABILIZACIÓN Y LIQUIDACIÓN A LOS AYUNTAMIENTOS	06	INTRODUCCIÓN ACTIVIDAD LIQUIDACIÓN PLANES DE PAGO Y PVTESP Y CONTABILIZACIÓN PVTESP	
CLAVE: INSPECCIÓN TRIBUTARIA	IT-02	INSPECCIÓN TRIBUTARIA	05	SUPRESIÓN DEL ESTÁNDAR DEL IND "IMPORTE LIQUIDADO" Y SUPRESIÓN DEL IND. "INCREMENTO DE INGRESOS DE INSPECCIÓN"	
CLAVE: CALIDAD Y SEGURIDAD	C-09	LOPD Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	02	INTRODUCCIÓN MODIFICACIONES RELACIONADAS CON LAS COPIAS DE SEGURIDAD	

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



A  
MEMORIA  
de calidad

B  
MEMORIA  
de formación



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

### A2.5

## QUEJAS Y SUGERENCIAS DE LOS CONTRIBUYENTES Y USUARIOS

La quejas, sugerencias y reclamaciones de los contribuyentes se reciben en el organismo por varios canales, siendo el más usado cuantitativamente INTERNET, a través de la sede electrónica del Organismo [www.regtsa.es](http://www.regtsa.es), en el nuevo apartado de quejas y sugerencias en la Carpeta del contribuyente, o directamente al correo corporativo [regtsa@regtsa.es](mailto:regtsa@regtsa.es).

- » N° de solicitudes de información y sugerencias Web o correo electrónico: 99.
- » N° reclamaciones en libros : 2 en Servicios Centrales y 1 en Béjar.
- » Plazo medio de contestación en días hábiles: **2,3 en solicitudes de información y sugerencias y 3,5 en reclamaciones.**

Cabe destacar, en la línea de ejercicios anteriores, la disminución en el número de utilizaciones del libro de reclamaciones y la utilización generalizada de las solicitudes electrónicas o por e-mail (correo corporativo [regtsa@regtsa.es](mailto:regtsa@regtsa.es)). Como en años anteriores, se observa que un porcentaje alto del uso de la Web se produce en los meses de mayo, junio y julio y por temas relacionados con las cobranzas voluntarias (en especial IBI Urbana y Rústica, pago de recibos y consultas sobre domiciliaciones).

### A2.6

## REUNIONES COMITÉ DE CALIDAD Y COMITÉ PERMANENTE DEL COMITÉ DE CALIDAD

A lo largo del ejercicio 2014 se han celebrado 5 reuniones ordinarias del Comité de Calidad, de las cuales la primera tuvo el carácter de Revisión por la Dirección. Por otra parte se ha mantenido el sistema de reuniones mensuales del Comité Permanente del Comité de Calidad de REGTSA, que se han celebrado desde enero hasta diciembre, según marca el proceso de Revisión por la Dirección.

El plazo medio de realización de las Actas del Comité de Calidad y del Comité Permanente se sitúa en **4 días hábiles**. Además se elaboró también El Acta correspondiente al Jurado calificador de los premios de Calidad del Organismo.

Mediante el nuevo sistema de Gestión de la Participación en la Intranet, se han documentado 30 quejas y sugerencias individuales y/o de las unidades de los empleados públicos de REGTSA. Todas ellas se han estudiado en el seno del Comité, y las estimadas han dado lugar a las correspondientes No conformidades y/o Acciones de Mejora.

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



A MEMORIA de calidad

B MEMORIA de formación



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

### A2.7 PROPUESTAS Y PROYECTOS DE LOS GRUPOS DE PARTICIPACIÓN

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

A continuación se reseñan los proyectos sobre los que han trabajado por los grupos de participación a lo largo del ejercicio.



#### GRUPO Nº 1 IMAGEN INSTITUCIONAL

PROYECTO: LA REESTRUCTURACIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE, EN LA OFICINA PRINCIPAL DE REGTSA

**ASUNTO:** Elaborar un estudio de reubicación de la atención al contribuyente que presta REGTSA en su sede central de Salamanca capital.

**DESARROLLO:** Informe entregado.

**REGISTROS:** Actas de las reuniones de trabajo. Planos de situación.

**PUNTOS FUERTES:** Proyecto alineado con la estrategia, Línea “Más claro, Más sencillo” del Plan Estratégico 2012-2015. Mejora imagen del Organismo y de los procesos de comunicación, tanto externa como interna.

#### GRUPO Nº 2 CONTRIBUYENTES

PROYECTO: SISTEMA DE ALERTA Y AVISOS

**ASUNTO:** Elaborar un estudio sobre la implantación en REGTSA de un sistema de alerta y avisos inmediato de información.

**DESARROLLO:** Informe entregado.

**REGISTROS:** Actas de las reuniones del grupo.

**PUNTOS FUERTES:** Alineado con la estrategia de la organización, actuación del Plan Estratégico 2012-2015 nº 13.

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



A MEMORIA de calidad

B MEMORIA de formación



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

### GRUPO Nº 3 AYUNTAMIENTOS Y OTROS ENTES DELEGANTES

PROYECTO: PROMOCIÓN DEL NUEVO SERVICIO "RECAUDACIÓN A LA CARTA"

**ASUNTO:** Realización de acciones de promoción del nuevo servicio denominado "Recaudación a la Carta", en sus dos vertientes "pago a la carta" dirigido a contribuyentes y "liquidación a la carta" dirigido a ayuntamientos.

**DESARROLLO:** Se elaboró un plan de acción para informar a todos los ayuntamientos de estos servicios y difundir entre los contribuyentes que acuden a las oficinas de los planes de pago de vencimiento especial.

**REGISTROS:** Actas de las reuniones del grupo, argumentario e informe final.

**PUNTOS FUERTES:** Alineación con la estrategia, actuaciones nº 2 y 12 del Plan Estratégico 2012-2015.

### GRUPO Nº 4 GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN VOLUNTARIA

PROYECTO: ESTUDIO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PADRONES DE TASAS Y PRECIOS PUBLICOS CON IMPORTES BAJOS

**ASUNTO:** El proyecto consiste en realizar un estudio para conocer el alcance de los padrones de OIDP cuyos recibos en su mayoría, son de un importe inferior a 5,00 €, para optimizar el gasto que generan dichos recibos en su elaboración, envío, notificación, etc.

**DESARROLLO:** Informe entregado.

**REGISTROS:** Actas de las reuniones del grupo.

**PUNTOS FUERTES:** optimización de padrones, procesos de gestión tributaria, ahorro de recursos.

### GRUPO Nº 5 PERSONAL Y CONCILIACIÓN

PROYECTO : "TELETRABAJO"

**ASUNTO:** Elaboración de una propuesta de experiencia piloto en Teletrabajo, adaptada a las particularidades de REGTSA.

**DESARROLLO:** Informe entregado.

**REGISTROS:** Actas de las reuniones del grupo.

**PUNTOS FUERTES:** Procesos de servicio a empleados: comunicación interna, proceso de Voz de los Empleados Públicos de REGTSA.



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

A MEMORIA de calidad

B MEMORIA de formación



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

### GRUPO N° 6 RECURSOS Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

#### PROYECTO N° 1: SELECCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE UN MODELO DE CONTENEDOR DE PAPEL

**ASUNTO:** El objetivo de ese Proyecto consiste en dotar a REGTSA de contenedores de papel que contribuyan a la imagen corporativa del Organismo.

**DESARROLLO:** Se efectuó en el 1º semestre del ejercicio, realizándose la selección del proveedor y la distribución de los contenedores a todas las oficinas.

**REGISTROS:** Actas de las reuniones del grupo, contenedores.

**PUNTOS FUERTES:** Gestión ambiental, imagen institucional.

#### PROYECTO N° 2: ESTUDIO DE COSTES POR ACTIVIDADES EN REGTSA SEGÚN EL MODELO "ABC" SEGUNDA PARTE

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

**DESARROLLO:** Informe entregado.

**REGISTROS:** Actas de las reuniones del grupo, documentación del modelo.

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



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



**A**  
**MEMORIA**  
*de calidad*

**B**  
**MEMORIA**  
*de formación*



**MEMORIA**  
*de Actividades*  
*y Resultados*  
**2014**

ANEXOS 1 2

### No conformidades

CÓDIGO	UNIDAD	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	ACCIÓN MEJORA
INC - 01/14	ÁREAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DE RECAUDACIÓN	NUEVAS ENTIDADES COLABORADORAS - NO ADMISIÓN DE RECIBOS DE REGTSA	22/04/2014	24/04/2014	NO
INC - 02/14	ÁREAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DE RECAUDACIÓN	FALTA DE INFORMACIÓN EN ADEUDOS BANCARIOS C19	05/05/2014	02/06/2014	SI
INC - 03/14	ÁREAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DE RECAUDACIÓN	CÓDIGO DE VALIDACIÓN RECIBOS DOMICILIADOS - MAL FUNCIONAMIENTO	05/05/2014	02/06/2014	NO
INC - 04/14	ÁREAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DE RECAUDACIÓN	ERROR REMESA VOLUNTARIA BANCO DE SANTANDER	10/06/2014	20/06/2014	NO
INC - 05/14	ÁREA RECAUDACIÓN	ERROR CARTAS DE PAGO SICER	01/09/2014	10/09/2014	NO
INC - 06/14	ATENCIÓN CONTRIB.	ERROR REGISTRO REGTSA	04/11/2014	04/11/2014	NO
INC - 07/14	ATENCIÓN CONTRIB.	PLAZOS CARTAS DE PAGO	05/11/2014	05/11/2014	NO

### Acciones de mejora correctivas

CÓDIGO	RESPONSABLE	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	IMPLANT.
IAC-01/14	DEL. CALIDAD Y M. AMBIENTE	OBSERVACIONES AUD. EXTERNA CALIDAD	13/02/2014	15/07/2014	SI
IAC-02/14	DEL. CALIDAD Y M. AMBIENTE	OBSERVACIONES AUD. EXTERNA AMBIENTAL	13/02/2014	01/04/2014	SI
IAC-03/14	COORDINADOR GENERAL	SUGERENCIAS EN ENCUESTAS	13/02/2014	30/06/2014	SI
IAC-04/14	DELEGADO DE CALIDAD	MODIFICACIONES EN DIVERSOS PROCESOS	13/02/2014	18/03/2014	SI
IAC-05/14	OFICIAL TRIBUTARIO Y JEFE ÁREA GEST. INF	MARCAJE CON ATMV LOS RECIBOS DE IVTM POR REFERENCIA-CRÉDITO INCOBRABLE	12/03/2014	30/06/2014	SI
IAC-06/14	DELEGADO DE CALIDAD	MODIFICACIONES EN PROCESOS AFECTADOS POR PROY. RECAUDACIÓN A LA CARTA	18/03/2014	08/04/2014	SI
IAC-07/14	JEFE GESTIÓN DE LA INF. Y TÉC. INFORM.	MODIFICACIÓN INF. REMITIDA A LOS CONTR. EN ADEUDOS	05/05/2014	30/06/2014	SI
IAC-08/14	JEFE AREA RECAUDACIÓN Y TÉCNICO INFORMÁTICO	MODIFICACIÓN APLICACIÓN GANES PARA AGRUPAR NOTIFICACIONES	28/06/2014	16/07/2014	SI
IAC-09/14	DEL. CALIDAD Y M. AMBIENTE	OBSERVACIONES AUD. INTERNA CALIDAD	24/10/2014	24/10/2014	SI
IAC-10/14	DEL. CALIDAD Y M. AMBIENTE	OBSERVACIONES AUD. INTERNA AMBIENTAL	24/10/2014	24/10/2014	SI
IAC-11/14	COORDINADOR Y DEL. CALIDAD Y M. AMBIENTE	IMPLANTACIÓN COMISIÓN DE SUGERENCIAS	24/10/2014	10/11/2014	SI
IAC-12/14	DEL. CALIDAD Y M. AMBIENTE	IMPLANTACIÓN EN INTRANET APARTADO UTILIDADES	10/11/2014	11/11/2014	SI

### Acciones de mejora preventivas

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

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



A MEMORIA de calidad

B MEMORIA de formación



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

## A3 GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE SERVICIO

A continuación se recogen los compromisos de calidad incluidos en las cartas de servicios de atención presencial y servicios electrónicos, especificando para cada uno de ellos, el nivel que hemos alcanzado en 2014, a fin de que tanto los ayuntamientos como los ciudadanos puedan comprobar el grado de cumplimiento de nuestros compromisos.



### A3.1 COMPROMISOS DE ATENCIÓN PRESENCIAL

[1]	<p>Se realizarán en el acto los siguientes trámites:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro y compulsión de documentos dirigidos a REGSA.</li> <li>• Certificados de estar al corriente de pago de los cuatro últimos ejercicios, previa presentación copia D.N.I. Del titular del recibo y, en su caso, del representante.</li> <li>• Domiciliaciones bancarias y entrega del justificante de la domiciliación.</li> <li>• Cambios de domicilio fiscal.</li> <li>• Liquidaciones y autoliquidaciones del IVTM.</li> <li>• Facilitar información de interés al contribuyente relacionada con REGSA.</li> </ul>	<p><b>Durante 2014 se han realizado en tiempo real 27.862 atenciones.</b></p>
[2]	<p>El contribuyente podrá elegir entre tres modalidades de pago de los tributos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago a través de los 4 periodos de cobro tradicionales.</li> <li>• Pago fraccionado en 7 mensualidades de abril a octubre, sin intereses de demora y mediante domiciliación bancaria.</li> <li>• Pago único anticipado, con posibilidad de una bonificación del 1 %.</li> </ul>	<p><b>Durante 2014 se han realizado 90 contribuyentes que se acogieron a la modalidad de pago fraccionado en siete mensualidades.</b></p>
[3]	<p>Atención personalizada en puestos de atención polivalente en un tiempo medio de espera no superior a cinco minutos.</p>	<p><b>El tiempo medio de espera en 2014 ha sido de 4 minutos y 32 segundos.</b></p>
[4]	<p>Transferir el importe de las devoluciones de ingresos indebidos cuyo importe no exceda de 600 € en un plazo no superior a 1 día hábil, desde la presentación de la solicitud, siempre que cumpla todos los requisitos.</p>	<p><b>El plazo medio de que se ha tardado en transferir las devoluciones en 2014 ha sido de 0,09 días hábiles.</b></p>
[5]	<p>Aplicar provisionalmente y grabar en base de datos los expedientes de beneficios fiscales que cumplan con todos los requisitos en el plazo de dos días hábiles.</p>	<p><b>El plazo medio de resolución durante 2014 ha sido de 1,9 días.</b></p>

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



**A**  
**MEMORIA**  
*de calidad*

**B**  
**MEMORIA**  
*de formación*



**MEMORIA**  
*de Actividades*  
*y Resultados*  
**2014**

[6]	Resolver en el plazo de un mes días los recursos administrativos contra actos tributarios.	El plazo de resolución ha sido de 1,66 días en el caso de recursos administrativos contra actos tributarios.
[7]	Contestar en un plazo inferior a 4 días hábiles a las quejas y sugerencias formalizadas por escrito en los libros que, a este efecto, están a disposición de los contribuyentes en nuestras oficinas.	El plazo medio de resolución de quejas y sugerencias ha sido en 2014 de 2,3 días.
[8]	Concertar cita previa cuando el contribuyente lo estime necesario, dándole audiencia en un plazo máximo de 48h.	En todos los casos en que se ha solicitado este servicio ha sido concedida la audiencia en el plazo previsto.
[9]	Cargar los recibos domiciliados en las cuentas de los contribuyentes a mitad del período y en las fechas que previamente se incluyen en el calendario del contribuyente.	En 2014 los recibos domiciliados de los cuatro períodos de recaudación voluntaria han sido cargados en las cuentas de los contribuyentes el día en que se cumplía un mes de inicio del período y restaba otro mes para su finalización.
[10]	Remitir por correo ordinario dentro de período voluntario al domicilio del contribuyente los avisos de pago correspondientes domiciliaciones no atendidas por falta de fondos Este compromiso está condicionado a que la entidad de depósito incluya la devolución en la primera remesa de cada período.	Como consecuencia de este compromiso durante 2014 se han remitido a los domicilios de los contribuyentes 21.723 avisos de pago de recibos devueltos por las entidades bancarias (3,28% de los recibos domiciliados) a fin de que pudiesen ser abonados antes de finalizar el período voluntario (lo hicieron el 34,80 % contribuyentes).
[11]	Emitir en el acto cartas de pago sin intereses ni recargos en casos de domiciliaciones no atendidas por causas imputables a REGTSA.	Los empleados de atención al contribuyente están facultados para anular en el acto cualquier recargo que pueda ser imputable al Organismo.
[12]	En los supuestos de aplazamientos y fraccionamientos remitir al contribuyente un plan de pagos en un plazo inferior a 5 días hábiles.	Durante 2014 se han tramitado dentro de plazo 875 planes de pago (el 100 %).
[13]	<p>Ser transparentes en nuestra gestión mediante los siguientes medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación en la Sede Electrónica y en la Memoria anual información sobre el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad.</li> <li>• Publicación del calendario del contribuyente con anterioridad al mes de enero de cada año y Publicación en la sede electrónica del Manual del contribuyente.</li> </ul>	<p>Este compromiso fue cumplido con la publicación de nuestro grado de compromiso en la Web el 23 de enero de 2014 y la edición de la memoria de REGTSA en febrero 2014.</p> <p>Estos compromisos se han cumplido con su publicación en la sede electrónica en el mes de enero de 2014.</p>

### A3.2 COMPROMISOS DE CALIDAD EN SERVICIOS ELECTRÓNICOS

#### A. INTERNET



Se realizarán en el acto, obteniendo justificante de la operación, los siguientes trámites:

<b>[1]</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domiciliaciones bancarias.</li> <li>• Cambios de domicilio fiscal.</li> <li>• Presentación de todo tipo de solicitudes.</li> <li>• Alegaciones o recursos.</li> </ul>	Durante 2014 el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, habiéndose realizado un total de 3.828 trámites en línea de los cuales destacamos 961 trámites corresponden a domiciliaciones bancarias, 25 a cambios de domicilio fiscal, 957 solicitud PIN, 45 solicitudes de envío de recibos y 32 quejas/sugerencias.
<b>[2]</b>	<p>El contribuyente podrá elegir entre tres modalidades de pago de los tributos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago a través de los 4 períodos de cobro tradicionales.</li> <li>• Pago fraccionado en 7 mensualidades de abril a octubre, sin intereses de demora y mediante domiciliación bancaria.</li> <li>• Pago único anticipado, con posibilidad de una bonificación del 1 %.</li> </ul>	Durante 2014, 90 contribuyentes se acogieron a la modalidad de pago fraccionado en siete modalidades.
<b>[3]</b>	Obtención en el acto de certificados del pago de tributos, cartas de pago y posibilidad de realizar el pago a través de Plataforma de Pago telemático.	Durante 2014 el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, habiéndose emitido un total de 365 certificados en línea, 86 cartas de pago y realizado 1.368 pagos de forma telemática.
<b>[4]</b>	Contestar a las solicitudes de información y a las quejas y sugerencias en un plazo de siete días hábiles.	El plazo medio de resolución de quejas y sugerencias ha sido en 2014 de 2,3 en solicitudes de información y sugerencias y 3,5 en reclamaciones.
<b>[5]</b>	Los ciudadanos podrán realizar en el acto simulaciones (parte pública) y autoliquidaciones (parte privada) de los Impuestos sobre Vehículos de Tracción Mecánica e Incremento sobre el Valor de los Terrenos de naturaleza Urbana (plusvalías).	Durante 2014 el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, habiéndose realizado un total de 2.179 autoliquidaciones en línea.
<b>[6]</b>	Consultar en línea los expedientes de los que los ciudadanos sean parte, así como acceder a los originales electrónicos de los documentos presentados en el registro electrónico.	Durante 2014 el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, no constando ningún caso en el que no haya sido posible.
<b>[7]</b>	Los ciudadanos podrán realizar de forma inmediata desde las Notarías los trámites de consulta de deuda de IBI, obtención de borrador de Plusvalías, así como realización del pago telemático de ambos tributos.	Durante 2014 se ha firmado el convenio con ANCERT y se encuentra disponible el servicio para los ciudadanos.
<b>[8]</b>	La sede electrónica de REGTSA está dotada de un certificado que permite identificar la sede, y el establecimiento de comunicaciones seguras con ella.	El certificado ha estado en vigor durante todo el ejercicio.
<b>[9]</b>	<p>Ser transparentes en nuestra gestión mediante los siguientes medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación en la Sede Electrónica y en la Memoria anual información sobre el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad.</li> </ul>	Este compromiso fue cumplido con la publicación de nuestro grado de compromiso en la Web el 23 de enero de 2014 y la edición de la memoria de REGTSA en febrero 2014.
<b>[9]</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación del calendario del contribuyente con anterioridad al mes de enero de cada año y Publicación en la sede electrónica del Manual del contribuyente.</li> </ul>	Estos compromisos se han cumplido con su publicación en la sede electrónica en el mes de enero de 2014.

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



#### A MEMORIA de calidad

#### B MEMORIA de formación



#### MEMORIA de Actividades y Resultados

2014

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



A MEMORIA de calidad

B MEMORIA de formación



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

B. ATENCIÓN TELEFÓNICA



Se tramitarán en el acto las siguientes solicitudes :

- [1] • Domiciliaciones bancarias.
- Cambios de domicilio fiscal.
- Obtención de duplicados de recibos pendientes y certificados.

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

Durante 2014 se han venido prestando con normalidad estos servicios, no constando ningún supuesto en que no se haya cumplido el compromiso.

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

Durante 2014 se han venido prestando con normalidad estos servicios, no constando ningún supuesto en que no se haya cumplido el compromiso.

- [3] Nos comprometemos a atender sus llamadas de lunes a viernes en horario de 9 a 19 horas. Si todos nuestros operadores estuviesen ocupados nos comprometemos a devolverle la llamada dentro de la jornada laboral.

Durante 2014, 519 contribuyentes no pudieron ser atendidos directamente en el momento de su llamada, por estar ocupados todos los agentes, de los cuales, 479 contribuyentes dejaron su teléfono en un buzón, siendo llamados por REGTSA interesándose por su demanda. Podemos garantizar que el grado de atención de las llamadas no abandonadas (esperan atención y dejan su número) alcanza el 100 %.

C. SERVICIOS EN EL MÓVIL



- [1] Se enviarán con una antelación de al menos cinco días los SMS relacionados con los temas de interés público a los que el ciudadano se hubiera suscrito (fin de período, cargo de recibos domiciliados).

Se han enviado con normalidad los avisos correspondientes al ejercicio 2014 (10.166 SMS) habiendo sido recibidos por los contribuyentes.

- [2] Se enviarán en el acto los SMS relacionados con temas de interés privado a los que el ciudadano se haya suscrito (finalización de expedientes etc.).

Durante 2014 se han venido prestando con normalidad estos servicios (20 SMS enviados), no constando ningún supuesto en que no se haya cumplido el compromiso.

# MEMORIA DE FORMACIÓN

**A**  
MEMORIA  
de calidad

**B**  
MEMORIA  
de formación

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

ANEXOS 1 2

Durante el año 2014 REGTSA ha continuado sus Programas Formativos externos utilizando la plataforma de formación “on line” Escuela REGTSA. Han participado en las diversas actividades un total de 96 personas, habiéndose impartido un total de **8.720 horas lectivas**, y una satisfacción media de los asistentes de 8,55 puntos sobre un máximo de diez.

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

## PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA

El Programa de Especialización en Innovación en la Gestión Pública consta de 120 horas lectivas “ON LINE” estructuradas de la siguiente forma:

MÓDULO I

**La innovación en un contexto público.**

(15 horas lectivas)

MÓDULO II

**La innovación en las instituciones administrativas.**

(15 horas lectivas)

MÓDULO III

**El proceso de gestión de la innovación.**

(15 horas lectivas)

MÓDULO IV

**Ciudades / municipios inteligentes.**

(15 horas lectivas)

MÓDULO V

**El uso inteligente de las redes sociales en la administración pública .**

(15 horas lectivas)

MÓDULO VI

**Los recursos humanos y la innovación.**

(15 horas lectivas)

TALLER PRÁCTICO

(30 horas lectivas)

*El programa fue cursado por 26 alumnos, siete de los cuales pertenecían a REGTSA, y el resto a diferentes Administraciones Públicas de toda España y América Latina. Las valoraciones medias de los asistentes al Programa fueron de 8,78 puntos en cuanto a la organización y 8,66 puntos en cuanto al profesorado.*

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

A  
MEMORIA  
de calidad

B  
MEMORIA  
de formación



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

ANEXOS 1 2

## PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS LOCALES

El Programa de Especialización en Excelencia en Tributación Local consta de 120 horas lectivas "ON LINE" estructuradas de la siguiente forma:

MÓDULO I  
**El derecho tributario.**  
(15 horas lectivas)

MÓDULO II  
**Aspectos generales de recaudación de tributos.**  
(15 horas lectivas)

MÓDULO III  
**La recaudación voluntaria de los tributos locales.**  
(15 horas lectivas)

MÓDULO IV  
**El procedimiento ejecutivo (primera parte).**  
(15 horas lectivas)

MÓDULO V  
**El procedimiento ejecutivo (segunda parte).**  
(15 horas lectivas)

MÓDULO VI  
**El crédito tributario local en el procedimiento concursal.**  
(15 horas lectivas)

TALLER PRÁCTICO  
(30 horas lectivas)

*El programa fue cursado por 35 alumnos, cinco de los cuales pertenecían a REGTSA, y el resto a diferentes Administraciones Públicas de toda España. Las valoraciones medias de los asistentes al Programa fueron de 8,25 puntos en cuanto a la organización y 8,45 puntos en cuanto al profesorado.*

## PROGRAMAS EN COLABORACIÓN CON EL CELADEL (ARGENTINA)

En ejecución del Convenio de colaboración en materia de formación firmado con el **CELADEL**, 35 funcionarios Iberoamericanos, pertenecientes a nueve países, participaron en octubre de 2014 en el **III Taller de Excelencia y Calidad en la Gestión Pública** de una semana de duración.

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

A  
MAPA  
estratégico

B  
CUADRO  
de mando  
integral

# 5



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

# MAPA estratégico y CUADRO de mando integral

*Nadie alcanza la excelencia en un oficio que no ama*



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



A MAPA estratégico

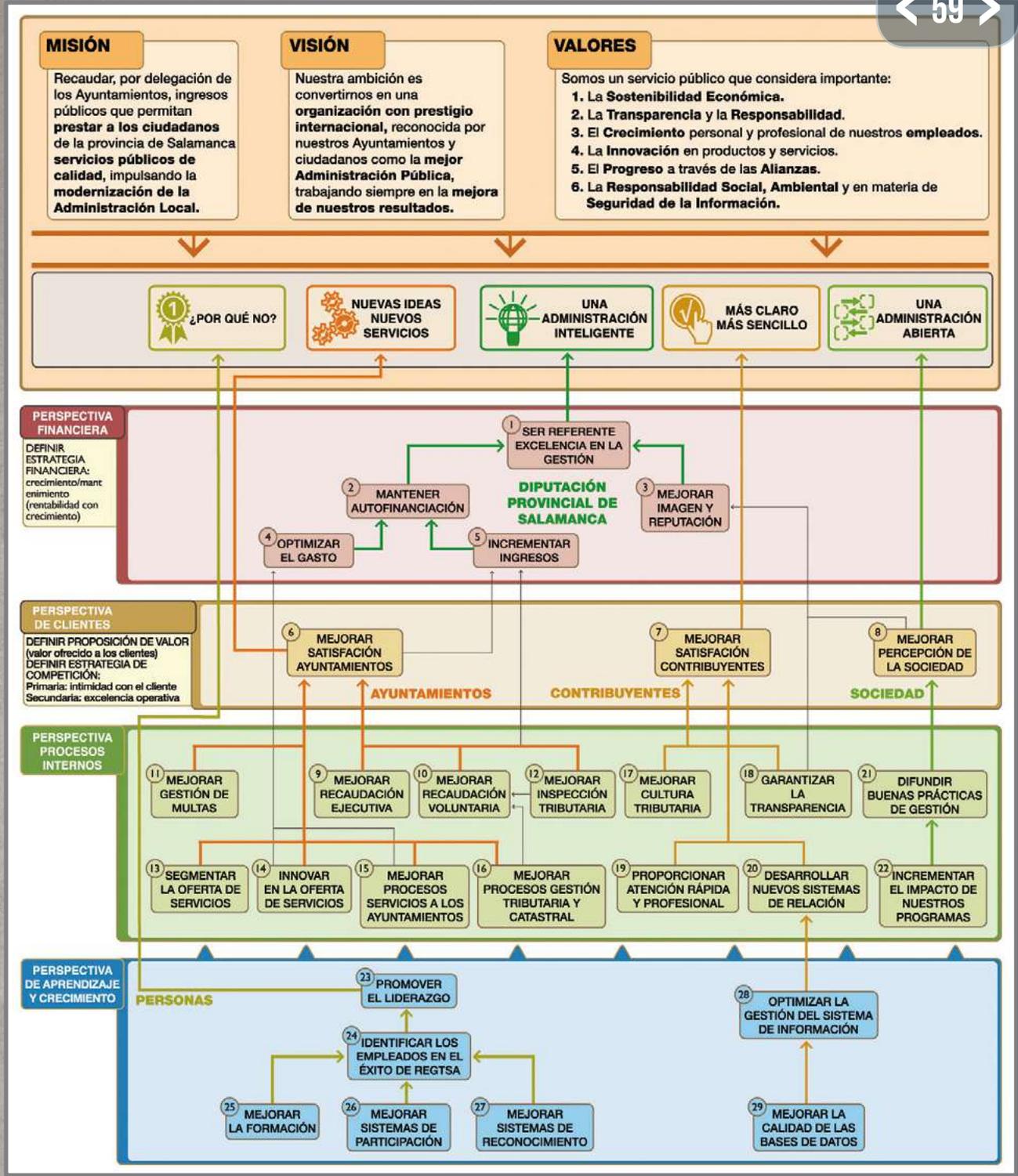
B CUADRO de mando integral



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

MAPA ESTRATÉGICO DE REGTSA



# CUADRO DE MANDO INTEGRAL

## PRESENTACIÓN POR CRITERIOS DEL MODELO EFQM

- Criterio 6.- Resultados en los clientes
- Criterio 7.- Resultados en las personas
- Criterio 8.- Resultados en la sociedad
- Criterio 9.- Resultados clave

### Resultados en los clientes

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Resultado 2014	Objetivo 2014	INDICADORES IMPULSORES	Resultado 2014	Objetivo 2014
AYUNTAMIENTOS Innovar y crear valor para los ayuntamientos	Satisfacción global	8,2	8,3	Resultados clave	Ver 9	
	Porcentaje de recomendaciones	96,3	99			
	Valoración oferta servicios	8,11	8,2			
	Satisfacción atención	8,2	8,3	Plazo emisión informes	10	10
	Valoración capacidad de respuesta	8,17	8,3	% Ayuntamientos en carpetas	99,17	92
	Satisfacción entregas a cuenta	8,8	9	Cumplimiento calendario	99,62	100
	Satisfacción gestión tributaria y catastral	7,93	8	Errores padrones	0,0007	0,005
CONTRIBUYENTES Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales	Profesionalidad	9,2	9,2	Tiempo atención oficinas	8,07	5
	Rapidez	9,37	9,2	Tiempo de espera O.P.	4,32	5
				Gestiones gestorías IVTM	52,71	52
	Eficacia	91,87	93	Gestiones Internet	20.833	12.000
				Gestiones teléfono	31.166	26.000
				Gestiones oficinas móviles	2.409	2.700
				% Gestiones canales alternativos	68,77	68
Satisfacción elementos tangibles	8,75	8,7				

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

A  
MAPA  
estratégico

B  
CUADRO  
de mando  
integral



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

ANEXOS 1 2

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



A  
MAPA  
estratégico

B  
CUADRO  
de mando  
integral



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

ANEXOS 1 2

## PRESENTACIÓN POR CRITERIOS DEL MODELO EFQM

Criterio 6.- Resultados en los clientes  
Criterio 7.- Resultados en las personas  
Criterio 8.- Resultados en la sociedad  
Criterio 9.- Resultados clave

### Resultados en las personas

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Resultado 2014	Objetivo 2014	INDICADORES IMPULSORES	Resultado 2014	Objetivo 2014
EMPLEADOS DIRECTIVOS Convertir a REGTSA en una factoría de líderes, que promueven el éxito continuado de la organización.	Identificación con la Misión, Visión y Valores	8,76	8,5	% Retención empleados	100	100
	Satisfacción en el puesto	8,66	8,4	Absentismo	2,12	0,9
	Implicación empleados	8,76	8,5	Participación encuestas	70,73	90
				% Empleados participan	100	100
				Nº de sugerencias	20	12
				Nº de proyectos/ideas implantados	7	8
	Reconocimiento	8,21	7,5	% de empleados alcanzan objetivos	97,67	98
	Valoración profesorado	8,55	8,9	Horas formación,	90,06	86
	Valoración organización cursos	8,5	8,7	Itinerario formativo	100	100
	Orientación a resultados	8,94	8,7			
Dirección de personas	8,2	8,3				
Adaptación al cambio	8,7	8,5				

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



**A**  
MAPA  
estratégico

**B**  
CUADRO  
de mando  
integral



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**

ANEXOS 1 2

## PRESENTACIÓN POR CRITERIOS DEL MODELO EFQM

- Criterio 6.- Resultados en los clientes
- Criterio 7.- Resultados en las personas
- Criterio 8.- Resultados en la sociedad
- Criterio 9.- Resultados clave

### Resultados en la sociedad

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Resultado 2014	Objetivo 2014	INDICADORES IMPULSORES	Resultado 2014	Objetivo 2014
SOCIEDAD Generar y compartir conocimiento con otras organizaciones públicas.	Impacto medios de comunicación	33	37	Nº eventos realizados	2	4
				Nº participantes en actividades de difusión (jornadas, seminarios)	360	575
	Reconocimientos externos	1				
	Valoración innovación	8,5	8,6			
	Valoración excelencia	9	9,1	Nº de suscripciones boletín informativo	6.100	2200
	Valoración ejemplaridad	9	9,1	Nº de participantes en actividades educativas		250
	Valoración responsabilidad social y ambiental	8,83	8,9	Nº de miembros grupos en LinkedIn	2.628	1.400
	Valoración transparencia	8,67	8,7	Puntuación INDIP	100	100
	Satisfacción alumnos externos	8,55	8,5	Nº de alumnos externos	96	90
				Nº solicitudes por plaza	1,1	1,2
			% Alumnos externos finalizan cursos	89,58	85 %	

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



A MAPA estratégico

B CUADRO de mando integral



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

## PRESENTACIÓN POR CRITERIOS DEL MODELO EFQM

Criterio 6.- Resultados en los clientes  
 Criterio 7.- Resultados en las personas  
 Criterio 8.- Resultados en la sociedad  
 Criterio 9.- Resultados clave

### Resultados clave

GRUPO INTERÉS	INDICADORES DE RESULTADOS	Resultado 2014	Objetivo 2014	INDICADORES IMPULSORES	Resultado 2014	Objetivo 2014
DIPUTACIÓN Convertirnos en una Organización sostenible que alcanza prestigio internacional	Puntuación EFQM	730	680			
	Autofinanciación	117,11	110	Ahorro bruto	557.173	400.000
				Eficiencia	4,87	5,1
				Contención del Capítulo I	0	0
				Productividad empleados	83,9	86
	Cuota de mercado	99,72	99	% Firma nuevos convenios	78,17	80
	% Recaudación voluntaria	92,11	92,25	% Recibos domiciliados	77,74	76,5
				% Cargo domiciliado	67,16	68,5
	% Recaudación ejecutiva	64,88	64,65	Expedientes embargo	66.409	49.000
				Diligencias embargo	68.135	56.000
	% Gestión ejecutiva	79,63	80	Importe fallidos	540.901	400.000
				Nº expedientes fallidos	4.235	4.000
	% Recaudación global multas	61,83	61	Gestión global de multas	68,49	68,00
	Grado cumplimiento plan de inspección	100	95	% Actas de conformidad	96,30	95
Nuevos servicios lanzados	2	2	Grado de cumplimiento planes desarrollo servicios	94	95	
			% Disponibilidad del sistema de información	99,9	99,8	
			Grado cumplimiento plan inversiones	90	100	
			Grado cumplimiento plan mejora base de datos	95	95	
			Grado mejora datos	34,79	15	



**A**  
MAPA  
estratégico

**B**  
CUADRO  
de mando  
integral



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**

**1** Presentación

**2** Memoria de actividades

**3** 2014 en imágenes

**4** Memoria de calidad y formación

**5** Mapa estratégico y cuadro de mando integral

**6** Resultados en los clientes

**7** Resultados en las personas

**8** Resultados en la sociedad

**9** Resultados clave

ANEXOS **1** **2**

# PRESENTACIÓN POR PERSPECTIVAS

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

## Perspectiva financiera

OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO 2014	RESULTADO 2014
1.- Ser referente/excelencia en la gestión	Puntuación EFQM	680	<b>730</b>
2.- Mantener autofinanciación	Ahorro bruto	400000	<b>557.173</b>
	Autofinanciación	110	<b>117,11</b>
3.- Mejorar imagen y reputación	Impacto sobre los medios de comunicación	37	<b>33</b>
	Reconocimientos Externos	1	<b>1</b>
4.- Optimizar el gasto	Contención CAP. 1	0	<b>0</b>
	Eficiencia	5,1	<b>4,87</b>
5.- Incrementar ingresos	Incremento de cargo en voluntaria	2	<b>0,23</b>
	Productividad de los empleados	86	<b>83,9</b>

## Perspectiva clientes

OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO 2014	RESULTADO 2014
6.- Mejorar satisfacción ayuntamientos	Cuota de mercado	99	<b>99,72</b>
	Cuota grandes ayuntamientos	99	<b>95</b>
	Porcentaje de recomendaciones	99	<b>96,3</b>
	Satisfacción de la atención	8,3	<b>8,2</b>
	Satisfacción global (media de los anteriores)	8,2	<b>8,2</b>
	Valoración de la capacidad de respuesta	8,3	<b>8,17</b>
	Valoración oferta de servicios	8,2	<b>8,11</b>
7.- Mejorar satisfacción contribuyentes	Eficacia	93	<b>91,87</b>
	Profesionalidad	9,2	<b>9,2</b>
	Rapidez	9,3	<b>9,37</b>
	Satisfacción elementos tangibles	8,7	<b>8,75</b>
8.- Mejorar percepción sociedad	Valoración de la ejemplaridad	9,1	<b>9</b>
	Valoración de la excelencia	9,1	<b>9</b>
	Valoración de la innovación	8,6	<b>8,5</b>
	Valoración de la responsabilidad social y ambiental	8,9	<b>8,83</b>
	Valoración de la transparencia	8,7	<b>8,4</b>

Perspectiva procesos

OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO 2014	RESULTADO 2014
9.- Mejorar recaudación ejecutiva	% Gestión ejecutiva	80	79,63
	% Recaudación ejecutiva	64,5	64,88
	Importe fallidos	400000	540.901
	Nº de diligencias de embargo centralizadas de cc	56000	68.135
	Nº de expedientes fallidos	4000	4.235
10.- Mejorar recaudación voluntaria	% de cargo domiciliado	68,5	67,16
	% de recaudación voluntaria	92,25	92,11
	% Recibos domiciliados	76,5	77,74
11.- Mejorar gestión de multas	% Gestión global de multas	68	68,49
	% Recaudación global de multas	61	61,83
12.- Inspección tributaria	% Actas firmadas con conformidad	95	96,3
	Grado de cumplimiento del plan de inspección	95	100
	Incremento de los ingresos por recaudación voluntaria	5	---
13.- Segmentar oferta servicios	Cuota de clientes por segmentos	95	99,7- 95
14.- Innovar oferta servicios	Grado de cumplimiento de los planes de desarrollo de nuevos servicios	95	94
	Nuevos servicios lanzados	2	2
15.- Mejorar procesos servicios ayuntamientos	% de ayuntamientos en carpeta	92	99,17
	Cumplimiento del calendario de entregas a cuenta	100	99,62
	Satisfacción entregas a cuenta	9	8,8
16.- Mejorar procesos gestión tributaria y catastral	% Errores en la elaboración de padrones	0,01	0,0007
	Grado de cumplimiento de planes, revisiones y actualizaciones	100	100
	Satisfacción gestión tributaria y catastral	8	7,93
17.- Mejorar cultura tributaria	Nº participantes en actividades educativas	250	----
18.- Garantizar la transparencia	Puntuación INDIP (%)	100	100
	Gestiones gestorias IVTM	52	52,71
19.- Proporcionar atención rápida y profesional	Tiempo de espera en la O.P.	5	4,32
	Tiempo medio de atención en las oficinas	5	8,07
20.- Desarrollar nuevos sistemas de relación	Gestiones en oficinas móviles	2700	2.409
	Gestiones Internet	12000	20.383
	Gestiones teléfono	26000	31.166
	Porcentaje de gestión en canales alternativos	68	68,77
21.- Difundir buenas prácticas de gestión	Nº de eventos realizados	4	2
	Nº de participantes en actividades de difusión (jornadas, seminarios...)	575	360
	Nº de suscriptores al boletín informativo	2200	6.100
22.- Incrementar el impacto de nuestros programas	% Alumnos externos que finalizan los cursos	85	86
	Nº alumnos externos	90	96
	Nº solicitudes por plaza	1,2	1,1
	Satisfacción alumnos externos	8,5	8,55

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



A  
MAPA  
estratégico

B  
CUADRO  
de mando  
integral



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



**A**  
MAPA  
estratégico

**B**  
CUADRO  
de mando  
integral



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**

ANEXOS 1 2

## PRESENTACIÓN POR PERSPECTIVAS

Perspectiva financiera  
Perspectiva clientes  
Perspectiva procesos  
Perspectiva recursos

### Perspectiva recursos

OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO 2014	RESULTADO 2014
23.- Promover el liderazgo	Adaptación al cambio	8,5	8,7
	Dirección de personas	8,3	8,2
	Orientación a resultados	8,7	8,94
24.- Identificar empleados éxito REGTSA	% de participación en las encuestas	90	70,73
	% retención de empleados	100	100
	Absentismo	0,9	2,12
	Identificación con la M/V/V de REGTSA	8,5	8,76
	Implicación directivos	8	----
	Implicación empleados	8,5	8,76
	Satisfacción en el puesto de trabajo	8,4	8,66
25.- Mejorar la formación	% de empleados con itinerario formativo	100	100
	Horas/Año formación	50	59,19
	Valoración de profesorado	8,9	8,55
	Valoración organización de los cursos	8,7	8,5
26.- Mejorar sistemas de participación	% de empleados que participan en los grupos	100	100
	Nº de sugerencias	12	20
	Nº proyectos/ideas implantados	8	7
27.- Mejorar sistemas de reconocimiento	% de empleados que alcanzan todos los objetivos	98	97,67
	Reconocimiento	7,5	8,21
28.- Optimizar gestión sistema información	% Disponibilidad del sistema de información	99,8	99,9
	Grado de cumplimiento del plan de inversiones	100	90
	Tiempo fuera de servicio del sistema (min.)	200	----
29.- Mejorar calidad bases datos	Grado de cumplimiento del plan de mejora	95	95
	Grado de mejora de datos	15	34,79

Pasión  
POR LA EXCELENCIA  
Pasión  
POR SALAMANCA

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento

6

RESULTADOS en los clientes



MEMORIA de Actividades y Resultados

2014

El precio se olvida,  
la calidad permanece





6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

# 6.A PERCEPCIONES

REGTSA mide la *percepción de sus clientes* mediante encuestas desde el año 2000. En todos los casos los resultados se expresan mediante puntuaciones de 1 a 10 o en porcentajes de bueno + muy bueno. En el caso de los *municipios* la muestra coincide con el universo (la totalidad de secretarios de ayuntamiento) y en el caso de los *contribuyentes* se trata de una muestra seleccionada con criterios estadísticos que garantizan **nivel de confianza global no inferior al 95 %** y un nivel de error por segmento inferior al 0,077.

6A.1

## CONTRIBUYENTES

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

### RELEVANCIA Y UTILIDAD

- » **Ámbito y relevancia:** Los items planteados en las encuestas cubren los aspectos relevantes del servicio desde el punto de vista de los contribuyentes, según ponen de manifiesto los estudios cualitativos realizados por REGTSA.
- » **Integridad:** los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos tal y como se explicó antes al tratar el nivel de confianza (95%) de la muestra y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.
- » **Segmentación:** la encuesta de contribuyentes es segmentada desde 2006 por oficinas (oficinas centrales/ oficinas de zona) y por canales de atención (presencial, Internet y teléfono). Los resultados que se recogen a continuación (cuadros 6.a.1, 6.a.2, 6.a.3 y 6.a.4) muestran que REGTSA cuenta con unas oficinas de atención presencial que prestan un servicio de calidad con resultados muy altos (algunas variaciones anuales en una oficina concreta pueden originarse por el tamaño de las muestras). Por otra parte, de los resultados de líneas de atención de Internet y atención telefónica son incluso superiores a los que se obtienen en atención presencial, ver cuadro 6.a.5).

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



**6.A PERCEPCIONES**

**6.B INDICADORES de rendimiento**

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



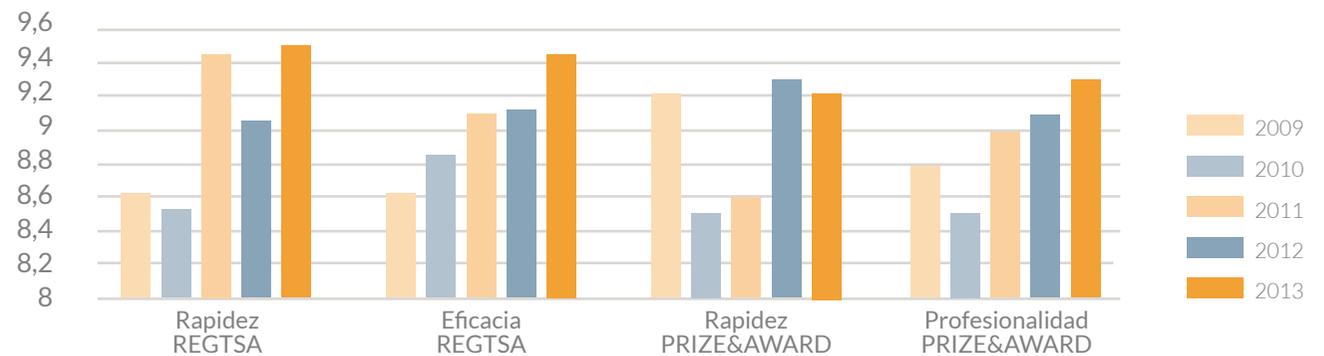
Atención presencial contribuyentes

6.a.1

	RAPIDEZ							PROFESIONALIDAD						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Béjar	8,16	8,2	9,24	9,58	9,42	9,75	9,56	8,16	8,2	9,24	9,37	9,17	9,88	9,56
Ciudad Rodrigo	8,34	8,86	9	9,46	9,7	9,25	9,50	8,34	8,86	10	9,38	9,5	9,75	9,88
Peñaranda	8,66	9,76	7,5	9,85	9,4	9,33	8,00	8,66	9,76	8	9,77	9,3	9,33	9,17
Vitigudino	9,08	9	9,34	9,44	9,6	9,57	9,71	9,08	9	9	9,67	9,4	9,29	9,43
<b>Zonas</b>	<b>8,56</b>	<b>8,92</b>	<b>8,96</b>	<b>9,59</b>	<b>9,51</b>	<b>9,54</b>	<b>9,27</b>	<b>8,56</b>	<b>8,92</b>	<b>9,04</b>	<b>9,52</b>	<b>9,32</b>	<b>9,59</b>	<b>9,53</b>
<b>Salamanca</b>	<b>8,48</b>	<b>8,58</b>	<b>8,5</b>	<b>9,4</b>	<b>8,93</b>	<b>9,45</b>	<b>9,38</b>	<b>8,48</b>	<b>8,58</b>	<b>8,86</b>	<b>8,95</b>	<b>9,06</b>	<b>9,43</b>	<b>9,36</b>
<b>Total</b>	<b>8,5</b>	<b>8,62</b>	<b>8,52</b>	<b>9,45</b>	<b>9,05</b>	<b>9,5</b>	<b>9,37</b>	<b>8,5</b>	<b>8,62</b>	<b>8,86</b>	<b>9,1</b>	<b>9,11</b>	<b>9,45</b>	<b>9,38</b>

Comparaciones profesionalidad y rapidez

6.a.4





1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

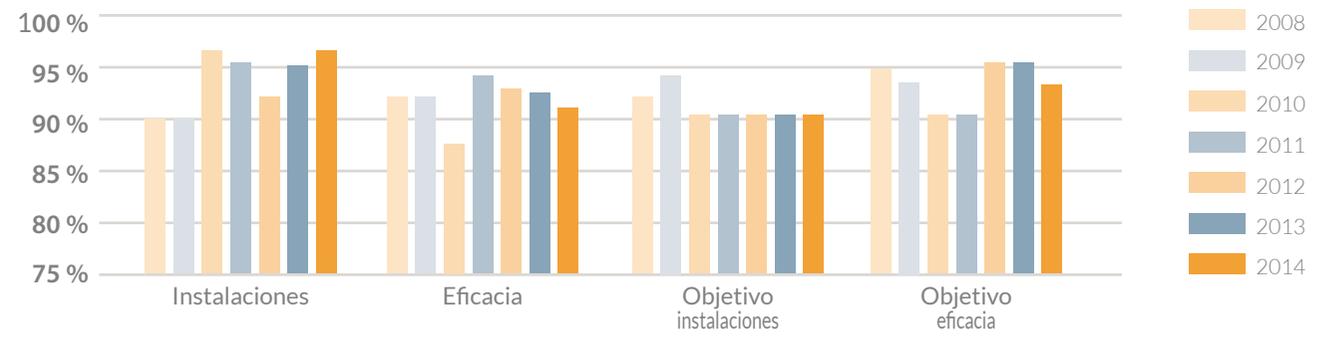
Atención presencial contribuyentes

6.a.2

	INSTALACIONES							EFICIENCIA						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Béjar	69,20%	80%	92,30%	100%	75%	87,5%	100%	69,20%	100%	76,93%	94,74%	100%	87,50%	100%
Ciudad Rodrigo	58,30%	58,33%	83,33%	88,89%	80%	85,71%	100%	100%	83,33%	100%	100%	100%	100%	100%
Peñaranda	86,70%	57,14%	100%	69,23%	90%	100%	87,50%	86,70%	100%	50%	92,31%	90%	75%	100%
Vitigudino	62,20%	100%	100%	100%	90%	100%	100%	92,30%	97,50%	100%	84,62%	80%	100%	66,67%
<b>Zonas</b>	<b>71,70%</b>	<b>72,96%</b>	<b>92%</b>	<b>90,74%</b>	<b>83,78%</b>	<b>93,30%</b>	<b>96,88%</b>	<b>86,80%</b>	<b>91,89%</b>	<b>84%</b>	<b>92,59%</b>	<b>91,89%</b>	<b>90,63%</b>	<b>91,67%</b>
<b>Salamanca</b>	<b>92,80%</b>	<b>91,79%</b>	<b>96,57%</b>	<b>96,67%</b>	<b>94%</b>	<b>96,07%</b>	<b>95,56%</b>	<b>92,50%</b>	<b>91,81%</b>	<b>87,72%</b>	<b>94,67%</b>	<b>92,67%</b>	<b>94,35%</b>	<b>90,56%</b>
<b>Total</b>	<b>90,00%</b>	<b>90,02%</b>	<b>96,26%</b>	<b>95,10%</b>	<b>91,97%</b>	<b>94,69%</b>	<b>96,22%</b>	<b>91,75%</b>	<b>92,07%</b>	<b>87,47%</b>	<b>94,12%</b>	<b>92,52%</b>	<b>92,49%</b>	<b>91,11%</b>

Instalaciones y eficacia

6.a.3



Regtsa directo

6.a.5

	RAPIDEZ			PROFESIONALIDAD			EFICACIA		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
TELÉFONO	9,08	9,24	9	9,42	9,38	9	99,1%	98,4%	98,6%
INTERNET	8	8,2	7,7	7,8	8,2	7,4	87%	94,1%	91,7%



6.A  
PERCEPCIONES

6.B  
INDICADORES  
de rendimiento



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
2014

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

RENDIMIENTO

- » **Tendencias:** Como puede apreciarse, todas las valoraciones tienen tendencias positivas, alcanzándose en los últimos años resultados en profesionalidad y rapidez superiores a 9 puntos y en instalaciones y eficacia por encima del 90 %. No obstante, los resultados de 2014 en el canal Internet han sufrido un descenso que será objeto de un plan de mejora.
- » **Comparaciones:** Hemos comparado nuestros resultados con los resultados medios de las organizaciones

que han obtenido en el premio europeo EFQM, prize o award y los resultados son superiores o iguales entre 2009 y 2013, especialmente en el último ejercicio.

- » **Objetivos:** Para el grupo contribuyentes la base o estándar de los objetivos es 8.2 que, como puede comprobarse, ha sido superada. Por ello los objetivos se van incrementando paulatinamente. Y se alcanzan habitualmente.

6A.2  
AYUNTAMIENTOS

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

RELEVANCIA Y UTILIDAD

- » **Ámbito y relevancia:** Las dimensiones del servicio analizadas cubren los aspectos del servicio más relevantes para los clientes, y la totalidad de los servicios que prestamos a los ayuntamientos. Sabemos que es así porque en las encuestas permitimos a los entrevistados efectuar sugerencias, y en ningún caso se plantean cuestiones diferentes.
- » **Integridad:** Los resultados presentados son fiables y precisos al ser la muestra escogida la totalidad de los secretarios de Ayuntamientos de la provincia y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.
- » **Segmentación:** la encuesta de ayuntamientos es segmentada desde 2006 por grupos de ayuntamientos (grandes ayuntamientos y resto de ayuntamientos). En el cuadro 6.a.7, se recoge una evolución de los resultados del segmento de grandes ayuntamientos entre los años 2008 y 2014. Las conclusiones son que las puntuaciones del segmento de grandes ayuntamientos son similares a los de todos los ayuntamientos. Puede apreciarse, como para este segmento se valora un servicio (multas) que solamente se presta a los grandes ayuntamientos.



### 6.A PERCEPCIONES

### 6.B INDICADORES de rendimiento



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

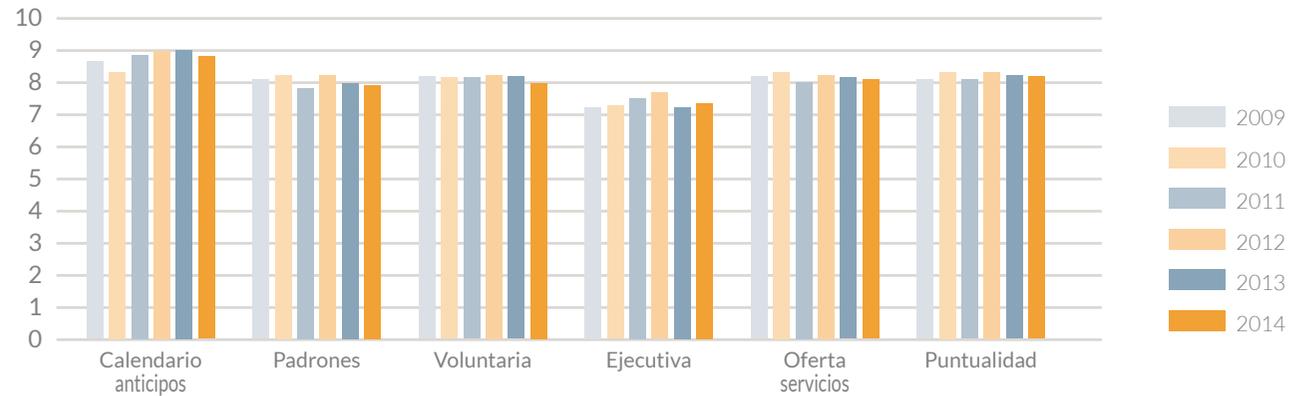
8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

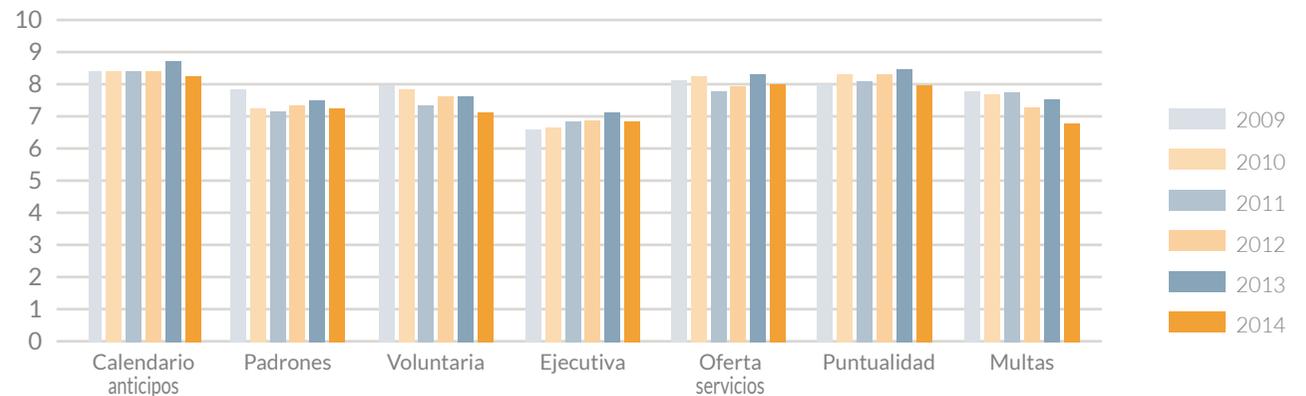
### Valoraciones ayuntamientos

6.a.6



### Valoraciones grandes ayuntamientos

6.a.7





### 6.A PERCEPCIONES

### 6.B INDICADORES de rendimiento



## MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



### RENDIMIENTO

- » **Tendencias:** Ver 6.a.6, 6.a.7, 6.a.8 (% recomendación) y 6.a.9 (satisfacción global).
- » **Comparaciones** Hemos comparado nuestros resultados con los resultados medios de las organizaciones que han obtenido en el premio europeo EFQM, prize o award y aquellas del sector público que se han presentado al premio, para el porcentaje de recomendación y los resultados de REG TSA son superiores del 2008 al 2013.
- » **Objetivos:** Como puede apreciarse en 6.a.9, el objetivo de satisfacción global se ha ido incrementando paulatinamente (partiendo de un estándar de 7.4) y se alcanza habitualmente.





6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

# 6.B INDICADORES DE RENDIMIENTO

## 6B.1 CONTRIBUYENTES

### RELEVANCIA Y UTILIDAD

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

### RENDIMIENTO

- » **Tendencias:** Los contribuyentes tienen a su disposición 17 puntos de atención presencial de los cuales 12 son oficinas móviles. El número de personas que son atendidas en nuestras oficinas fijas ha ido descendiendo, a medida que aumenta la atención en otros canales, Internet y telefónico, de forma que en 2014 el 68,77% (objetivo 68%) de los contribuyentes utiliza ya esos canales alternativos (ver figura 6.b.1.). **Por otro lado, debe resaltarse el hecho de que**

desde 2012 atendemos más personas por el canal telefónico. En el ejercicio 2014 se ha confirmado esta tendencia con 31.166 personas atendidas telefónicamente, frente a 25.453 por el canal presencial, circunstancia que era impensable hace solo unos años. Consecuencia directa de la creación de un centro de llamadas en 2006 que se externalizó en junio de 2010 cuyo contrato actual incluye el pago en función de resultados (ver 6.b.1 a y b) . En 6.b.2, 6.b.3 y 6.b.4 se exponen otros resultados adicionales en los contribuyentes con tendencias positivas claramente sostenidas.

**Comparaciones:** proporcionamos comparaciones sobre los tiempos de espera (6.b.2), los tiempos de tramitación de devoluciones (6.b.3) y otros resultados adicionales (6.b.4) con las entidades de referencia, que son claramente favorables a REGTSA.

» **Objetivos:** Se refleja a continuación el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad con los contribuyentes para los ejercicios 2012-2014, asumidos a través de nuestras cartas de servicios, en este caso la de atención presencial. Destaca tanto el grado de exigencia como el grado de cumplimiento, véase sino el plazo de devoluciones tributarias, beneficios fiscales.

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento

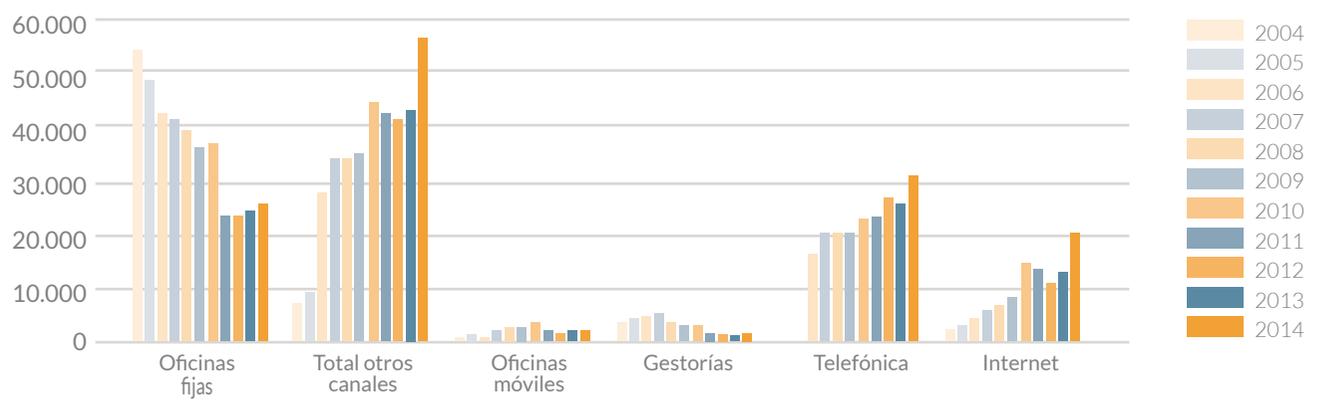


MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

Evolución canales atención

6.b.1



Evolución atención presencial oficinas 2014

6.b.1.a

	SALAMANCA	BÉJAR	CIUDAD RODRIGO	PEÑARANDA DE BRACAMONTE	VITIGUDINO	MÓVILES	TOTAL
Enero	644	173	119	138	83	98	1.255
Febrero	586	181	129	154	86	94	1.230
Marzo	748	250	167	141	54	75	1.435
Abril	986	264	283	219	118	176	2.046
Mayo	1.614	508	424	524	430	315	3.815
Junio	2.034	453	582	608	468	382	4.527
Julio	1.437	243	430	349	337	292	3.088
Agosto	879	249	436	373	305	243	2.485
Septiembre	928	140	277	380	206	242	2.173
Octubre	990	223	225	515	152	188	2.293
Noviembre	856	139	155	293	130	119	1.692
Diciembre	980	73	166	333	89	185	1.823
<b>Total</b>	<b>12.682</b>	<b>2.896</b>	<b>3.393</b>	<b>4.027</b>	<b>2.458</b>	<b>2.409</b>	<b>27.862</b>



6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

Atención telefónica 2014

6.b.1.b

MESES	LLAMADAS RECIBIDAS	LLAMADAS ATENDIDAS	GRABACIÓN	CON TELÉF IDENTIFICADO	ATENDIDAS BUZÓN	TOTAL ATENDIDAS	% ATENDIDAS	% ATENDIDAS TELÉF. IDENTIFICADO
Enero	1.513	1.437	18	18	18	1.455	96,167%	100 %
Febrero	1.561	1.435	52	52	52	1.487	95,259%	100 %
Marzo	2.126	2.009	33	33	33	2.042	96,049%	100 %
Abril	2.393	2.289	35	33	33	2.322	97,033%	100 %
Mayo	5.468	5.190	116	116	116	5.306	97,037%	100 %
Junio	4.692	4.551	60	60	60	4.611	98,274%	100 %
Julio	3.302	3.211	29	29	29	3.240	98,122%	100 %
Agosto	2.032	1.879	70	70	70	1.949	95,915%	100 %
Septiembre	2.289	2.236	9	9	9	2.245	98,078%	100 %
Octubre	2.718	2.667	11	11	11	2.678	98,528%	100 %
Noviembre	1.806	1.762	11	11	11	1.773	98,173%	100 %
Diciembre	2.165	2.021	37	37	37	2.058	95,058%	100 %
<b>Sumas anuales</b>	<b>32.065</b>	<b>30.687</b>	<b>481</b>	<b>479</b>	<b>479</b>	<b>31.166</b>	<b>97,196%</b>	<b>100 %</b>

Resultados adicionales en los contribuyentes

6.b.4

Ejercicio	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	COMPARACIÓN REFERENCIA A (2013)
Tiempo espera en la O.P.	3,34	2,48	2,49	4,33	3,28	2,15	4,32	3,54
Tiempo medio de atención	7,08	5,39	7	7,24	5,55	5,51	8,07	6,20
Plazo beneficios fiscales (días)	7,37	11,53	5,93	1,99	2	1,9	1,9	
Plazo devoluciones (días)	0,16	0,11	0,22	018	0,09	0,05	0,09	+ 10
Porcentaje llamadas atendidas en menos de 30 segundos (%)				72,5	88	93,09	95,7	54,37
Contestación de quejas (días)	3,9	3,9	2,5	3,5	3,5	1,12	2,3	6,5



6.A  
PERCEPCIONES

6.B  
INDICADORES  
de rendimiento



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados

2014

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

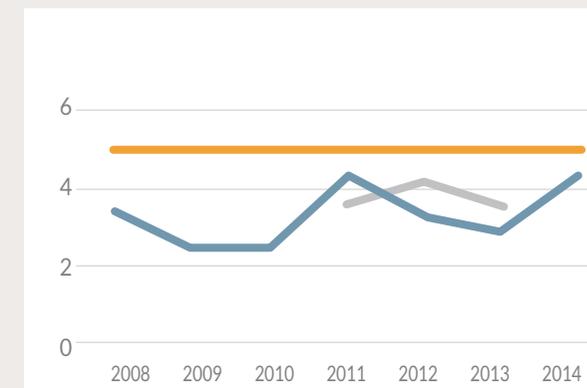
7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

Tiempo de espera en la oficina 6.b.2

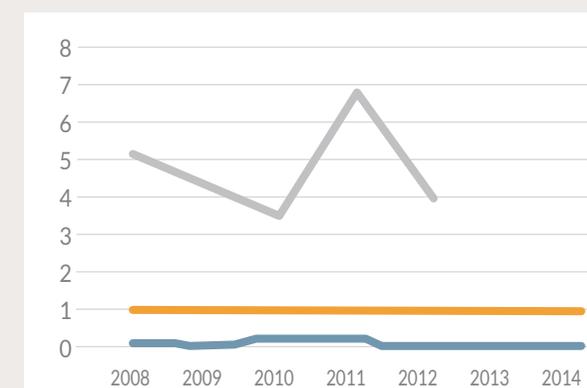


REGSA

OBJETIVO

REFERENCIA A

Plazo devoluciones ingresos indebidos (días) 6.b.3



REGSA

OBJETIVO

REFERENCIA B



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

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

6.b.5

SERVICIO	COMPROMISOS CALIDAD	RESULTADOS 2012	RESULTADOS 2013	RESULTADOS 2014
Atención personalizada en puestos polivalentes	Tiempo medio de espera en la Oficina principal no superior a 5 minutos	Tiempo medio 3 minutos y 28 segundos	Tiempo medio 2 minutos y 15 segundos	Tiempo medio 4 minutos y 32 segundos
Devoluciones cuyo importe no exceda de 600.05 €	1 días hábiles	0.09 días hábiles	0.05 días hábiles	0.09 días hábiles
Quejas y sugerencias	Contestación en 20 días hábiles	1,5 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones	1,12 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones	1,12 días hábiles en solicitudes de información y 2,3 días en reclamaciones
Expedientes de beneficios fiscales	Plazo de resolución 30 días A partir de 2010 el compromiso en beneficios fiscales es de dos días	2 días en beneficios fiscales y 3,22 días en recursos	1,9 días en beneficios fiscales y 0,93 días en recursos	1,9 días en beneficios fiscales y 1,6 días en recursos
Cargo de recibos domiciliados	A mitad de período voluntario	100 % cumplimiento	100 % cumplimiento	100 % cumplimiento
Devoluciones de recibos domiciliados	Remitir dentro de período voluntario al domicilio del contribuyente	18.138 avisos de pago remitidos	20.362 avisos de pago remitidos	21.723 avisos de pago remitidos

6B.2 AYUNTAMIENTOS

Tal y como puede comprobarse en el cuadro de relaciones enfoques-resultados de los ayuntamientos, expuesto en 6.b.8, una parte importante de los indicadores impulsores de la satisfacción de los ayuntamientos depende los resultados de los procesos de gestión tributaria y recaudación, que se exponen en el apartado 9, por ser resultados clave que se identifican con nuestra misión.

RELEVANCIA Y UTILIDAD

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



6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



Indicadores impulsores ayuntamientos

6.b.5.a

Indicador	Tendencias							OBJETIVO
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Puntualidad en las entregas	100	100	100	100	100	100	99,62	100
Errores padrones	0,001	0,002	0,0015	0,001	0,0022	0,00	0,0007	0,005
Plazo remisión informes (días)	15	15	14	10	10	10	10	15

A modo de ejemplo puede verse el cumplimiento del calendario de anticipos a los ayuntamientos del ejercicio 2014 (cuadro 6.b.6.a):

Calendario de entregas 2014

6.b.6.a

FECHA DE PREVISTA DE ENTREGA	FECHA REAL DE LA ENTREGA	CUANTÍA ENTREGADA	PUNTUALIDAD	MESES ANTICIPADOS
<b>Entregas del 75 %</b>				
21 a 25 de enero	30/01/2014	13.029.812	99	Enero, febrero, marzo, abril
24 al 30 de abril	29/04/2014	9.161.325	101	Mayo, junio, julio
1 al 8 de agosto	27/08/2014	1.314.692	90	Agosto, septiembre
1 al 8 de octubre	15/10/2014	1.237.710	90	Octubre y noviembre
		<b>24.743.539</b>		
<b>Entregas del 15 %</b>				
8 a 15 de marzo	10/03/2014	1.762.860	105	Enero, febrero, marzo
10 al 17 de mayo	14/05/2014	1.119.410	102	Abril y mayo
2 al 9 de julio	3/07/2014	247.208	105	Junio y julio
2 al 10 de septiembre	5/09/2014	473.600	105	Agosto, septiembre, octubre y noviembre
<b>TOTAL</b>		<b>28.809.134</b>	<b>99,62</b>	

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



### 6.A PERCEPCIONES

### 6.B INDICADORES de rendimiento



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

### RENDIMIENTO

- » **Tendencias y objetivos:** En el servicio de anticipos a los ayuntamientos resulta fundamental la puntualidad de las entregas, para que éstos cuenten con liquidez a lo largo de todo el año. Véase a modo de ejemplo el cumplimiento del calendario en 2014 (Cuadro 6.b.6.a). Debe reseñarse que el grado de cumplimiento del calendario de anticipos pactado con el Colegio de Secretarios ha sido del 100 %, año tras año, y en 2014 del 99,62. Ver también cuadro 6.b.6.
- » **Comparaciones:** no se han podido establecer comparaciones porque habitualmente no se publican estos datos en las memorias de otros organismos o porque no tienen sentido por diferencias apreciables de tamaño.
- » **Causas:** REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados. En los cuadros correspondientes al criterio 6 (6.b.7 y 6.b.8) analizamos los cual es la relación causa - efecto entre mapa de agentes, indicadores de rendimiento y percepciones, para contribuyentes y ayuntamientos. El conjunto de resultados expuestos, tanto para contribuyentes (ver rapidez, eficacia, profesionalidad como para ayuntamientos (ver 9, 76% de ayuntamientos han firmado el nuevo convenio y también el porcentaje de recomendaciones, cuadro 6.a.8) junto a la identificación de las causas de estos resultados, permiten a los dos grupos de interés mantener una gran confianza en que estos resultados se van a mantener y mejorar en el futuro.





6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento



- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

Relaciones causa-efecto criterio 6 contribuyentes

6.b.7

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

Relaciones causa-efecto criterio 6 ayuntamientos

6.b.8

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

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

7.A PERCEPCIONES

7.B INDICADORES de rendimiento

7

RESULTADOS en las personas

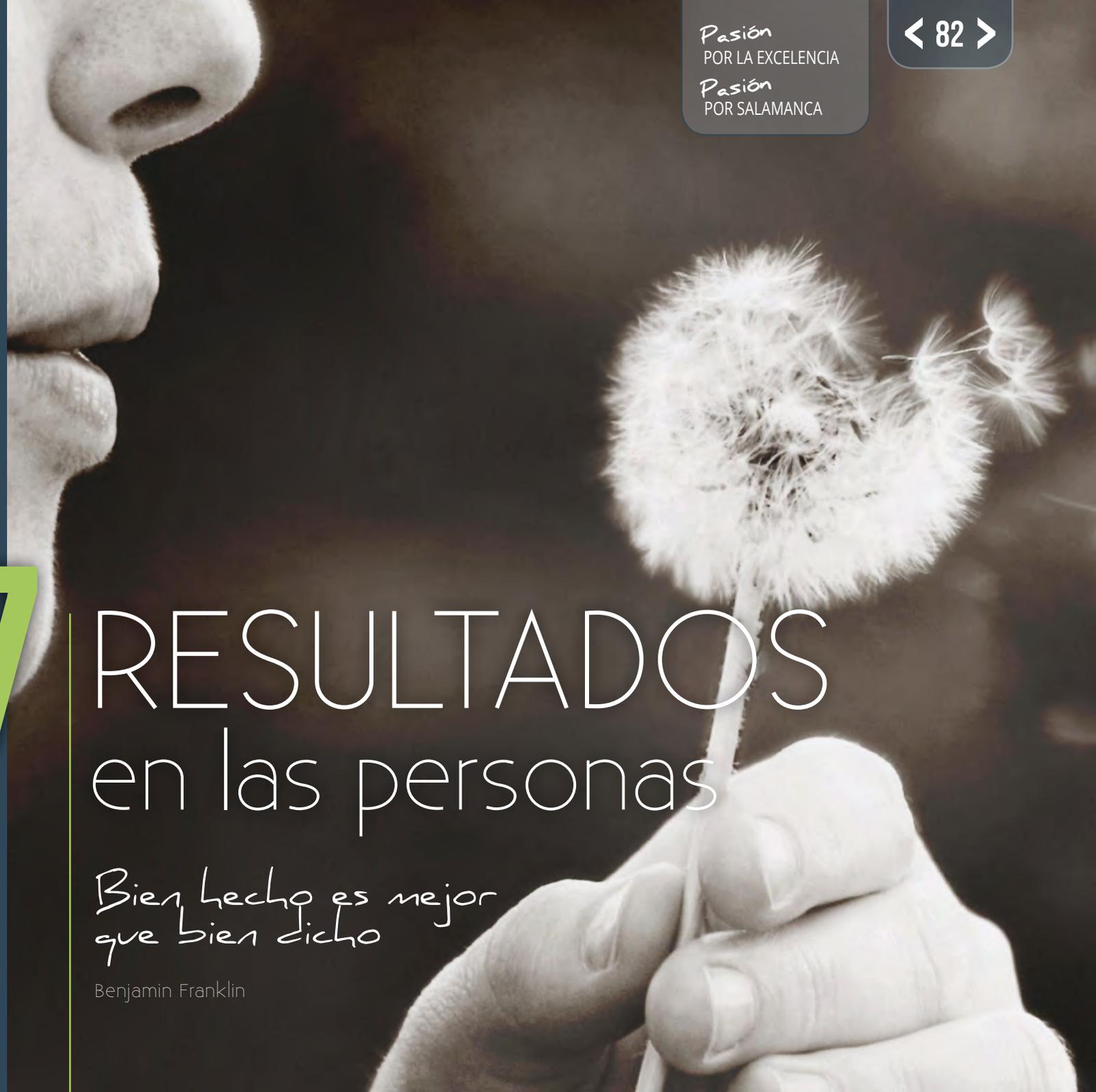
*Bien hecho es mejor que bien dicho*

Benjamin Franklin



MEMORIA de Actividades y Resultados

2014



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

7.A PERCEPCIONES

7.B INDICADORES de rendimiento



MEMORIA de Actividades y Resultados

2014

ANEXOS 1 2

# 7.A PERCEPCIONES

## RELEVANCIA Y UTILIDAD

- » **Ámbito de aplicación y relevancia:** Los resultados en las personas cubren todos los aspectos de su gestión, son coherentes con la estrategia y se relacionan con otros indicadores (ver 7.a.8).
- » **Integridad:** Los resultados se calculan con las fórmulas establecidas en los procesos, auditados y certificados

periódicamente. La muestra de la encuesta de clima laboral coincide con el universo.

- » **Segmentación:** los resultados son segmentados en líderes y empleados; servicios centrales y oficinas de zona; hombres y mujeres.

## RENDIMIENTO

### 7A.1

## PERCEPCIONES DE LIDERAZGO

REGTSA evalúa el grado de implicación, satisfacción e identificación de sus líderes mediante la encuesta de clima laboral (ver cuadro 7.a.1.). Contamos desde con un modelo de liderazgo participativo, fruto la autoevaluación EFQM e incorporado como actuación nº 3 de la línea estratégica nº 3 al Plan Operativo de 2006, agrupando en tres Grandes bloques las competencias que debe desarrollar cada directivo de REGTSA, como: adaptación al cambio, obtención de resultados y orientación a las personas (ver cuadro 7.a.2).

*Se han desarrollado 9 ciclos completos y realizado mediciones para cada competencia del modelo. Con esta información y las áreas de mejora detectadas, cada líder elabora su Plan Personal de mejora. Exposición de los resultados:*

- » **Tendencias:** Las percepciones de los líderes sobre satisfacción e identificación con la M, V y V de REGTSA

son superiores a 9 puntos. Las tendencias son positivas en todos los casos y las valoraciones sobre evaluación de liderazgo son positivas, alcanzando puntuaciones muy superiores a 8 puntos (ver cuadro 7.a.2), a excepción de 2009 donde se produjo un descenso en las puntuaciones de orientación a resultados y orientación a las personas, corregido con las mejoras implantadas en el sistema de desarrollo de liderazgo.

- » **Objetivos:** se alcanzan con regularidad y se incrementan paulatinamente en función de los resultados obtenidos.
- » **Causas:** revisamos anualmente un cuadro de relaciones para criterio de resultados, analizamos la relación causa-efecto entre enfoques asociados, indicadores impulsores y de resultados; el correspondiente al criterio 7 refleja cuales son los indicadores que impulsan los resultados vistos.

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



7.A PERCEPCIONES

7.B INDICADORES de rendimiento

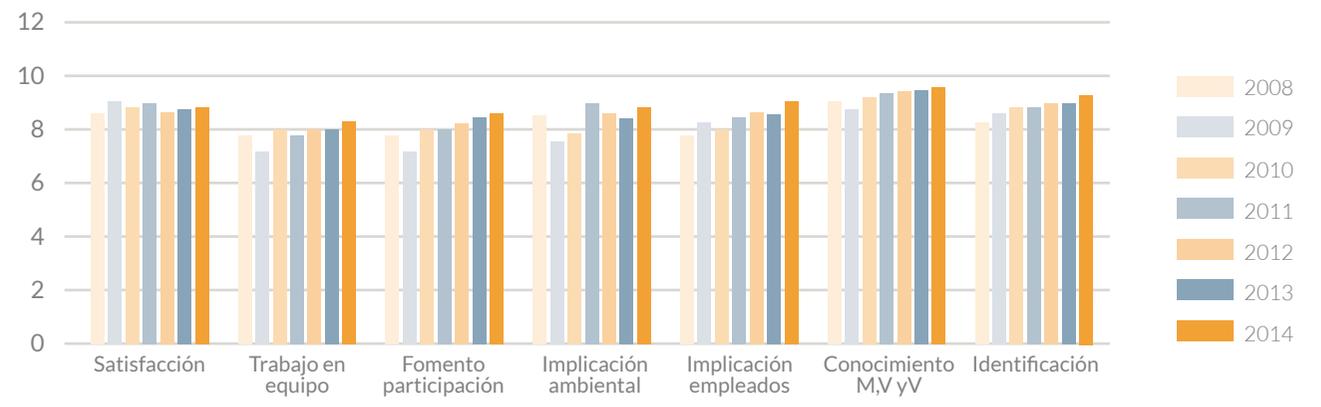


MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

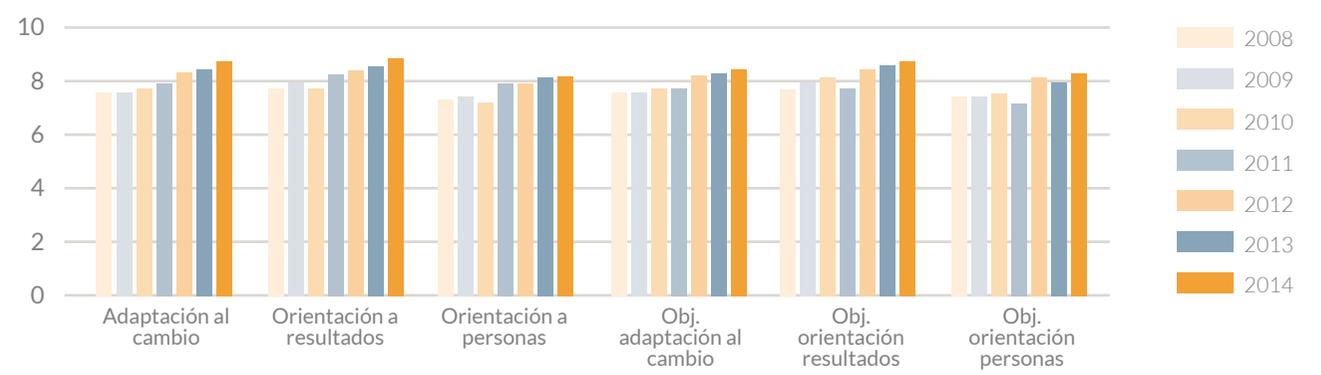
Percepciones líderes

7.a.1



Evaluación de liderazgo

7.a.2



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



### 7.A PERCEPCIONES

### 7.B INDICADORES de rendimiento



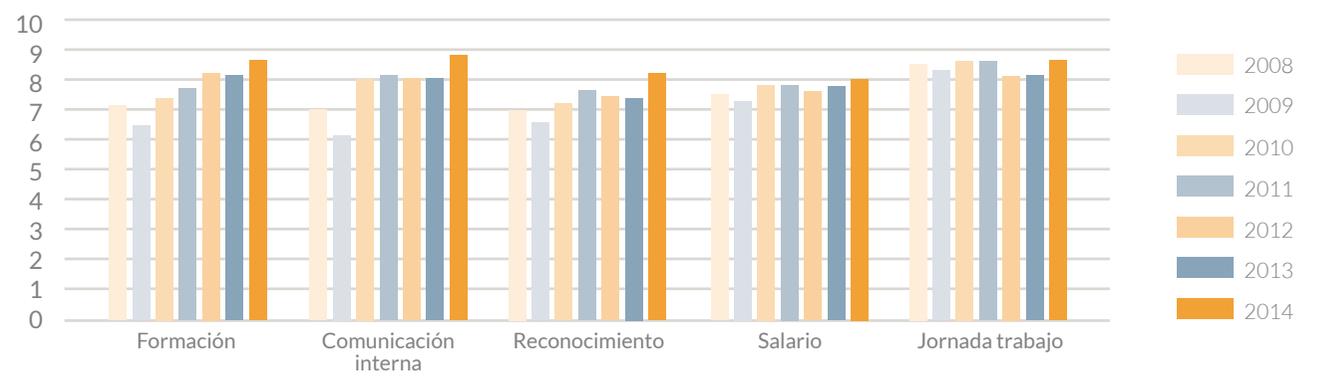
## 7A.2

### PERCEPCIONES EN LOS EMPLEADOS

Evaluamos la satisfacción de los empleados a través de la *Encuesta de Clima Laboral*, celebrada anualmente desde 2002 al 100% de los empleados y la evaluación del grado de satisfacción de los asistentes a los cursos de formación, dando muestra de su fiabilidad. Exposición de resultados: criterio 7 refleja cuales son los indicadores que impulsan los resultados vistos.

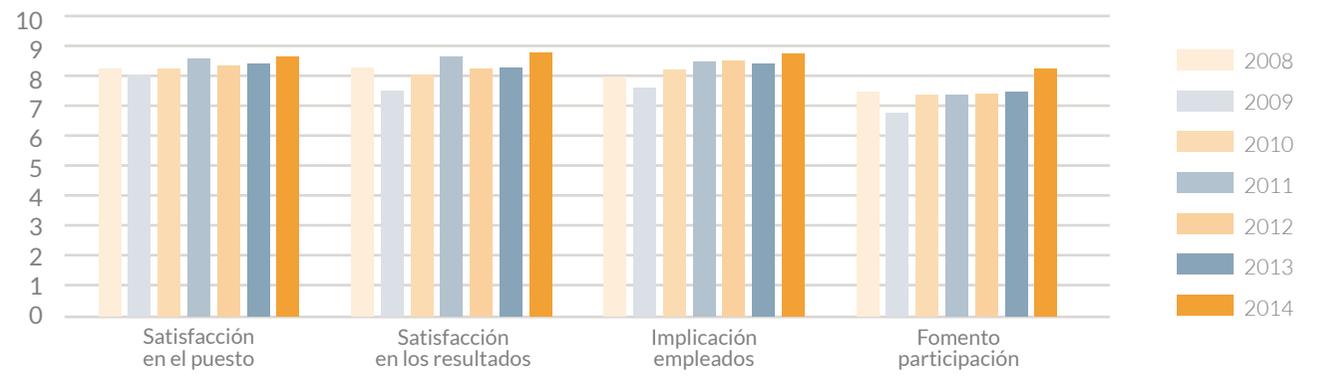
#### Política de recursos humanos

7.a.3



#### Satisfacción de la plantilla

7.a.4



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

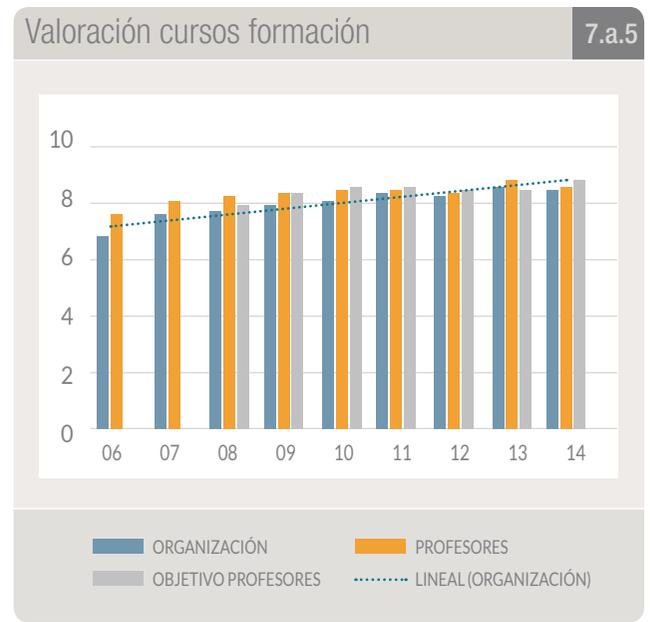
7.A PERCEPCIONES

7.B INDICADORES de rendimiento

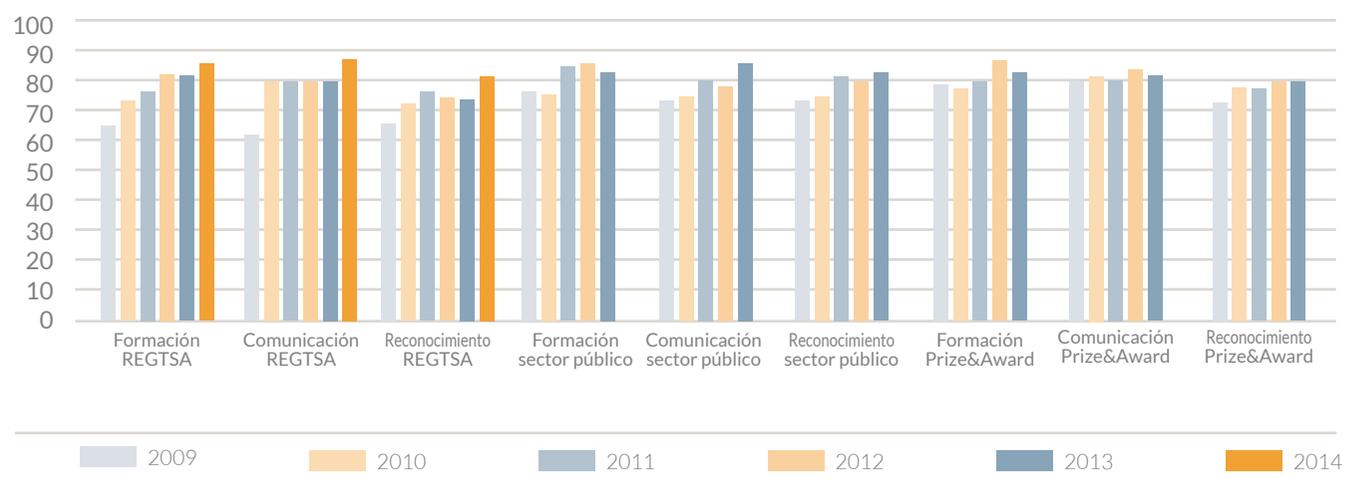


MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2



Comparaciones políticas de recursos humanos 7.a.7



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



### 7.A PERCEPCIONES

### 7.B INDICADORES de rendimiento



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

» **Tendencias:** La mayoría de las valoraciones son positivas y alcanzan valores muy altos, estando por encima de los 8 puntos en todos los casos y en algunos cercanos a 9 puntos (ver cuadros 7.a.3, 7.a.4 y 7.a.5) con una clara tendencia al alza.

La comunicación interna, la formación o el reconocimiento, tuvieron un descenso en 2009, pero luego hay una mejora espectacular en los 4 últimos ejercicios, debido a las mejoras incluidas, como la nueva Intranet o Escuela REGTSA. La bajada en las puntuaciones en 2012 sobre salario y jornada laboral, están relacionadas con los cambios en las condiciones de trabajo de los empleados públicos en España durante los últimos años.

» **Objetivos y segmentación:** Se alcanzan y se superan en casi todos los ejercicios y, se incrementan paulatinamente en función de los resultados obtenidos y los criterios expuestos al inicio.

» **Comparaciones:** Comparamos nuestros resultados con participantes en el Premio EFQM, organizaciones del Public Sector y Prize & Award Winners y cuyos datos se extraen del Estudio "People Perception" elaborado por EFQM, en el que ha participado REGTSA (ver cuadros 7.a.6 y 7.a.7).

» **Causas:** Revisamos anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados y analizamos la relación causa-efecto entre enfoques asociados, indicadores impulsores (relevantes para analizar el rendimiento de la gestión de las personas) y de resultados, el cuadro 7.a.8 refleja los indicadores que impulsan estos resultados. Las tendencias y el grado de identificación de los empleados con nuestra cultura nos dan confianza en que estos resultados se van a mantener en el futuro.



- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



**7.A PERCEPCIONES**

**7.B INDICADORES de rendimiento**



**Cuadro relaciones**

7.a.8

GRUPO INTERÉS	PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
<b>EMPLEADOS / DIRECTIVOS.</b> Convertir a REGTSA en una factoría de líderes, que promueven el éxito continuado de la organización	Identificación con la M, V y Valores	% Retención empleados Absentismo	Marco Referencia Sistema de participación en la innovación
	Satisfacción en el puesto	Participación encuestas	Políticas de apoyo Compromiso personal empleados Sistema de participación e innovación Delegar en las personas Plan de comunicación interna
	Implicación empleados	% Empleados participan Nº de sugerencias Nº proyectos / ideas implantadas	Sistema de Participación e innovación
	Reconocimiento	Nº empleados alcanzan objetivos	Reconocimientos
	Valoración profesorado	Horas formación	Estudio necesidades Plan de formación
	Valoración organización cursos	Itinerario formativo	Escuela REGTSA
	Orientación a resultados		
	Dirección de personas	Nº de evaluados Planes personales de mejora	Modelo liderazgo Evaluación liderazgo
	Adaptación al cambio		

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



### 7.A PERCEPCIONES

### 7.B INDICADORES de rendimiento



## 7.B INDICADORES DE RENDIMIENTO

### 7B.1

#### INDICADORES IMPULSORES DE LAS POLÍTICAS DE RRHH

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

El porcentaje de empleados con itinerario formativo y horas de formación por persona/año marca una tendencia favorable. Existen indicadores que impulsan la satisfacción con la formación, el objetivo de 40h. año se ha visto mejorado a partir de 2012 con la puesta en marcha de Escuela REGTSA alcanzando las 60h. de formación por empleado/año de media en los tres últimos ejercicios. Recogemos indicadores adicionales relativos a la mejora de la comunicación interna (reuniones anuales o porcentaje de empleados adheridos al sistema de evaluación del rendimiento).

» **Objetivos:** se sitúan en el 100% de la plantilla (ver 7.b.1, 7.b.2 y 7.b.4) pues cualquier otra situación, no nos parece satisfactoria.

### 7B.2

#### INDICADORES DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

» **Absentismo:** se viene reduciendo de año en año hasta llegar al 0,6% en 2012. Durante 2014 se ha incrementado como consecuencia de dos bajas importantes, lo que sucede por el reducido número de empleados de REGTSA, que hace que cualquier incidencia tenga una repercusión estadística (ver cuadro 7.b.3). Podemos relacionar este resultado con inexistencia de conflictividad laboral en REGTSA.

» **Porcentaje de empleados con metas alineadas y % de empleados que alcanzan todas las metas:** son indicadores impulsores de satisfacción y motivación, con un resultado claramente positivo, complementarios con los indicadores relativos a conflictos y accidentes laborales. Los indicadores relativos a la participación tienen una clara tendencia positiva, en sugerencias, en nº grupos o % de participación.

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

» **Causas:** las mejoras experimentadas en la participación, en los últimos años, están relacionadas con la puesta en marcha de un nuevo esquema de participación basado en coordinadores de grupos de mejora.

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



7.A PERCEPCIONES

7.B INDICADORES de rendimiento

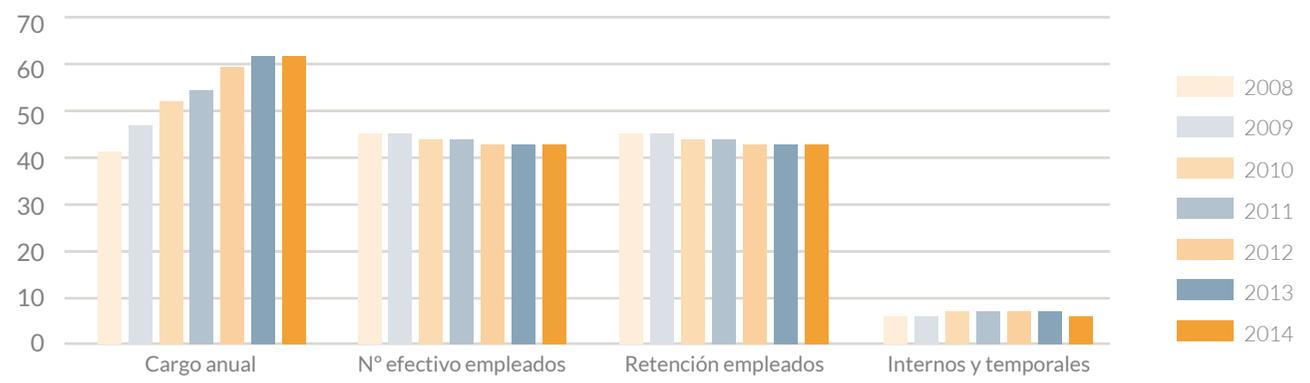


MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

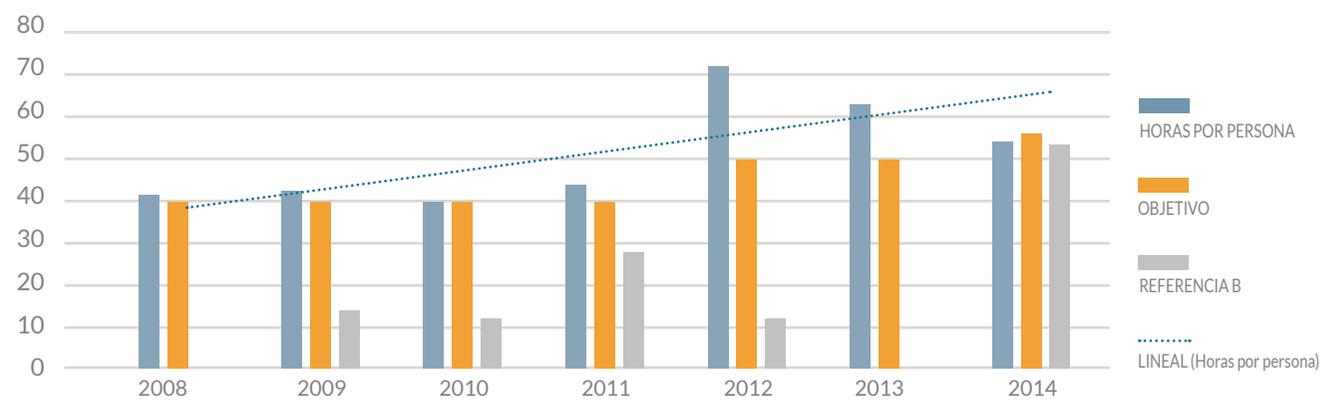
Evolución plantilla

7.b.1



Horas de formación empleado/año

7.b.2



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



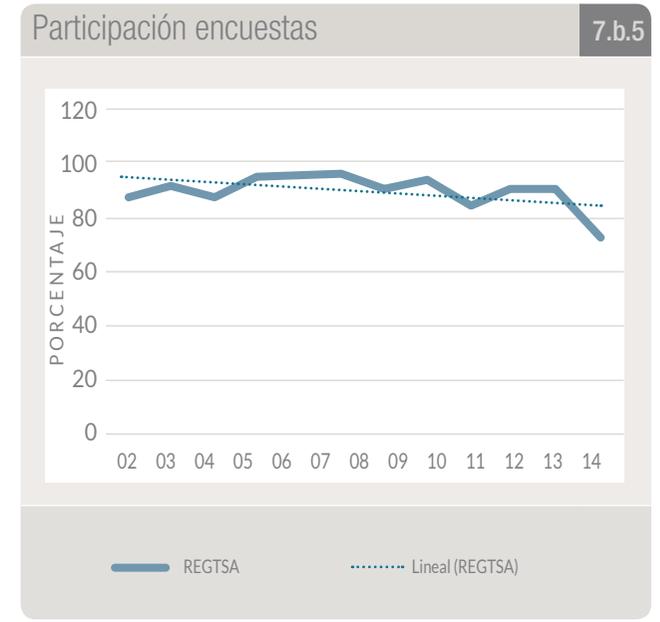
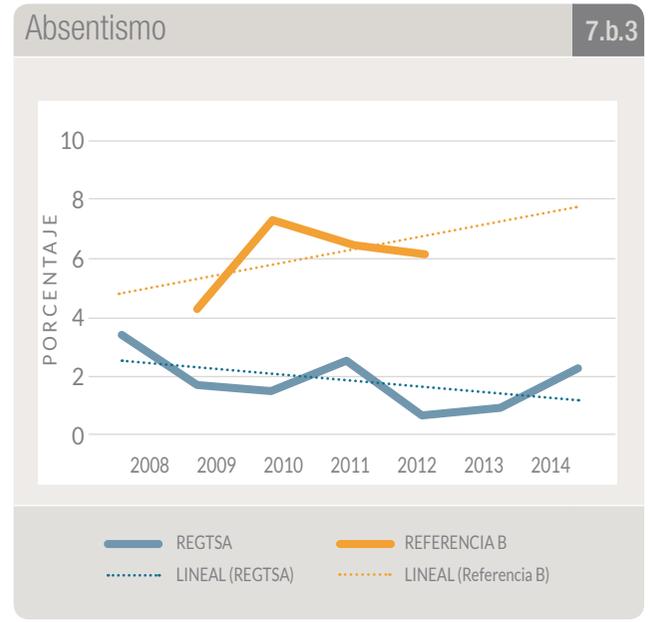
7.A PERCEPCIONES

7.B INDICADORES de rendimiento



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2



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

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Metas alineadas	100	100	100	100	100	100	100
Objetivo metas alineadas	100	100	100	100	100	100	100
% Éxito metas	95,5	95,5	100	95,46	97,67	97,67	97,67

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

8.A PERCEPCIONES

8.B INDICADORES de rendimiento

8

RESULTADOS en la sociedad

*Preocúpate por la calidad de tus productos, mucha gente no está preparada para la excelencia y sorprenderás*

Steve Jobs



MEMORIA de Actividades y Resultados

2014

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

### 8.A PERCEPCIONES

### 8.B INDICADORES de rendimiento



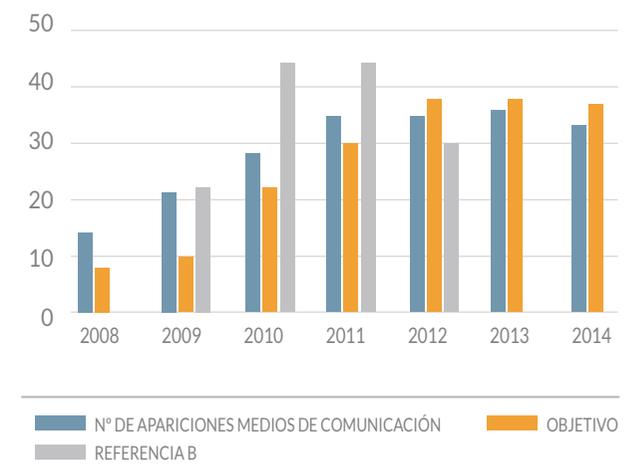
MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

## 8.A PERCEPCIONES

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

Imagen externa 8.a.1



- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

**8.A PERCEPCIONES**

**8.B INDICADORES de rendimiento**



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

Reconocimientos externos

8.a.2

PREMIOS Y CERTIFICADOS	AÑO/REG TSA	AÑO/ SOCIO
Premio mejores prácticas Administración Castilla y León	2003	
Certificación ISO 9001:2000	2005	2004
Premio excelencia regional (socio, mención especial premio regional)	2006	2008
Sello europeo de excelencia nivel consolidación +400 puntos	2006	2008
Certificado ISO 14401:2004	2007	
Premio Excelencia en la Gestión Pública 7 MAP- AEVAL	2007	2008
Sello europeo de excelencia nivel excelencia +500 y AEVAL +500	2008,2010,2012, 2014	2009, 2012
Certificado empresa familiarmente responsable	2008,2010,1012	
<b>Finalista en el Premio Europeo de Excelencia (EFQM)</b>	2011, 2014	
<b>Premio Iberoamericano de Excelencia categoría oro</b>	2010,2012	
Mención Premio Iberoamericano		2013
Accésit Premio excelencia MAP- AEVAL		2012



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

### 8.A PERCEPCIONES

### 8.B INDICADORES de rendimiento



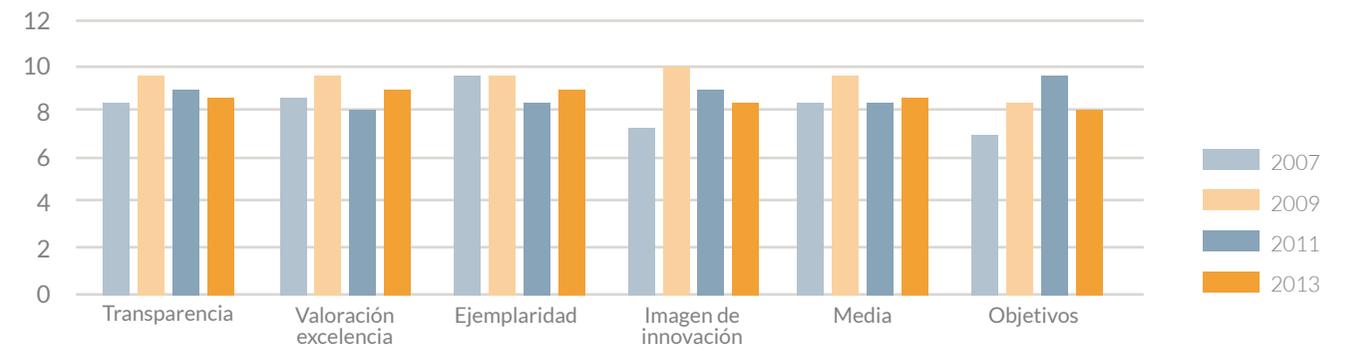
Por otra parte, medimos la **percepción que la sociedad tiene de nuestra organización**, relacionada con la innovación, excelencia, ejemplaridad, responsabilidad social y ambiental y transparencia 8.a.3. y la valoración de nuestro alumnos externos respecto a nuestras actividades formativas y de difusión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

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

### Satisfacción alumnos externos 8.a.4



### Percepciones sociedad 8.a.3



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

8.A PERCEPCIONES

8.B INDICADORES de rendimiento



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

# 8.B INDICADORES DE RENDIMIENTO

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

Para difundir el conocimiento y la experiencia de REGTSA, impartimos **cursos de especialización** en materias relacionadas con la excelencia en la gestión pública y la tributación a través de <http://www.escuelaregtsa.es/>.

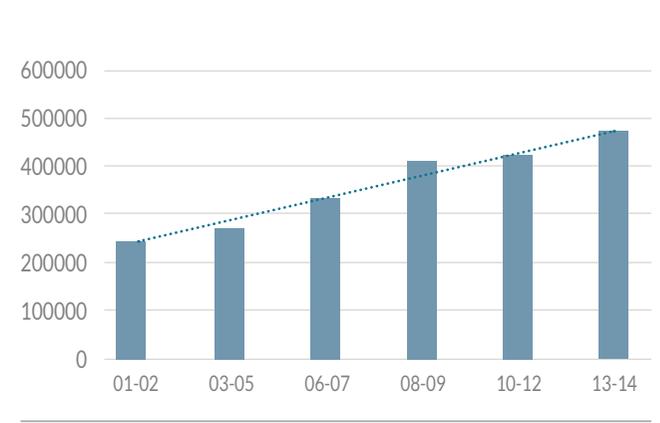
Además del número de alumnos, se realizan mediciones respecto al número de solicitantes de actividades de formación e intercambio de conocimiento, y del número de alumnos que finalizan los cursos con éxito. Recogemos también una relación de las **Jornadas, Cursos y Seminarios** en que REGTSA ha expuesto su experiencia (ver cuadro 8.b.5)

Para evaluar la **transparencia**, utilizamos el conjunto de indicadores definidos en <http://www.transparencia.org.es/>. Finalmente, compartimos nuestra experiencia a través de nuestra actividad en las redes sociales. De esta forma, nuestros **grupos de LinkedIn**, que cuentan con más de 2628 miembros, permiten fomentar el debate y el intercambio del conocimiento. Estos grupos han tenido un crecimiento espectacular en 2014 (ver comparaciones en 8.b.4)

## Proceso afectado 8.b.1

PROCESO AFECTADO	AHORRO ESTIMADO (folios año)
Intercambio de información Catastro, AEAT y DGT, almacenamiento de padrones, cobros bancarios, etc	280.000
Automatización lectura contadores agua y multas	15.500
Carpeta de gestorías ( liquidaciones IVTM)	11.550
Intranet / gestión documental y empleado	51.200
Carpeta de los Ayuntamientos/contribuyente	70.000
Escuela REGTSA	30.000
Portal de transparencia/proveedor	15.000

## Ahorro folios / año 8.b.2



- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

8.A PERCEPCIONES

8.B INDICADORES de rendimiento



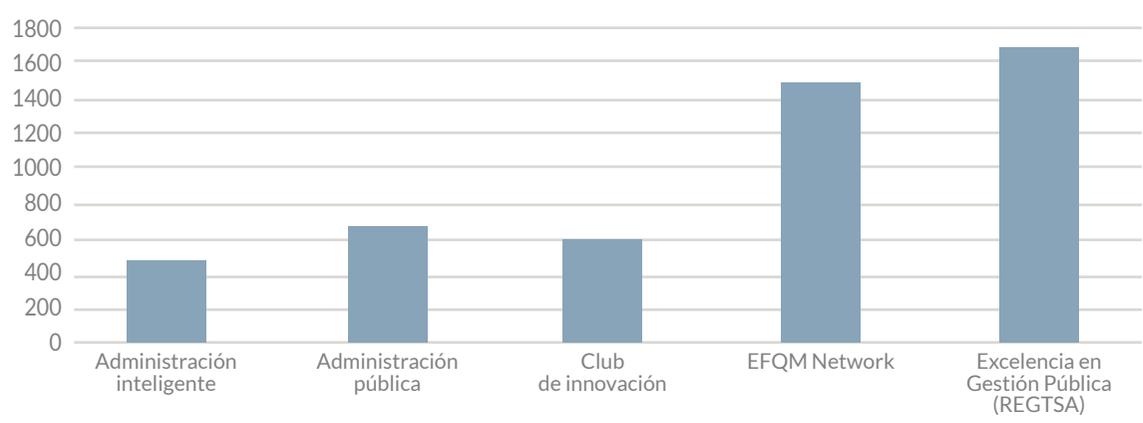
Indicadores de rendimiento

8.b.3

DENOMINACIÓN	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Nº eventos organizados por REGTSA	2	4	3	2	2	3	3
Nº eventos externos con presentación de nuestra experiencia	10	10	9	9	14	8	7
Nº participantes en actividades de difusión	360	545	600	380	320	300	265
Nº miembros grupos LINKEDIN	2628	670					
Nº suscriptores al boletín informativo	6100	2020	1448	1089			
Nº alumnos externos	95	90	80				
% Alumnos que finalizan los cursos	86	86,6	80				
Puntuación INDIP	100	100	90				

Comparativa grupos LinkedIn

8.b.4



DATOS CRECIMIENTO EJERCICIO 2014

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



## 8.A PERCEPCIONES

## 8.B INDICADORES de rendimiento



- » **Tendencias:** las tendencias son favorables en la mayoría de los casos, si bien algunos de los indicadores son recientes y no tienen una trayectoria demasiado larga. Es consecuencia de la reorientación de nuestra estrategia para la sociedad.
- » **Objetivos.** Se alcanzan habitualmente. Los resultados están a disposición de los evaluadores.

- » **Confianza.** Elaboramos un cuadro de relaciones para el conjunto del criterio (cuadro 8.b.5), que nos permite entender la lógica causa-efecto, y tener una gran confianza en que estos resultados seguirán siendo buenos en el futuro.

### Cuadro de relaciones

8.b.5

PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
Impacto en los medios	Nº eventos Nº participantes	Plan de comunicación externa
Reconocimientos externos	Nº eventos con exposición de nuestra experiencia Nº miembros grupos de LinkedIn	Presencia en redes de profesionales Presencia en redes de conocimiento
Percepciones sociedad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración innovación</li> <li>• Valoración excelencia</li> <li>• Valoración ejemplaridad</li> <li>• V. responsabilidad ambiental</li> <li>• V. transparencia</li> </ul>	Nº de suscripciones al boletín Nº participantes en actividades Indicadores de transparencia del INDIP	Gestión ambiental Transparencia REG TSA Transparencia Salamanca
Satisfacción alumnos externos	Nº alumnos Nº solicitantes cursos % De alumnos que finalizan los cursos	Escuela REG TSA Red transdigital Nuevas capacidades para una ciudadanía global

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



### 8.A PERCEPCIONES

### 8.B INDICADORES de rendimiento



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

## Cuadro promoción excelencia

8.b.6

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	TÍTULO
Cursos/ seminarios y Congresos con exposición de nuestra experiencia	2007	1. V Jornadas de Calidad en Atención Primaria de Castilla y León
		2. Entrega del Sello de Excelencia a la Dirección General de Atención al Ciudadano de la Junta de C y L
		3. Jornadas Técnicas Dirección Provincial de Educación Valladolid
		4. Universidad de verano de Castilla y León: Cursos Evaluación del desempeño y Calidad
		5. Congreso sobre Responsabilidad Social – Castilla y León sostenible
	2008	1. Jornadas sobre calidad organizadas por el Organismo de recaudación de la Diputación de Valladolid (REVAL)
		2. Curso sobre Evaluación del desempeño organizado por la Universidad de Valladolid
		3. Curso sobre Evaluación del desempeño organizado por la Diputación de Salamanca
		4. Curso sobre Dirección Pública Local organizado por el INAP
		5. Curso sobre oficina sin papeles, organizado por la Junta de Castilla y León
		6. Curso Sistemas de gestión ambiental en oficinas, organizado por la Junta de Castilla y León
		7. Curso sobre la Nueva gestión Pública, organizado por la Fundación de Universidades de Castilla y León
	2009	1. II Jornadas Escuela de Alcaldes, organizada por la Junta de Castilla y León
		2. Salón Admira de productos y servicios para la innovación y modernización de las Administraciones Públicas, Feria de Valladolid
		3. Jornadas sobre la Ley 11/2007 de Acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, organizadas por la FEMP
		4. V Jornadas Interpromociones del Curso de Dirección Pública Local, organizadas por el INAP
		5. Curso sobre Calidad para funcionarios iberomericanos, organizado por AEEVAL- CEDDET
		6. Segunda Conferencia Estatal de Calidad de los Servicios Públicos, organizada por AEEVAL y la Red Interadministrativa de Calidad de los Servicios Públicos
		7. Curso sobre Calidad de Servicios, organizado por la Subdelegación del gobierno de Salamanca
		8. X Club de Usuarios de TAO

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

8.A PERCEPCIONES

8.B INDICADORES de rendimiento



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

Cuadro promoción excelencia

8.b.6

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	TÍTULO
Cursos/ seminarios y Congresos con exposición de nuestra experiencia	2010	1. Conferencia Internacional sobre Modelos de Gestión Pública y Tributación Local, organizada por el Servicio de Administración Tributaria de Lima (Perú)
		2. XV Congreso Internacional del CLAD sobre reforma del Estado y la Administración Pública, celebrado en Santo Domingo (República Dominicana)
		3. Conferencia Iberoamericana de Excelencia, organizada por FUNDIBEQ en Lima (Perú)
		4. III Jornadas Escuela de Alcaldes, organizada por la Junta de Castilla y León
		5. XVI Seminario sobre Gestión Pública Local organizadas por la Universidad de Oviedo y el Ayuntamiento de Gijón
		6. IX Curso de Dirección Pública Local, organizado por el INAP
		7. VI Jornadas sobre Modernización y Calidad en la Administración Local, organizadas por la FEMP y el Ayuntamiento de Málaga
		8. Seminario Sobre Tributos Locales, organizado por la revista Sociedad de la Información
		9. Curso sobre Calidad para funcionarios iberomericanos, organizado por AEVAL- CEDDET
		10. Curso sobre Calidad, organizado por la Diputación de Jaen
		11. Curso sobre Servicios Municipales, organizado por la Diputación de Valladolid y INAP
		12. Jornada sobre Digitalización de procedimientos administrativos en las Entidades Locales organizado por la Red de Municipios Digitales
		13. Jornada sobre Administración electrónica en Ayuntamientos pequeños y medianos, organizada por la FEMP
		14. Curso sobre gestión Pública Local, organizado por la FEMP
2011	1. Encuentro sobre Buenas Prácticas de Gestión Municipal, en Villa General Belgrano (Argentina)	
	2. Curso sobre Calidad para funcionarios iberomericanos, organizado por AEVAL- CEDDET	
	3. Curso sobre modelo FUNDIBEQ para funcionarios iberomericanos, organizado por AEVAL- CEDDET	
	4. Curso sobre Calidad organizado por CELADEL (Argentina)	
	5. Curso sobre gestión Pública Local, organizado por la FEMP	
	6. Curso sobre eficiencia, calidad y buen gobierno, organizado por la FEMP	
	7. X Curso de Dirección Pública Local, organizado por el INAP	
	8. Encuentro sobre Administración promovido por la Consejería de Administración Autonómica	
	9. Foro de Administraciones Públicas, promovido por el Club de excelencia en Gestión y AEVAL	

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

8.A PERCEPCIONES

8.B INDICADORES de rendimiento



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

## Cuadro promoción excelencia

8.b.6

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	TÍTULO
Cursos/ seminarios y Congresos con exposición de nuestra experiencia	2012	1. Congreso Mundial de Calidad, celebrado en Bogotá (Colombia)
		2. Seminario sobre excelencia en la gestión pública para funcionarios iberoamericanos organizado conjuntamente por CELADEL y REGTSA, celebrado en Salamanca
		3. VI Jornadas sobre excelencia en la gestión universitaria, organizadas por la Universidad "Jaume I" y el Club de excelencia en gestión, celebradas en Castellón de la Plana
		4. Seminario sobre estrategia, organizado por el Club de directores de calidad e innovación, celebrado en Valladolid
		5. Curso sobre gestión Pública Local, organizado por la FEMP en Madrid
		6. VII Jornadas sobre Modernización y calidad, organizadas por la FEMP y el Ayuntamiento de Málaga, celebradas en Málaga
		7. XI Curso de Dirección Pública Local, organizado por el INAP en Madrid
		8. Seminario sobre Modernización de los Servicios Tributarios en las Administraciones Locales, organizado por T- systems en Madrid
		9. Jornada de buenas prácticas organizada conjuntamente por la EFQM y REGTSA en Salamanca
	2013	1. Conferencia Europea de Calidad , organizada por EUPAN y Presidencia lituana del Consejo Europeo, celebrado en Vilnius (Lituania)
		2. Seminario sobre excelencia en la gestión pública para funcionarios iberoamericanos organizado conjuntamente por CELADEL y REGTSA, celebrado en Salamanca
		3. IV Conferencia Estatal de Calidad en los servicios Públicos, organizadas por AEVAL y celebradas en Madrid
		4. Jornada sobre excelencia en la Administración Pública, organizada por la Fundación Navarra de Excelencia, celebrada en Pamplona
		5. Curso sobre gestión Pública Local, organizado por la FEMP en Madrid
		6. Encuentro sobre Organismo de Tributación Local, organizado por Suma Gestión Tributaria, celebrado en Alicante
		7. Master sobre Dirección Pública, organizado por el INAP en Madrid
		8. Curso sobre Calidad, organizado por la FEMP en Madrid
		9. Transparency Lab, Jornada organizada conjuntamente por ACAL y la Universidad de Salamanca
		10. III Congreso Nacional de interoperabilidad y seguridad, organizado por CNIS y celebrado en Madrid

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

### 8.A PERCEPCIONES

### 8.B INDICADORES de rendimiento



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

## Cuadro promoción excelencia

8.b.6

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	TÍTULO
Cursos/ seminarios y Congresos con exposición de nuestra experiencia	2014	1. "EFQM Forum 2014", organizada por EFQM, celebrado en Bruselas (Bélgica)
		2. Curso de especialización "Buen gobierno, Reforma del Estado y Administración Pública en América Latina", organizado conjuntamente por la Asociación de Intercambio cultural de Uruguay y el Instituto de Iberoamérica de la Universidad de Salamanca, celebrado en Salamanca
		3. Seminario sobre excelencia en la gestión pública para funcionarios iberoamericanos organizado conjuntamente por CELADEL y REGTSA, celebrado en Salamanca
		4. "VIII Jornadas sobre Modernización y Calidad en la Administración Local", organizadas por la FEMP en Málaga
		5. Curso selectivo para el ingreso en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado organizado por el INAP, celebrado en Madrid
		6. Curso sobre "Dirección de Equipos de Trabajo, Liderazgo y Habilidades Directivas" organizado por el Ayuntamiento de Salamanca y celebrado en Salamanca
		7. Curso sobre Modelo EFQM de excelencia, organizado por la ECLAP y celebrado en Medina del Campo (Valladolid)
		8. Jornada sobre Calidad organizada por la Universidad de Cádiz, celebrada en Cádiz
		9. Curso sobre Planificación Estratégica, organizado por la ECLAP y celebrado en Valladolid
		10. Jornada sobre "Buenas Prácticas en las Redes Sociales" organizada por el Foro de Administraciones Públicas del Club de Excelencia en Gestión, celebrada en Madrid

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

9.A  
**RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

9.B  
**INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*

# 9 RESULTADOS clave

*La excelencia es avanzar*



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**





- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

**9.A RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

**9.B INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**

# 9.A RESULTADOS CLAVE de la actividad

**RELEVANCIA Y UTILIDAD**

- » **Ámbito y relevancia:** Los resultados que se presentan a continuación cubren todos los aspectos de nuestra actuación, son coherentes con nuestra estrategia y se relacionan con otros indicadores tal y como se indica en el cuadro de relaciones (ver 9.a.10).
- » **Integridad:** Los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente
- » **Segmentación:** En la cuota de mercado segmentamos la cuota del segmento de grandes clientes, y la denominada cuota cliente o porcentaje de los conceptos que nos han delegado los grandes ayuntamientos. Ambos ratios están creciendo desde 2004, año en que comenzamos esta segmentación. Los resultados de recaudación voluntaria son segmentados por concepto y por municipio. Esta segmentación demuestra una mejora constante en la mayoría de conceptos y, desde luego, en la mayoría de municipios. Los resultados de ejecutiva no son objeto de segmentación en la actualidad (hace años se hacía por zonas), justamente porque **la estrategia de REGTSA es la centralización de los procesos**, lo que implica que se embarga por contribuyentes, no por conceptos o municipios. Esto no impide una información puntual a cada municipio del resultado de dicha recaudación.



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



**9.A RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

**9.B INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*



**MEMORIA**  
*de Actividades y Resultados*  
**2014**

ANEXOS 1 2

**RENDIMIENTO**

**9A.1**

**RESULTADOS ECONÓMICO - FINANCIEROS Y DE GESTIÓN DEL PRESUPUESTO**

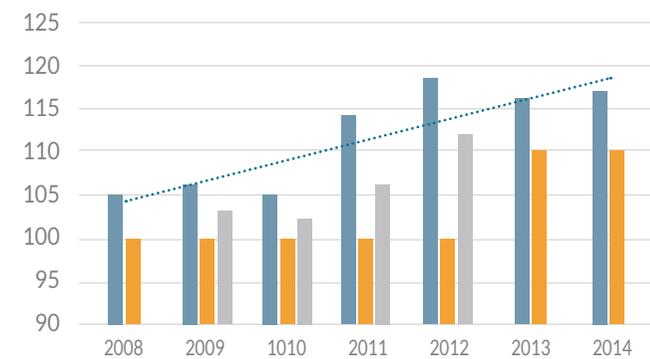
» **Tendencias:** Desde el año 2000 en REGTSA los **ingresos crecen por encima de los gastos**, lo que permite que el ratio de autofinanciación sea siempre superior al 100 %. En los últimos cuatro años el ratio de autofinanciación ha estado por encima del 115 %, lo que nos ha permitido reducir los precios del servicio y devolver el superávit a los ayuntamientos como si fueran dividendos.

» **Objetivos:** el objetivo de mantener la autofinanciación se cumple año tras año. Esta circunstancia y la ausencia total de deuda, nos han facilitado la acumulación de un remanente líquido de tesorería que al liquidar el presupuesto de 2013 ascendía a **1.749.289,34 €**. Todo ello nos permite afrontar las inversiones futuras y los riesgos identificados (ver criterio 2 c) desde una situación de solvencia financiera acreditada.

» **Comparaciones:** Se ofrecen comparaciones sobre el ratio de autofinanciación y sobre gestión presupuestaria. De ellas puede inferirse que REGTSA es más eficiente y dedica a gastos corrientes (personal y compras) un porcentaje entre 7 y 10 puntos menos que el resto de organizaciones. Consecuentemente *el porcentaje dedicado a inversiones reales es muy superior al de las demás organizaciones.*

**Autofinanciación**

9.a.1



REGTSA REFERENCIA B OBJETIVO LINEAL (REGTSA)

**Gestión del presupuesto (2013)**

9.a.2

	REGTSA	SOCIO	REFER. B
Gastos de personal	51,76	55,49	66,19
Gasto corriente	32,49	35,20	29,87
Gastos financieros	4,22	6,71	0,44
Inversiones	8,98	0,40	3,50
Otros gastos	2,55	2,20	
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



**9.A RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

**9.B INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*



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

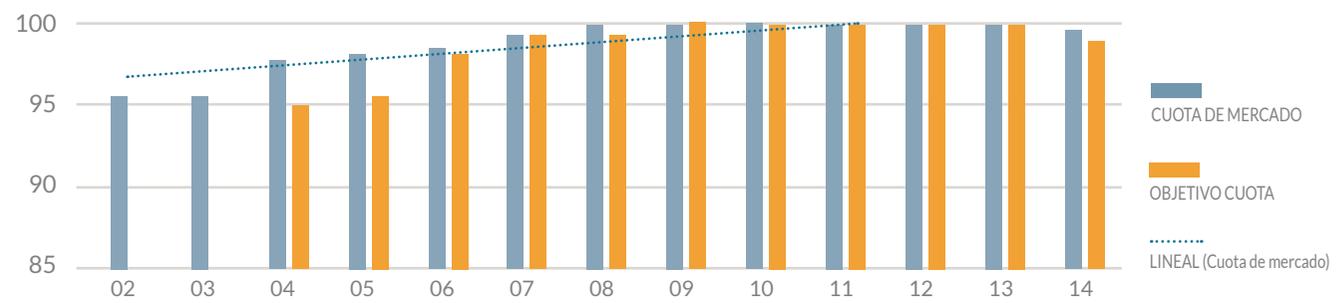
- » **Tendencias:** Desde el año 2002 en REGTSA las delegaciones han crecido hasta alcanzarse el 99,72 %.
  - » **Objetivos:** el objetivo de cuota y de retención de clientes se cumple año tras año, y a lo largo de estos años sólo hemos perdido un cliente.
  - » **Comparaciones:** Aunque resulta difícil comparar en cuota de mercado a unas provincias con otras, toda vez que ni el número de Municipios, ni la distribución de la población son iguales, solamente existe una provincia con una cuota de mercado igual a la de REGTSA.
- Por otra parte, se ofrece una comparación de la oferta de servicios clave y su despliegue en el tiempo por parte de las entidades con las que nos comparamos.

**Comparaciones oferta servicios clave** 9.a.4

SERVICIO	REGTSA	SOCIO	REF. A	REF. B	REF. C
Anticipos Recaudación	✓	★	★	★	★
Asesoramiento Jurídico	✓	★	★	★	★
Gestión Tributaria	✓	★	★	★	★
Recaudación Vol.	✓	★	★	★	★
Recaudación Ejec.	✓	★	★	★	★
Catastro	✓	★	★	★	★
Inspección	✓	★	★		★
Multas	✓		★	★	★
Modernización Administrativa	✓				
Transparencia	✓				

**Cuota de mercado**

9.a.3





- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

**9.A**  
**RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

**9.B**  
**INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*



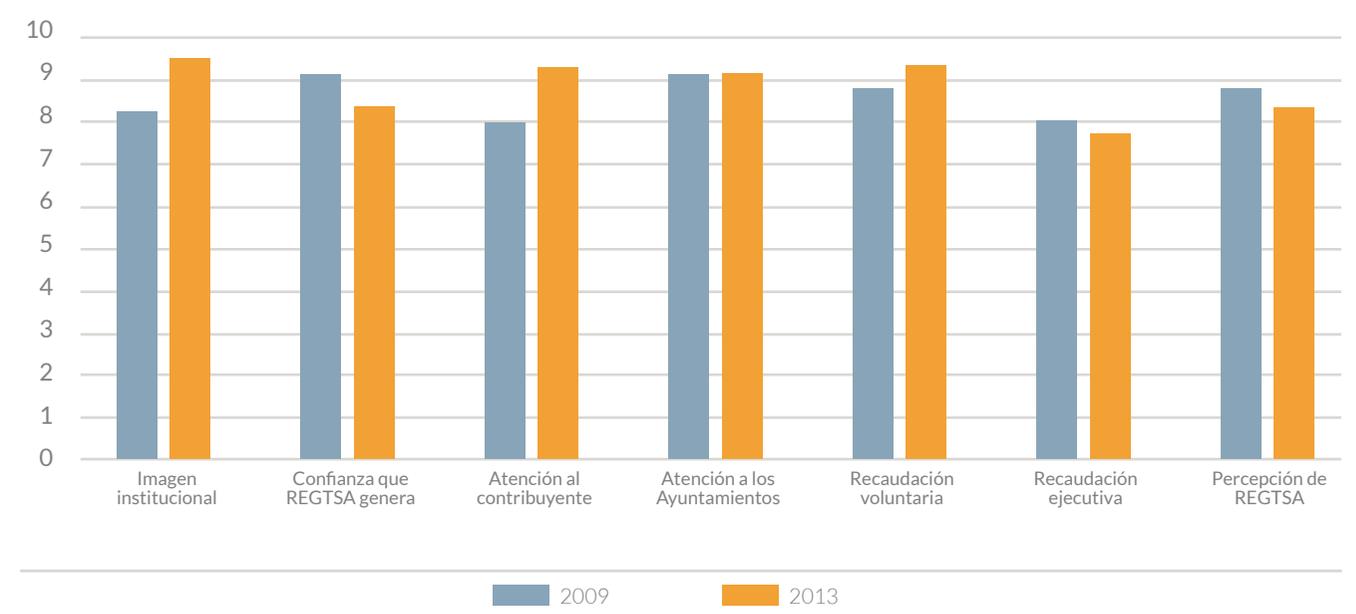
**9A.3**

**PERCEPCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

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

Percepciones consejo de administración

9.a.5





- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

**9.A**  
**RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

**9.B**  
**INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**

**9A.4**  
**RESULTADOS CLAVE**

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

- » **Tendencias:** Las tendencias de los ratios de recaudación voluntaria son ampliamente positivas, teniendo en cuenta la situación de crisis en la que nos encontramos (puede verse mejor este aspecto si observan las comparaciones de otras organizaciones). Se ha producido un descenso en los años 2007 (que se recuperó en 2008, tras la introducción de diversas mejoras) y en 2012, (hemos estudiado las causas y definido un plan de acción). En 2013 se produce una recuperación que acerca los resultados a los niveles anteriores a la crisis económica, resultado que prácticamente se mantiene en 2014. En recaudación ejecutiva, tanto el porcentaje de recaudación como el de gestión aumentan de año en año, y lógicamente desciende el pendiente.
- » **Objetivos:** son ambiciosos, creciendo de año en año, y alcanzándose en todos los casos menos en recaudación voluntaria en los años mencionados.
- » **Comparaciones:** Los resultados de recaudación voluntaria y ejecutiva son los mejores de España, teniendo en cuenta las memorias de los servicios de recaudación que se publican. De las comparaciones expuestas se deduce claramente que **REGTSA está resistiendo mejor la crisis**, tanto en voluntaria como en ejecutiva, que las organizaciones con las que nos comparamos.



- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

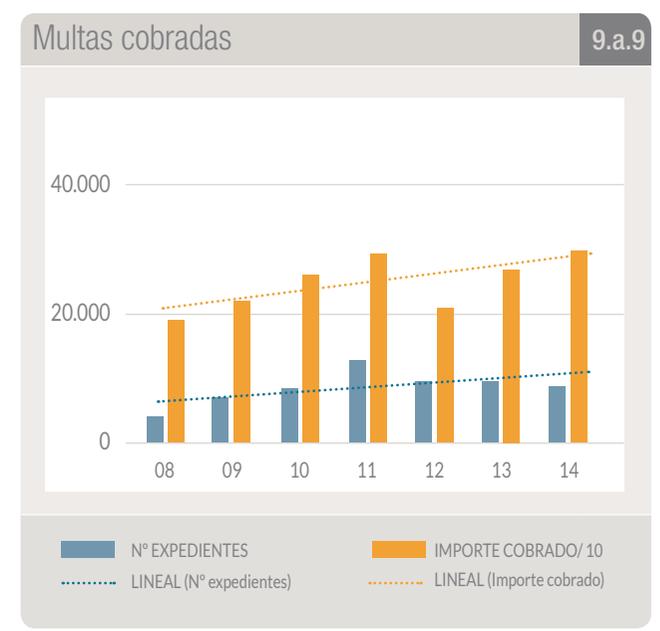
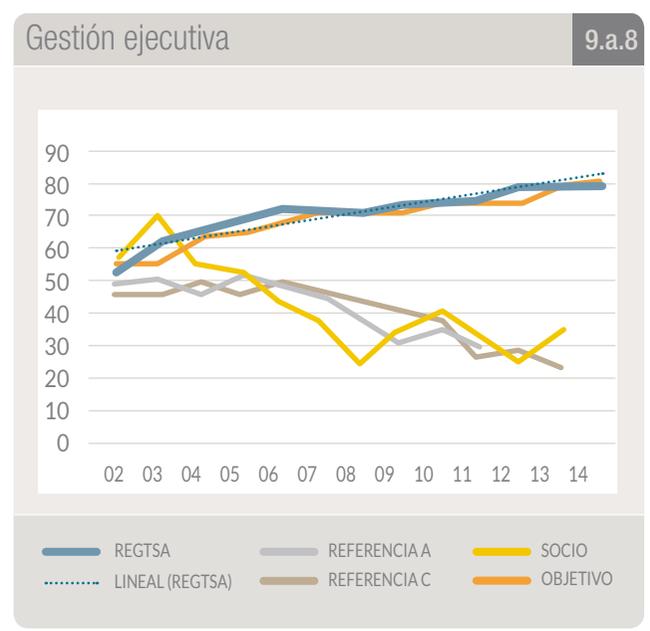
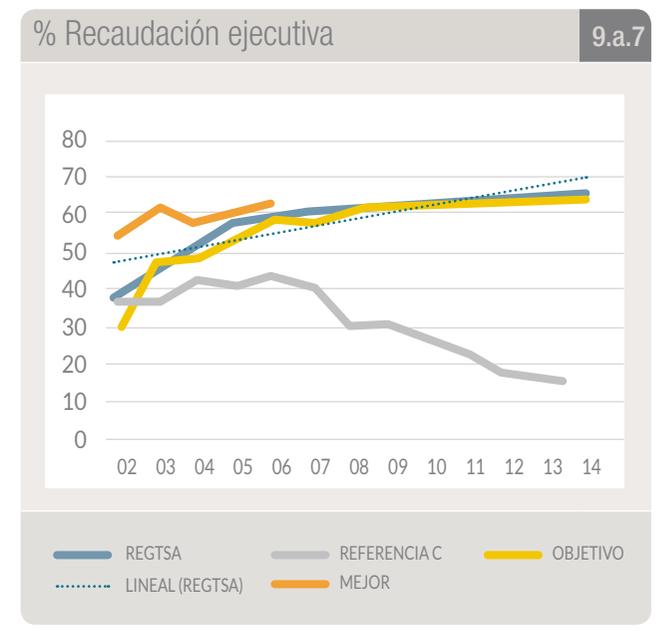


**9.A RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

**9.B INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*



**MEMORIA**  
*de Actividades y Resultados*  
**2014**





- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

**9.A RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

**9.B INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*



» **CAUSAS:** REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados. En el cuadro correspondiente al criterio 9 (cuadro 9.a.10) analizamos cual es la relación causa – efecto entre mapa de agentes, indicadores clave y resultados clave indicadores de resultado.

El conjunto de resultados expuestos, tanto económico- financieros (superávit sostenido, cero deuda y remanente de tesorería acumulado) como los correspondientes a los procesos clave (mejores resultados del sector con menores impactos de la crisis que las otras organizaciones del sector), junto a la identificación de las causas de estos resultados, permiten a REGTSA y al grupo de interés Diputación mantener una **gran confianza en que estos resultados se van a mantener y mejorar en el futuro.**

Relaciones causa-efecto criterio 9

9.a.10

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

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



**9.A RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

**9.B INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*



# 9.B INDICADORES CLAVE del rendimiento de la actividad

## RELEVANCIA Y UTILIDAD

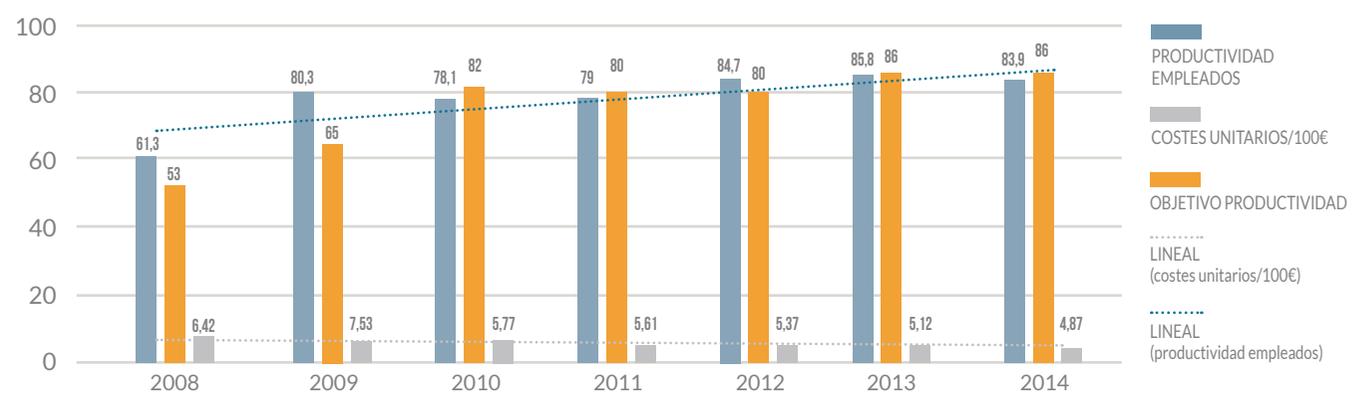
- » **Ámbito de aplicación y relevancia:** Los resultados que se presentan a continuación cubren todos los aspectos de nuestra actuación, son **coherentes con nuestra estrategia** y se relacionan con otros indicadores tal y como se indica en el cuadro de relaciones (ver 9.a.10)
- » **Integridad:** Los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

## RENDIMIENTO

### 9B.1 INDICADORES DE RENDIMIENTO ECONÓMICO-FINANCIEROS

#### Productividad y eficiencia

9.b.1



- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



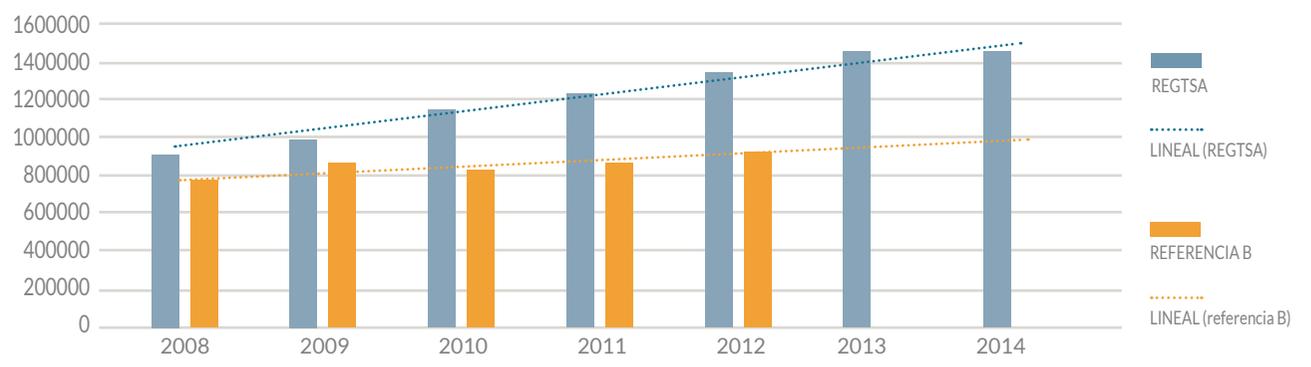
**9.A RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

**9.B INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*



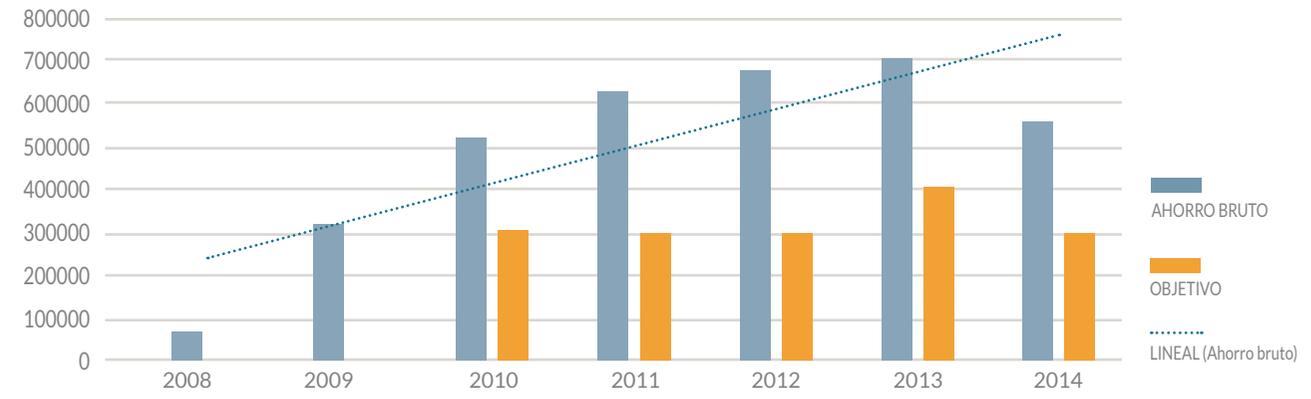
Recaudación por empleado

9.b.1



Ahorro bruto

9.b.2





1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

9.A RESULTADOS CLAVE de la actividad

9.B INDICADORES CLAVE del rendimiento de la actividad



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

- » **Tendencias:** La **productividad** mide los ingresos por empleado (en miles de €) y resulta un factor fundamental para conseguir la mejora de los ingresos y la autofinanciación. Los **costes por unidad** miden lo que cuesta recaudar cada euro (lo representamos por centenas de €), cuanto más bajos sean más eficiente será el Organismo. Como puede comprobarse los ingresos por empleado crecen de forma sostenida año tras año, mientras que los costes unitarios tienen una clara tendencia a la baja. Un indicador fundamental para contener el gasto por unidad de producto es la contención de la plantilla que decrece levemente a lo largo del tiempo (ver 7.b.1) a pesar del lanzamiento de nuevos servicios. Completan el panorama económico – financiero las inversiones en tecnología que se reflejan en otro apartado, y para las cuales resulta fundamental el ahorro bruto (que refleja la diferencia entre ingresos ordinarios y gastos corrientes)
- » **Objetivos:** Los objetivos tanto de productividad por empleado, como de ahorro vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente.
- » **Comparaciones:** Ofrecemos comparaciones del ratio de importe recaudado por empleado (9.b.2), que ponen en evidencia que nuestra eficiencia es mayor, lo que sin duda tiene importantes repercusiones en la productividad por empleado.

Los ingresos por empleado crecen año tras año, mientras que los costes unitarios tienen una clara tendencia a la baja





- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

**9.A**  
**RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

**9.B**  
**INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*

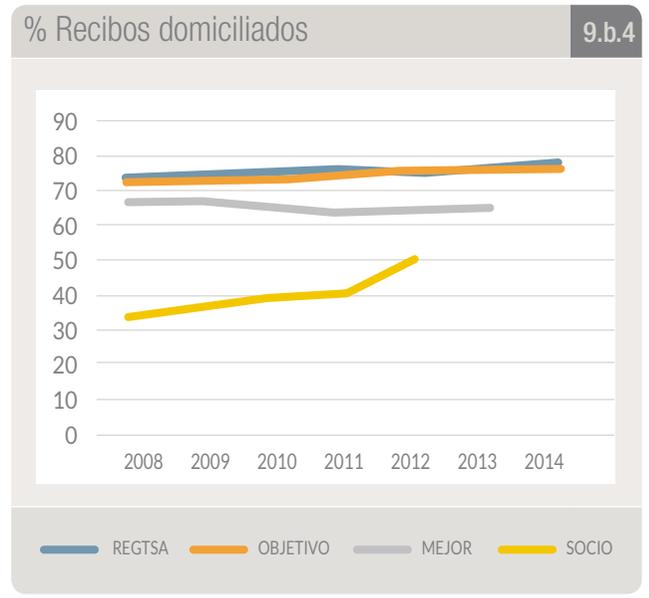


MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**

**9B.2**  
**INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVES**

**Recaudación voluntaria**

- » **Tendencias:** La gestión de recibos domiciliados (cuadro 9.b.4) mejora los resultados de la recaudación voluntaria, porque el porcentaje de recaudación es mucho más alto en recibos domiciliados que en los no domiciliados. Igualmente apoya la optimización del gasto, toda vez que la gestión de un recibo domiciliado es mucho más económica que la de los no domiciliados. La tendencia es positiva, a pesar del alto nivel de rendimiento alcanzado. Otro indicador fundamental es la disminución de errores en padrones, que en 2013 ha alcanzado cero errores y en 2014 se ha situado en el 0,0007 %.
- » **Objetivos:** Los objetivos se cumplen habitualmente y se incrementan de año en año.
- » **Comparaciones:** Los resultados de gestión de domiciliados de REGTSA son los mejores que hemos encontrado en las memorias publicadas, estando doce puntos por encima de otras organizaciones, lo que explica a su vez el mejor resultado en recaudación voluntaria (9.a.6)



La gestión de recibos domiciliados mejora los resultados de la recaudación voluntaria

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



**9.A RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

**9.B INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*



**MEMORIA**  
*de Actividades y Resultados*  
**2014**

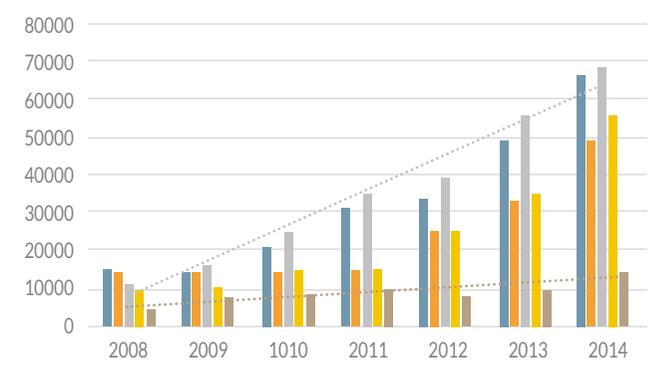
**Recaudación y gestión ejecutiva**

- » **Tendencias:** Se recoge la evolución de los expedientes y diligencias de embargo (9.b.5), que impulsan la recaudación ejecutiva, que año a año viene creciendo, salvo en 2012 (se recupera en 2013 y experimenta una gran mejoría en 2014). La tramitación de fallidos impulsa el indicador de gestión de ejecutiva (9.b.6), ya que permite dar de baja aquellos créditos en que concurre la insolvencia del deudor. Este parámetro, que se había mantenido estancado históricamente, sufre una importante mejora en a partir de los años 2005 y 2006, y se mantiene en los años posteriores.
- » **Objetivos:** Los objetivos tanto de expedientes ejecutivos como de expedientes fallidos vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente.
- » **Comparaciones:** No se ofrecen comparaciones porque no existen datos de otras organizaciones, que sean equiparables al ser distintos los mercados.



**Alineación ejecutiva-embargo**

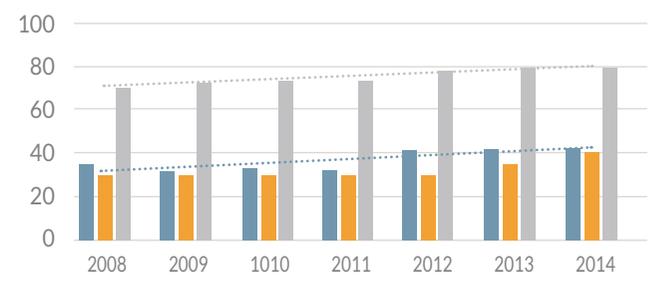
9.b.5



■ Nº EXPEDIENTES    ■ Nº DILIGENCIAS EMB.    ..... LINEAL (nº diligencias emb.)  
 ■ OBJETIVO EXPEDIENTES    ■ IMPORTE EMB./100    ..... LINEAL (importe embargo/100)  
 ■ OBJETIVO DILIGENCIAS

**Alineación gestión ejecutiva-fallidos**

9.b.6



■ Nº FALLIDOS/100    ..... LINEAL (Nº fallidos/100)    ■ % GESTIÓN EJECUTIVA  
 ■ OBJETIVO FALLIDOS/100    ..... LINEAL (% gestión ejecutiva)

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



**9.A**  
**RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

**9.B**  
**INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*



**MEMORIA**  
*de Actividades y Resultados*  
**2014**

ANEXOS 1 2

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

Lanzamiento de servicios clave

9.b.7.a

AÑO	SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO
2005-2006	Centro de llamadas	Puesta en marcha de un sistema integral de atención de las llamadas de los contribuyentes
2006- 2007	Oficina sin papeles	Implantar un gestor documental y firma electrónica interna. Automatizar la lectura de contadores de la tasa de aguas
2007-2008	Policía en red	Automatizar la tramitación de denuncias de las Policías Locales de la Provincia
2007-2008	Carpeta ciudadana, de ayuntamientos y gestorías	Establecer una canal de gestión telemática de las relaciones con contribuyentes, ayuntamientos y gestorías
2008-2009	Inspección tributaria	Puesta en marcha del servicio de inspección tributaria
2008-2012	Administración electrónica Municipal	Facilitar a los ayuntamientos el cumplimiento de la Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos
2009-2011	Intranet- Portal del empleado	Gestión electrónica del plan estratégico y del sistema de gestión de la calidad. Eliminación del papel en las relaciones con los empleados
2012	Portal del proveedor	Gestión electrónica de las relaciones con los proveedores
2012	Portales de transparencia	Facilitar a los ciudadanos el acceso a la información de la Administración Pública, ya se trate de REGTSA o de su Ayuntamiento
2013-2014	ATMV, Testra, Nostra, ANCERT	Interoperabilidad con la Dirección General de Tráfico, Registradores etc.

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



9.A RESULTADOS CLAVE de la actividad

9.B INDICADORES CLAVE del rendimiento de la actividad



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

### Lanzamiento de servicios clave

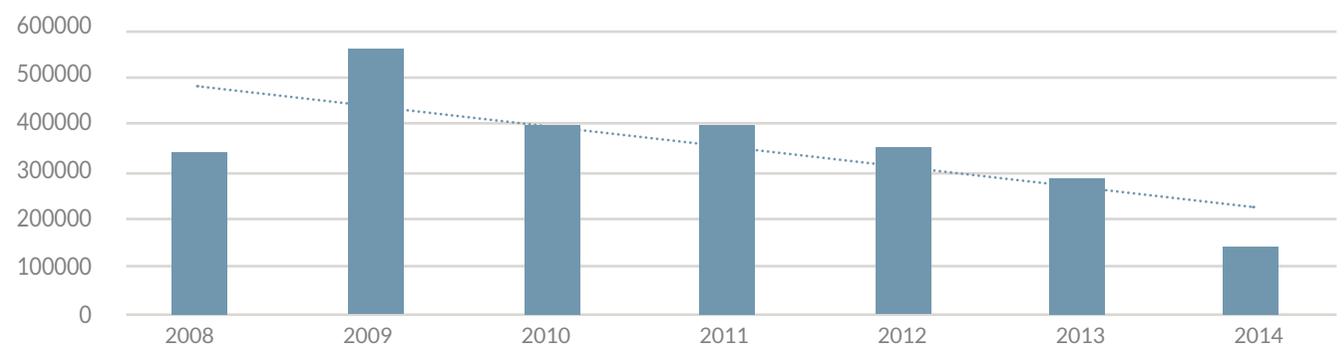
9.b.8

INDICADOR	RESULTADO 2008	RESULTADO 2009	RESULTADO 2010	RESULTADO 2011	RESULTADO 2012	RESULTADO 2013	RESULTADO 2014
Grado cumplimiento Planes de desarrollo servicios	90	90	90	95	95	95	94

Los cuadros 9.b.6, 9.b.7 y 9.b.8 ofrecen información del esfuerzo que desarrolla REGTSA en **innovación**. Como puede observarse las inversiones suponen un importante esfuerzo mantenido en el tiempo, (con un descenso en 2014) y el grado de cumplimiento de los plazos en los planes de desarrollo de nuevos servicios es muy alto, con lo cual podemos decir que se alcanzan los objetivos. Respecto a las comparaciones podemos afirmar que el **esfuerzo inversor de REGTSA** es más de tres veces superior al de nuestros socios del grupo de Diputaciones del Oeste.

### Inversiones en innovación (TIC)

9.b.9





**9.A**  
**RESULTADOS CLAVE**

*de la actividad*

**9.B**  
**INDICADORES CLAVE**

*del rendimiento de la actividad*



**MEMORIA**  
*de Actividades y Resultados*

**2014**

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

**9B.4**

**RENDIMIENTO DE PARTNERS Y PROVEEDORES**

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

**Rendimiento alianza ayuntamientos**

9.b.10

AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cuantía anticipos ( miles €)	15.652	15.979	19.040	22.729	23.986	29.047	28.346
Incremento s/ año anterior	1559	327	3061	3689	1.257	5061	-701
% de incremento	11,06 %	2,08 %	19,15%	19,39 %	5,53 %	21,09%	2,47

**Gestión catastral**

9.b.11

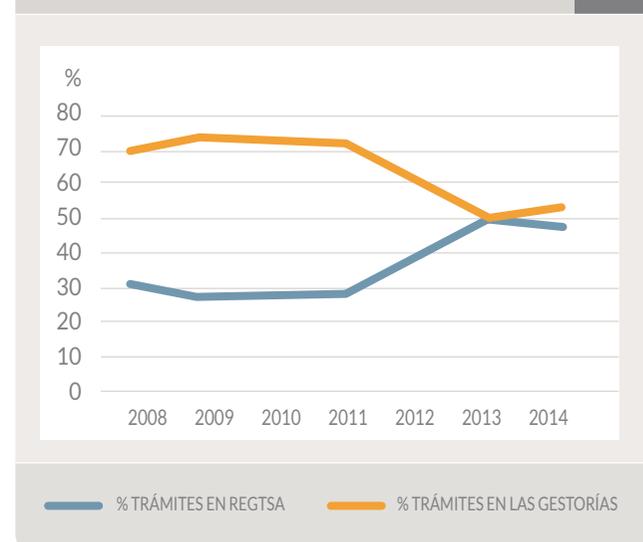
AÑO	CARGO EXPEDIENTES VOLUNTARIA	COBRO EXPEDIENTES VOLUNTARIOS
2008	809.644,00 €	704.949,00 €
2009	1.342.648,00 €	1.184.539,00 €
2010	573.071,82 €	238.616,29 €
2011	794.422,11 €	477.384,28 €
2012	876.140,55 €	306.227,95 €
2013	383.565,82 €	167.058,87 €
2014	309.337,67 €	219.088,73 €

AÑO	CARGO EXPEDIENTES REVISION	COBRO EXPEDIENTES REVISION
2008	269.248,00 €	182.414,00 €
2009	202.947,00 €	150.249,00 €
2010	181.309,48 €	75.487,93 €
2011	392.298,55 €	343.670,56€
2012	214.433,31 €	133.002,83 €
2013	209.163,53 €	166.655,24 €
2014	13.194,66	9.447,53

**Trámites en el IVTM**

9.b.12





- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

**9.A**  
**RESULTADOS CLAVE**  
*de la actividad*

**9.B**  
**INDICADORES CLAVE**  
*del rendimiento de la actividad*



**MEMORIA**  
*de Actividades y Resultados*  
**2014**

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

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

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

**9B.6**  
**INSPECCIÓN TRIBUTARIA**

La actividad desarrollada por la Inspección Tributaria, ha llevado a los siguientes resultados:

	€ LIQUID. / CARGO	TOTAL COBROS A 31/12/14	% COBRO	BAJAS	PENDIENTE
<b>IAE anterior</b>	2.239.815,76	1.876.175,38	83,76	38.082,32	325.558,06
<b>IAE 2013</b>	343.080,64	313.715,59	91,44	2.633,37	26.731,68
<b>IAE 2014</b>	406.247,42	301.625,19	74,25		104.622,23
<b>Bº Fisc. IBI (2013)</b>	10.948,64	0,00	0,00		10.948,64
<b>Plusvalías (2014)</b>	1.789,63	462,62	0,00		1.327,01
<b>TOTALES</b>	<b>3.001.882,09</b>	<b>2.491.978,78</b>	<b>83,01</b>	<b>40.715,69</b>	<b>469.187,62</b>

Estos datos implican que del total pendiente de pago, correspondiente a liquidaciones de IAE anteriores a 2013, un 75,87 % ( 355.981,85 €) están afectados por el concurso de acreedores de sus sujetos pasivos o están afectados por expedientes de fraccionamientos de pago.

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

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2

1  
**ANEXO**  
*Delegaciones  
Ayuntamientos  
2014*

2  
**ANEXO**  
*Recaudación  
voluntaria*



MEMORIA  
*de Actividades  
y Resultados*  
**2014**

*Pasión*  
POR LA EXCELENCIA

*Pasión*  
POR SALAMANCA

< 120 >

# Anexo 1

**CONVENIOS FIRMADOS A FECHA 31/12/2014**  
**Delegaciones Ayuntamientos**

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

A  
B  
C  
D  
E  
F  
G  
H  
I  
J  
L  
M  
N  
O  
P  
R  
S  
T  
V  
Y  
Z  
MAN

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

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H
- I
- J
- L
- M
- N
- O
- P
- R
- S
- T
- V
- Y
- Z
- MAN

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

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H
- I
- J
- L
- M
- N
- O
- P
- R
- S
- T
- V
- Y
- Z
- MAN

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

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



**1 ANEXO**  
*Delegaciones Ayuntamientos 2014*

**2 ANEXO**  
*Recaudación voluntaria*



**MEMORIA**  
*de Actividades y Resultados*  
**2014**

- A
- B
- C
- D
- E**
- F
- G
- H
- I
- J
- L
- M
- N
- O
- P
- R
- S
- T
- V
- Y
- Z
- MAN

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS MODELO DE CONVENIO	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS		MULTAS		AGUA BASURA	
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS		
<b>E</b>	ÉJEME	X	X	X	X	X						X	
	ENCINA, LA	X	X	X	X	X	X					X	
	ENCINA DE S. SILVESTRE		X	X			X						
	ENCINAS DE ABAJO	X	X	X	X	X	X	X				X	
	ENCINAS DE ARRIBA	X	X	X	X	X	X	X				X	
	ENCINASOLA DE LOS COMENDADORES	X	X	X	X	X		X				X	
	ENDRINAL	X	X	X	X	X						X	
	ESCURIAL DE LA SIERRA	X	X	X	X	X	X					X	
	ESPAÑAÑA	X	X	X	X	X						X	
	ESPEJA	X	X	X	X	X			X			X	
	ESPIÑO DE LA ORBADA	X	X	X	X	X			X			X	
	<b>F</b>	FLORIDA DE LIÉBANA	X	X	X	X	X						X
		FORFOLEDA	X	X	X	X	X	X					X
		FRADES DE LA SIERRA	X	X	X	X	X						X
FREGENEDA, LA		X	X	X	X	X			X			X	
FRESNEDOSO		X	X	X	X	X	X	X				X	
FRESNO ALHÁNDIGA		X	X	X	X	X	X	X				X	
FUENTE DE SAN ESTEBAN, LA		X	X	X	X	X						X	
FUENTEGUINALDO		X	X	X	X	X						X	
FUENTELIANTE		X	X	X	X	X			X			X	
FUENTERROBLE DE SALVATIERRA			X	X	X	X						X	
FUENTES DE BÉJAR		X	X	X	X	X			X			X	
FUENTES DE OÑORO		X	X	X	X	X						X	
<b>G</b>		GAJATES	X	X	X	X	X			X			X
		GALINDO Y PERAHUY		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	GALINDUSTE		X	X								X	
	GALISANCHO	X	X	X	X	X						X	
	GALLEGOS DE ARGANÁN	X	X	X	X	X			X			X	
	GALLEGOS DE SOLMIRÓN	X	X	X	X	X	X	X				X	
	GARCIBUEY	X	X	X	X	X				X	X	X	
	GARCIHERNÁNDEZ	X	X	X	X	X			X			X	
	GARCIRREY		X	X	X	X	X	X				X	
	GEJUELO DEL BARRO		X	X			X						
	GOLPEJAS	X	X	X	X	X	X	X				X	
	GOMECELLO		X	X	X	X	X	X	X			X	
	GUADRAMIRO	X	X	X	X	X	X	X	X			X	

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



**1 ANEXO**  
*Delegaciones Ayuntamientos 2014*

**2 ANEXO**  
*Recaudación voluntaria*



**MEMORIA**  
*de Actividades y Resultados*  
**2014**

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H**
- I
- J
- L
- M**
- N
- O
- P
- R
- S
- T
- V
- Y
- Z
- MAN

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS MODELO DE CONVENIO	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS		MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS	
	GUIJO DE ÁVILA		X	X	X	X						X
	GUIJUELO	X	X	X	X	X	X				X	X
<b>H</b>	HERGUIJUELA DE C. RODRIGO		X	X	X	X						X
	HERGUIJUELA DE LA SIERRA		X	X	X		X			X	X	X
	HERGUIJUELA DEL CAMPO	X	X	X	X	X			X			X
	HERREZUELO		X	X								X
	HINOJOSA DE DUERO	X	X	X	X	X			X			X
	HORCAJO DE MONTEMAYOR	X	X	X	X	X						X
	HORCAJO MEDIANERO	X	X	X	X	X	X		X			X
	HOYA, LA	X	X	X	X	X						X
	HUERTA	X	X	X	X	X			X			
<b>I</b>	IRUELOS	X	X	X	X	X			X			X
	ITUERO DE AZABA	X	X	X	X	X	X		X			X
<b>J</b>	JUZBADO		X	X	X	X						X
<b>L</b>	LAGUNILLA	X	X	X	X	X	X					X
	LARRODRIGO	X	X	X	X	X	X		X			X
	LEDESMA	X	X	X	X	X						
	LEDRADA	X	X	X	X	X						X
	LINARES DE RIOFRÍO		X	X			X		X	X	X	
	LUMBRALES	X	X	X	X	X	X					X
<b>M</b>	MACOTERA	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	MACHACÓN	X	X	X	X	X			X	X	X	X
	MADROÑAL	X	X	X	X	X			X			X
	MAÍLLO, EL	X	X	X	X	X			X			X
	MALPARTIDA	X	X	X	X	X	X					X
	MANCERA DE ABAJO	X	X	X	X	X	X		X			X
	MANZANO, EL	X	X	X	X	X	X		X			X
	MARTIAGO	X	X	X	X	X						X
	MARTINAMOR	X	X	X	X	X	X		X			X
	MARTIN DE YELTES	X	X	X	X	X			X			X
	MASUECO	X	X	X	X	X			X			X
	MATA DE LEDESMA	X	X	X	X	X						
	MATILLA DE LOS CAÑOS DEL RÍO	X	X	X	X	X			X			X
	MAYA, LA	X	X	X	X	X	X		X			X
	MEMBRIBE	X	X	X	X	X						X
	MIEZA	X	X	X	X	X	X		X			

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H
- I
- J
- L
- M
- N
- O
- P
- R
- S
- T
- V
- Y
- Z
- MAN

AYUNTAMIENTO	NUEVOS MODELO DE CONVENIO	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
				RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
MILANO	X	X	X	X	X	X	X			X
MIRANDA DE AZÁN	X	X	X	X	X	X	X			X
MIRANDA DEL CASTAÑAR	X	X	X	X	X		X	X	X	X
MOGARRAZ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MOLINILLO		X	X	X	X		X			X
MONFORTE DE LA SIERRA	X	X	X	X	X		X			X
MONLEÓN	X	X	X	X	X	X				X
MONLERAS	X	X	X	X	X	X	X			X
MONSAGRO		X	X	X	X	X				X
MONTEJO	X	X	X	X	X		X			X
MONTEMAYOR DEL RÍO	X	X	X	X	X					X
MONTECUBIO DE LA ARMUÑA	X	X	X	X	X		X			X
MONTECUBIO DE LA SIERRA	X	X	X	X	X	X	X			X
MORASVERDES		X	X	X		X				X
MORILLE	X	X	X	X	X	X	X			X
MORÍNIGO	X	X	X	X	X	X	X			X
MORISCOS		X	X	X	X	X	X			X
MORONTA	X	X	X	X	X		X			X
MOZÁRBEZ	X	X	X	X	X					X
<b>N</b> NARROS DE MATALAYEGUA		X	X	X	X	X				X
NAVA DE BÉJAR	X	X	X	X	X		X			X
NAVA DE FRANCIA		X	X	X	X	X				X
NAVA DE SOTROBAL	X	X	X	X	X	X	X			X
NAVACARROS	X	X	X	X	X					X
NAVALES	X	X	X	X	X		X			X
NAVALMORAL DE BÉJAR	X	X	X	X	X		X			X
NAVAMORALES	X	X	X	X	X					X
NAVARREDONDA DE LA RINCONADA	X	X	X	X	X	X				X
NAVASFRÍAS		X	X	X	X					X
NEGRILLA DE PALENCIA	X	X	X	X	X					X
<b>O</b> OLMEDO DE CAMACES	X	X	X	X	X		X			X
ORBADA, LA		X	X							
<b>P</b> PAJARES DE LA LAGUNA	X	X	X	X	X	X				X
PALACIOS DEL ARZOBISPO	X	X	X	X	X	X				X
PALACIOS RUBIOS	X	X	X	X	X	X				X
PALENCIA DE NEGRILLA	X	X	X	X	X	X				X

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

A  
B  
C  
D  
E  
F  
G  
H  
I  
J  
L  
M  
N  
O  
P  
R  
S  
T  
V  
Y  
Z  
MAN

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

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



**1 ANEXO**  
*Delegaciones Ayuntamientos 2014*

**2 ANEXO**  
*Recaudación voluntaria*



**MEMORIA**  
*de Actividades y Resultados*  
**2014**

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H
- I
- J
- L
- M
- N
- O
- P
- R**
- S**
- T
- V
- Y
- Z
- MAN

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

- 1 **Presentación**
- 2 **Memoria de actividades**
- 3 **2014 en imágenes**
- 4 **Memoria de calidad y formación**
- 5 **Mapa estratégico y cuadro de mando integral**
- 6 **Resultados en los clientes**
- 7 **Resultados en las personas**
- 8 **Resultados en la sociedad**
- 9 **Resultados clave**



**1 ANEXO**  
*Delegaciones Ayuntamientos 2014*

**2 ANEXO**  
*Recaudación voluntaria*



**MEMORIA**  
*de Actividades y Resultados*  
**2014**

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H
- I
- J
- L
- M
- N
- O
- P
- R
- S
- T**
- V
- Y
- Z
- MAN

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

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

A  
B  
C  
D  
E  
F  
G  
H  
I  
J  
L  
M  
N  
O  
P  
R  
S  
T  
V  
Y  
Z  
MAN

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

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

A  
B  
C  
D  
E  
F  
G  
H  
I  
J  
L  
M  
N  
O  
P  
R  
S  
T  
V  
Y  
Z  
MAN

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS MODELO DE CONVENIO	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS		MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS	
	VILLORUELA	X	X	X	X	X						X
	VITIGUDINO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Y	YECLA DE YELTES	X	X	X	X	X	X	X				X
Z	ZAMARRA	X	X	X	X	X						X
	ZAMAYÓN		X	X	X	X		X				X
	ZARAPICOS	X	X	X	X	X	X	X				X
	ZARZA DE PUMAREDA	X	X	X	X	X	X					X
	ZORITA DE LA FRONTERA		X	X								
MAN	MANCOMUNIDAD AZUD VILLAGONZALO				X (ejecutiva)							X
	MANCOMUNIDAD BURGUILLOS											X
	MANCOMUNIDAD CAMPO CHARRO											X
	MANCOMUNIDAD DE VITIGUDINO							X				X
	MANCOMUNIDAD LINARES Y ENTORNO							X				X
	MANCOMUNIDAD REG. CANAL VILLAGONZALO							X				X
	MANCOMUNIDAD REG. EJEME Y GALISANCHO											X
	MANCOMUNIDAD REG. VEGA DE ALMAR											X
	MANCOMUNIDAD SIERRA DE FRANCIA											X
	MANCOMUNIDAD TIERRAS DEL TORMES							X				X
	<b>TOTAL CONVENIOS FIRMADOS:</b>	<b>283</b>	<b>363</b>	<b>363</b>	<b>339</b>	<b>336</b>	<b>168</b>	<b>174</b>	<b>24</b>	<b>29</b>		<b>350</b>

Pasión  
POR LA EXCELENCIA  
Pasión  
POR SALAMANCA

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

1 ANEXO  
*Delegaciones Ayuntamientos 2014*

2 ANEXO  
*Recaudación voluntaria*

# Anexo 2

## RECAUDACIÓN VOLUNTARIA



MEMORIA  
*de Actividades y Resultados*  
**2014**

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
001	ABUSEJO	36710,98	<b>34609,75</b>	94,28
002	AGALLAS	50510,2	<b>47513,68</b>	94,07
003	AHIGAL DE LOS ACEITEROS	57894,4	<b>54498,73</b>	94,13
004	AHIGAL DE VILLARINO	9613,69	<b>7782,02</b>	80,95
005	ALAMEDA DE GARDON (LA)	32504,35	<b>31126,46</b>	95,76
006	ALAMEDILLA (LA)	31941,2	<b>29078,58</b>	91,04
007	ALARAZ	203181,07	<b>194293,92</b>	95,63
008	ALBA DE TORMES	1184686	<b>1033729,79</b>	87,26
009	ALBA DE YELTES	71326,17	<b>67125,25</b>	94,11
010	ALBERCA (LA)	397266,65	<b>352616,2</b>	88,76
011	ALBERGUERIA DE ARGANÁN (LA)	43030,17	<b>40839,77</b>	94,91
012	ALCONADA	48477,45	<b>46499,97</b>	95,92
013	ALDEACIPRESTE	37739,78	<b>35799,04</b>	94,86
01306	VALBUENA	4460,72	<b>4394,72</b>	98,52
014	ALDEADAVILA DE LA RIBERA	225113,48	<b>209151,05</b>	92,91
01401	CORPORARIO	8031,42	<b>6294,95</b>	78,38
015	ALDEA DEL OBISPO	84924,15	<b>67875,96</b>	79,93
016	ALDEALENGUA	213977,57	<b>193897,26</b>	90,62
017	ALDEANUEVA DE FIGUEROA	66466,51	<b>61586,58</b>	92,66
018	ALDEANUEVA DE LA SIERRA	17927,42	<b>16894,05</b>	94,24
019	ALDEARRODRIGO	19161,1	<b>17814,29</b>	92,97
020	ALDEARRUBIA	179969,46	<b>160352</b>	89,1
021	ALDEASECA DE ALBA	23217,42	<b>21606,31</b>	93,06
022	ALDEASECA DE LA FRONTERA	108904,39	<b>105544,24</b>	96,91
023	ALDEATEJADA	821228,7	<b>714933,1</b>	87,06
024	ALDEAVIEJA DE TORMES	43768,23	<b>39673,33</b>	90,64
025	ALDEHUELA DE LA BÓVEDA	76314,78	<b>71554,93</b>	93,76
026	ALDEHUELA DE YELTES	71418,74	<b>65528,17</b>	91,75
027	ALMENARA DE TORMES	94136,19	<b>83314,67</b>	88,5
028	ALMENDRA	215937,62	<b>213848,85</b>	99,03
029	ANAYA DE ALBA	54387,99	<b>49038,61</b>	90,16
02901	HERREZUELO	1539,23	<b>1487,97</b>	96,67
030	AÑOVER DE TORMES	22651,31	<b>20819,41</b>	91,91
031	ARABAYONA DE MOGICA	115837,84	<b>110827,84</b>	95,67
032	ARAPILES	364987,91	<b>288701,34</b>	79,1
03201	TORRES (LAS)	33198,78	<b>30487,98</b>	91,83

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
033	ARCEDIANO	33358,17	<b>32004,53</b>	95,94
034	ARCO (EL)	20546,83	<b>17672,75</b>	86,01
035	ARMENTEROS	80570,96	<b>72777,31</b>	90,33
036	SAN MIGUEL DEL ROBLEDO	17351,44	<b>15033,52</b>	86,64
037	ATALAYA (LA)	24428,37	<b>22926,59</b>	93,85
038	BABILAFUENTE	598569,72	<b>558231,48</b>	93,26
039	BAÑOBAREZ	111032,62	<b>94899,25</b>	85,47
040	BARBADILLO	130843,15	<b>113507,45</b>	86,75
041	BARBALOS	17036,35	<b>16280,28</b>	95,56
042	BARCEO	10955,35	<b>10692,03</b>	97,6
04201	BARCEINO	981,07	<b>981,07</b>	100
044	BARRUECOPARDO	133229,17	<b>126461,3</b>	94,92
045	BASTIDA (LA)	3308,8	<b>3031,62</b>	91,62
047	BELEÑA	58138,42	<b>51811,39</b>	89,12
049	BERMELLAR	42182,94	<b>38753,03</b>	91,87
050	BERROCAL DE HUEBRA	24469,68	<b>23112,95</b>	94,46
051	BERROCAL DE SALVATIERRA	26573,91	<b>23544,2</b>	88,6
052	BOADA	70415,42	<b>67209,02</b>	95,45
054	BODON (EL)	67232,75	<b>63165,58</b>	93,95
055	BOGAJO	61483,69	<b>56723,42</b>	92,26
056	BOUZA (LA)	11802,99	<b>11337,56</b>	96,06
057	BOVEDA DEL RIO ALMAR	56895,42	<b>55123,38</b>	96,89
058	BRINCONES	10039,74	<b>9450,44</b>	94,13
059	BUENAMADRE	55628,86	<b>53076,45</b>	95,41
060	BUENAVISTA	198160,29	<b>171908,9</b>	86,75
061	CABACO (EL)	60723,17	<b>52968,42</b>	87,23
062	CABEZABELLOSA DE LA CALZADA	34714,23	<b>32726,67</b>	94,27
063	CABEZA DE BEJAR (LA)	37238,14	<b>34190,83</b>	91,82
065	CABEZA DEL CABALLO	107962,01	<b>101938,28</b>	94,42
06501	FUENTES DE MASUECO	8639,48	<b>8255,06</b>	95,55
068	CABRILLAS	100866,73	<b>94864,83</b>	94,05
069	CALVARRASA DE ABAJO	490205,33	<b>453943,55</b>	92,6
070	CALVARRASA DE ARRIBA	197755,87	<b>181140,4</b>	91,6
071	CALZADA DE BÉJAR (LA)	29838,48	<b>27014,86</b>	90,54
072	CALZADA DE DON DIEGO	71715,78	<b>67217,87</b>	93,73
073	CALZADA DE VALDUNCIEL	233980,11	<b>202667,3</b>	86,62

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
074	CAMPILLO DE AZABA	41121,86	<b>37360,58</b>	90,85
077	CAMPO DE PEÑARANDA (EL)	100208,17	<b>95139,98</b>	94,94
078	CANDELARIO	446470,13	<b>411415,82</b>	92,15
079	CANILLAS DE ABAJO	40390,77	<b>33196,59</b>	82,19
080	CANTAGALLO	105327,66	<b>74929,89</b>	71,14
081	CANTALAPIEDRA	193463,36	<b>178904,55</b>	92,47
082	CANTALPINO	240707,45	<b>223179,83</b>	92,72
083	CANTARACILLO	69703,02	<b>65310,34</b>	93,7
085	CARBAJOSA DE LA SAGRADA	3205988,34	<b>2770763,33</b>	86,42
086	CARPIO DE AZABA	20491,03	<b>19149,58</b>	93,45
087	CARRASCAL DE BARREGAS	658255,39	<b>532700,03</b>	80,93
088	CARRASCAL DEL OBISPO	40518,95	<b>35211,41</b>	86,9
089	CASA FRANCA	18796,85	<b>18104,66</b>	96,32
090	CASAS DEL CONDE (LAS)	13304,79	<b>12369,57</b>	92,97
091	CASILLAS DE FLORES	80708,84	<b>74980,67</b>	92,9
092	CASTELLANOS DE MORISCOS	1036755,74	<b>915500,16</b>	88,3
093	CASTELLANOS DE VILLIQUERA	239578,35	<b>217869,2</b>	90,94
09301	CARBAJOSA DE ARMUÑA	6506,71	<b>6077,87</b>	93,41
09302	MATA DE ARMUÑA	9398,44	<b>9027,79</b>	96,06
096	CASTILLEJO DE MARTIN VIEJO	90776,18	<b>82842,38</b>	91,26
097	CASTRAZ	8078,54	<b>7092,72</b>	87,8
098	CEPEDA	101356,96	<b>92762,51</b>	91,52
099	CERECEDA DE LA SIERRA	9273,98	<b>8747,03</b>	94,32
100	CEREZAL DE PEÑAHORCADA	22935,95	<b>22533,73</b>	98,25
101	CERRALBO	55286,9	<b>51982,22</b>	94,02
102	CERRO (EL)	113510,61	<b>108562,17</b>	95,64
103	CESPEDOSA DE TORMES	325241,23	<b>315316,18</b>	96,95
104	CILLEROS DE LA BASTIDA	5657,82	<b>5343,16</b>	94,44
106	CIPEREZ	105109,19	<b>95353,15</b>	90,72
10704	BOCACARA	11156,7	<b>9977,89</b>	89,43
108	COCA DE ALBA	34227,56	<b>31978,76</b>	93,43
109	COLMENAR DE MONTEMAYOR	40344,18	<b>38299,41</b>	94,93
110	CORDOVILLA	38120,4	<b>33992,47</b>	89,17
112	CRISTOBAL DE LA SIERRA	24417,21	<b>22772,31</b>	93,26
113	CUBO DE DON SANCHO (EL)	78553,74	<b>77063,99</b>	98,1
114	CHAGARCIA MEDIANERO	20231,09	<b>19366,09</b>	95,72

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



**1 ANEXO**  
*Delegaciones Ayuntamientos 2014*

**2 ANEXO**  
*Recaudación voluntaria*



**MEMORIA**  
*de Actividades y Resultados*  
**2014**

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
115	DIOSLEGUARDE	37270,95	<b>34188,11</b>	91,73
116	DOÑINOS DE LEDESMA	19706,25	<b>17373,29</b>	88,16
117	DOÑINOS DE SALAMANCA	721718,82	<b>620758,56</b>	86,01
118	EJEME	38598,58	<b>35380,58</b>	91,66
119	ENCINA (LA)	42931,33	<b>40908,57</b>	95,29
120	ENCINA DE SAN SILVESTRE	17543,53	<b>16497,32</b>	94,04
121	ENCINAS DE ABAJO	141465,55	<b>130434,4</b>	92,2
122	ENCINAS DE ARRIBA	56732,76	<b>52692,86</b>	92,88
123	ENCINASOLA DE LOS COMENDADORES	54774,73	<b>51758,2</b>	94,49
124	ENDRINAL DE LA SIERRA	52464,88	<b>50523,4</b>	96,3
12401	CASAS DE MONLEÓN	1436,12	<b>1164,07</b>	81,06
125	ESCURIAL DE LA SIERRA	74623,04	<b>67288,99</b>	90,17
126	ESPADAÑA	17638,43	<b>17413,87</b>	98,73
127	ESPEJA	111243,55	<b>103461,61</b>	93
128	ESPINO DE LA ORBADA	75030,34	<b>70345,67</b>	93,76
129	FLORIDA DE LIEBANA	177145,88	<b>148606,81</b>	83,89
130	FORFOLEDA	50493,59	<b>48732,07</b>	96,51
131	FRADES DE LA SIERRA	77415,61	<b>75662,72</b>	97,74
132	FREGENEDA (LA)	96825,37	<b>88907,36</b>	91,82
133	FRESNEDOSO	38634,13	<b>35755,4</b>	92,55
134	FRESNO ALHANDIGA	71942,01	<b>61791,32</b>	85,89
135	FUENTE DE SAN ESTEBAN (LA)	261862,49	<b>234365,69</b>	89,5
13501	BOADILLA	48208,12	<b>48057,23</b>	99,69
136	FUENTEGUINALDO	220792,8	<b>205396,79</b>	93,03
137	FUENTELIANTE	23771,31	<b>22771,15</b>	95,79
138	FUENTERROBLE DE SALVATIERRA	112092,52	<b>104845,37</b>	93,53
139	FUENTES DE BÉJAR	256202,46	<b>247212,94</b>	96,49
140	FUENTES DE OÑORO	340311,52	<b>287491,57</b>	84,48
141	GAJATES	47505,47	<b>44965,76</b>	94,65
14101	GALLEGUILLAS	2776,64	<b>2764,04</b>	99,55
142	GALINDO Y PERAHUY	351090,74	<b>305176,74</b>	86,92
143	GALINDUSTE	88442,49	<b>84742,36</b>	95,82
144	GALISANCHO	79371,72	<b>73394,08</b>	92,47
145	GALLEGOS DE ARGANÁN	110414,08	<b>100098,75</b>	90,66
146	GALLEGOS DE SOLMIRON	34243,86	<b>30723,16</b>	89,72
147	GARCIBUEY	77690,86	<b>73587,65</b>	94,72

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
148	GARCHIHERNANDEZ	136837,79	<b>132048,38</b>	96,5
14802	LA LURDA	1090,32	<b>1078,44</b>	98,91
149	GARCIRREY	27543,92	<b>24889,25</b>	90,36
150	GEJUELO DEL BARRO	10128,97	<b>10128,97</b>	100
151	GOLPEJAS	51987,64	<b>50115,74</b>	96,4
152	GOMECELLO	111562,42	<b>100086,04</b>	89,71
154	GUADRAMIRO	43766,49	<b>41724,67</b>	95,33
155	GUIJO DE AVILA	53631,79	<b>44047,81</b>	82,13
156	GUIJUELO	2803451,07	<b>2366328,62</b>	84,41
157	HERGUIJUELA DE CIUDAD RODRIGO	21406,2	<b>20578,98</b>	96,14
15703	CESPEDOSA DE AGADONES	3174,63	<b>2890,69</b>	91,06
158	HERGUIJUELA DE LA SIERRA	38138,72	<b>36046,6</b>	94,51
159	HERGUIJUELA DEL CAMPO	31802,18	<b>31089,56</b>	97,76
160	HINOJOSA DE DUERO	146941,15	<b>139303,31</b>	94,8
161	HORCAJO DE MONTEMAYOR	43311,85	<b>40844,34</b>	94,3
162	HORCAJO MEDIANERO	107621,41	<b>100257,38</b>	93,16
163	HOYA (LA)	17543,02	<b>14443,53</b>	82,33
164	HUERTA	130754,35	<b>123416,03</b>	94,39
165	IRUELOS	9110,16	<b>8601,95</b>	94,42
166	ITUERO DE AZABA	54029,9	<b>48336,22</b>	89,46
167	JUZBADO	220059,09	<b>217812,81</b>	98,98
168	LAGUNILLA	217238,78	<b>207139</b>	95,35
169	LARRODRIGO	71744,67	<b>65625,67</b>	91,47
170	LEDESMA	722705,76	<b>661500,14</b>	91,53
171	LEDRADE	279426,06	<b>268387,68</b>	96,05
172	LINARES DE RIOFRIO	153522,08	<b>143422,37</b>	93,42
173	LUMBRALES	612008,5	<b>587304,65</b>	95,96
174	MACOTERA	478217,71	<b>451983,56</b>	94,51
175	MACHACON	159950,52	<b>147690,86</b>	92,34
176	MADROÑAL	32604,74	<b>30345,56</b>	93,07
177	MAILLO (EL)	64726,32	<b>61665,95</b>	95,27
178	MALPARTIDA	37729,15	<b>35875,26</b>	95,09
179	MANCERA DE ABAJO	67393,16	<b>64855,86</b>	96,24
180	MANZANO (EL)	68227,02	<b>66671,91</b>	97,72
181	MARTIAGO	68917,94	<b>65355,53</b>	94,83
182	MARTINAMOR	46233,91	<b>34994,94</b>	75,69

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

ANEXOS 1 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
183	MARTIN DE YELTES	71276,78	<b>66623,65</b>	93,47
184	MASUECO	132885,52	<b>127032,07</b>	95,6
186	MATA DE LEDESMA (LA)	28284,02	<b>26968,57</b>	95,35
187	MATILLA DE LOS CAÑOS DEL RIO	72081,89	<b>59705,41</b>	82,83
188	MAYA (LA)	92955,25	<b>84968,42</b>	91,41
189	MEMBRIBE DE LA SIERRA	76572,57	<b>74657,19</b>	97,5
18901	NAVAGALLEGA	2218,84	<b>2124,44</b>	95,75
190	MIEZA	173834,72	<b>172134,77</b>	99,02
191	MILANO (EL)	55783,63	<b>53049,4</b>	95,1
192	MIRANDA DE AZAN	130368,66	<b>120436,18</b>	92,38
193	MIRANDA DEL CASTAÑAR	194346,2	<b>174960,46</b>	90,03
194	MOGARRAZ	92758,46	<b>78457,54</b>	84,58
195	MOLINILLO	13366,44	<b>12140,71</b>	90,83
196	MONFORTE DE LA SIERRA	15248,87	<b>14154,04</b>	92,82
197	MONLEON	17040,03	<b>15809,54</b>	92,78
198	MONLERAS	262317,59	<b>259236,81</b>	98,83
199	MONSAGRO	39814,1	<b>37241,27</b>	93,54
200	MONTEJO DE SALVATIERRA	103423,09	<b>99073,43</b>	95,79
201	MONTEMAYOR DEL RIO	69133,43	<b>66110,46</b>	95,63
202	MONTERRUBIO DE ARMUÑA	349030,29	<b>296429,87</b>	84,93
203	MONTERRUBIO DE LA SIERRA	46156,45	<b>44172,72</b>	95,7
204	MORASVERDES	86958,15	<b>82486,67</b>	94,86
205	MORILLE	87283,06	<b>80692,44</b>	92,45
206	MORIÑIGO	47274,92	<b>45714,93</b>	96,7
207	MORISCOS	109233,58	<b>89913,66</b>	82,31
208	MORONTA	18540,95	<b>18284,83</b>	98,62
20801	ESCUERNAVACAS	4016,1	<b>3943,5</b>	98,19
209	MOZARBEZ	292227,06	<b>259400</b>	88,77
211	NARROS DE MATALAYEGUA	63623,62	<b>61254,27</b>	96,28
21101	CORTOS DE LA SIERRA	2682,86	<b>2515,16</b>	93,75
21102	PEÑACABRA	363,36	<b>279,36</b>	76,88
21103	IÑIGO DE HUEBRA	1816,33	<b>1799,53</b>	99,08
21104	PERALEJOS DE SOLIS	2719,95	<b>2719,95</b>	100
21105	SANCHO GOMEZ	986,82	<b>936,42</b>	94,89
212	NAVACARROS	44169,42	<b>39036,87</b>	88,38
213	NAVA DE BEJAR	38448,24	<b>35980,88</b>	93,58

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
214	NAVA DE FRANCIA	33925,68	<b>32156,72</b>	94,79
215	NAVA DE SOTROBAL	50455,13	<b>47715,49</b>	94,57
216	NAVALES	75100,03	<b>70445,51</b>	93,8
217	NAVALMORAL DE BEJAR	11648,86	<b>9653,34</b>	82,87
218	NAVAMORALES	31233	<b>29651,81</b>	94,94
219	NAVARREDONDA DE LA RINCONADA	27363,26	<b>26042,16</b>	95,17
221	NAVASFRIAS	116381,97	<b>109287,33</b>	93,9
222	NEGRILLA DE PALENCIA	37421,22	<b>35447,18</b>	94,72
223	OLMEDO DE CAMACES	52530,74	<b>50472,03</b>	96,08
224	ORBADA (LA)	39795,98	<b>39238,94</b>	98,6
225	PAJARES DE LA LAGUNA	32728,12	<b>29713,86</b>	90,79
226	PALACIOS DEL ARZOBISPO	107621,69	<b>105480</b>	98,01
228	PALACIOSRUBIOS	99393,62	<b>95690,56</b>	96,27
229	PALENCIA DE NEGRILLA	50077,33	<b>46852,83</b>	93,56
230	PARADA DE ARRIBA	62735,15	<b>56606,88</b>	90,23
231	PARADA DE RUBIALES	74294,66	<b>70485,35</b>	94,87
232	PARADINAS DE SAN JUAN	68086,3	<b>63822,29</b>	93,74
233	PASTORES	12107,77	<b>11626,24</b>	96,02
234	PAYO (EL)	88673,83	<b>82307,36</b>	92,82
235	PEDRAZA DE ALBA	65208	<b>60494,86</b>	92,77
236	PEDROSILLO DE ALBA	49858,82	<b>45908,9</b>	92,08
23601	TURRA DE ALBA	2404,73	<b>2297,13</b>	95,53
237	PEDROSILLO DE LOS AIRES	119406,32	<b>107803,81</b>	90,28
23701	CASTILLEJO DE SALVATIERRA	12264,83	<b>11975,94</b>	97,64
238	PEDROSILLO EL RALO	60002,49	<b>55666,27</b>	92,77
239	PEDROSO DE LA ARMUÑA (EL)	34069,41	<b>32098,07</b>	94,21
240	PELABRAVO	442781,16	<b>379906,04</b>	85,8
241	PELARRODRIGUEZ	35163,88	<b>31962,27</b>	90,9
242	PELAYOS	45881,65	<b>42801,13</b>	93,29
243	PEÑA (LA)	23559,46	<b>22582,23</b>	95,85
244	PEÑACABALLERA	71239,93	<b>44545,51</b>	62,53
245	PEÑAPARDA	78607,27	<b>70784,16</b>	90,05
246	PEÑARANDA DE BRACAMONTE	2012282,84	<b>1794205,53</b>	89,16
247	PEÑARANDILLA	42106,19	<b>39445,98</b>	93,68
248	PERALEJOS DE ABAJO	86134,47	<b>81207,67</b>	94,28
249	PERALEJOS DE ARRIBA	23823,29	<b>23192,74</b>	97,35

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
250	PEREÑA DE LA RIBERA	147668,78	<b>138379,39</b>	93,71
251	PEROMINGO	30688,65	<b>29937,09</b>	97,55
252	PINEDAS	20535,56	<b>18952,35</b>	92,29
253	PINO DE TORMES (EL)	48628,06	<b>45701,25</b>	93,98
254	PITIEGUA	82115,03	<b>78326,8</b>	95,39
255	PIZARRAL	27388,08	<b>26558</b>	96,97
256	POVEDA DE LAS CINTAS	70270,82	<b>67269,41</b>	95,73
257	POZOS DE HINOJO	14966,46	<b>12390,03</b>	82,79
258	PUEBLA DE AZABA	55538,03	<b>50873,12</b>	91,6
259	PUEBLA DE SAN MEDEL	9731,98	<b>9276,07</b>	95,32
260	PUEBLA DE YELTES	55002,13	<b>50751,67</b>	92,27
261	PUENTE DEL CONGOSTO	156393,85	<b>143795,13</b>	91,94
26101	BERCIMUELLE	33734,16	<b>31670,55</b>	93,88
262	PUERTAS	25669,98	<b>24795,27</b>	96,59
263	PUERTO DE BEJAR	105501,3	<b>93241,38</b>	88,38
264	PUERTO SEGURO	20805,37	<b>18858,04</b>	90,64
265	RAGAMA	79892,29	<b>73147,91</b>	91,56
266	REDONDA (LA)	34597,4	<b>32691,76</b>	94,49
267	RETORTILLO	88549,75	<b>79983,72</b>	90,33
268	RINCONADA DE LA SIERRA (LA)	16697,74	<b>16327,25</b>	97,78
26801	VENTAS GARRIEL	836	<b>836</b>	100
269	ROBLEDA	115632,81	<b>109501,45</b>	94,7
270	ROBLIZA DE COJOS	60169,76	<b>49045,06</b>	81,51
271	ROLLAN	81432,19	<b>78067,21</b>	95,87
272	SAELICES EL CHICO	69323,44	<b>65695,07</b>	94,77
273	SAGRADA (LA)	25768,04	<b>24590,67</b>	95,43
275	SALDEANA	28558,95	<b>27287</b>	95,55
276	SALMORAL	82231,81	<b>74339,92</b>	90,4
277	SALVATIERRA DE TORMES	21610,5	<b>19919,51</b>	92,18
278	SAN CRISTOBAL DE LA CUESTA	317798,71	<b>279924,21</b>	88,08
279	SANCTI-SPIRITUS	355053,91	<b>335875,5</b>	94,6
280	SANCHON DE LA RIBERA	10075,52	<b>9822,91</b>	97,49
281	SANCHON DE LA SAGRADA	12545,72	<b>12368,91</b>	98,59
282	SANCHOTELLO	65844,6	<b>61303,06</b>	93,1
283	SANDO	44948,87	<b>38701,28</b>	86,1
284	SAN ESTEBAN DE LA SIERRA	58519,55	<b>55557,97</b>	94,94

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
285	SAN FELICES DE LOS GALLEGOS	163768,83	<b>156224,96</b>	95,39
286	SAN MARTIN DEL CASTAÑAR	60210,47	<b>55874,28</b>	92,8
287	SAN MIGUEL DE VALERO	106251,12	<b>98094,81</b>	92,32
288	SAN MORALES	103741,45	<b>93730,67</b>	90,35
289	SAN MUÑOZ	51372,71	<b>47809,29</b>	93,06
290	SAN PEDRO DEL VALLE	75209,7	<b>71456,06</b>	95,01
291	SAN PEDRO DE ROZADOS	114887,66	<b>106071,9</b>	92,33
292	SAN Pelayo DE GUAREÑA	44435,15	<b>40641,52</b>	91,46
293	SANTA MARIA DE SANDO	19222,09	<b>18186,29</b>	94,61
294	SANTA MARTA DE TORMES	3058854,49	<b>2764472,46</b>	90,38
296	SANTIAGO DE LA PUEBLA	142882,54	<b>131195,72</b>	91,82
297	SANTIBAÑEZ DE BÉJAR	200789,15	<b>192292,56</b>	95,77
298	SANTIBAÑEZ DE LA SIERRA	32063,11	<b>30283,22</b>	94,45
299	SANTIZ	166370,67	<b>162590,05</b>	97,73
300	SANTOS (LOS)	224623,97	<b>213807,97</b>	95,18
301	SARDON DE LOS FRAILES	513688,54	<b>512513,64</b>	99,77
302	SAUCELLE	457698,35	<b>451105,16</b>	98,56
303	SAHUGO (EL)	38439,51	<b>34593,41</b>	89,99
304	SEPULCRO-HILARIO	56488,54	<b>55282,46</b>	97,86
305	SEQUEROS	86331,97	<b>80633,45</b>	93,4
306	SERRADILLA DEL ARROYO	50699,78	<b>46791,32</b>	92,29
30601	GUADAPERO	12204,63	<b>11658,8</b>	95,53
307	SERRADILLA DEL LLANO	38225,8	<b>35209,83</b>	92,11
309	SIERPE (LA)	11171,16	<b>10862,14</b>	97,23
310	SIETEIGLESIAS DE TORMES	40234,51	<b>36307,9</b>	90,24
311	SOBRADILLO	129944	<b>120195,96</b>	92,5
312	SORIHUELA	149387,96	<b>119711,01</b>	80,13
313	SOTOSERRANO	149597,72	<b>142544,12</b>	95,28
314	TABERA DE ABAJO	16234,07	<b>15843,89</b>	97,6
315	TALA (LA)	38308,87	<b>35370,42</b>	92,33
316	TAMAMES	336238,28	<b>312496,37</b>	92,94
317	TARAZONA DE GUAREÑA	90800,35	<b>84732,3</b>	93,32
318	TARDAGUILA	38416,37	<b>37499,73</b>	97,61
319	TEJADO DE BÉJAR (EL)	51812,47	<b>50442,28</b>	97,36
320	TEJEDA Y SEGOYUELA	8841,76	<b>7857,04</b>	88,86
321	TENEBRON	32820,94	<b>32407,06</b>	98,74

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
322	TERRADILLOS	881047,71	<b>773992,77</b>	87,85
323	TOPAS	212260,02	<b>198547,19</b>	93,54
324	TORDILLOS	105225,18	<b>101195,86</b>	96,17
325	TORNADIZO (EL)	23396,77	<b>20331,39</b>	86,9
327	TORRESMENUAS	61587,04	<b>57744,47</b>	93,76
328	TRABANCA	71372,18	<b>68275,5</b>	95,66
329	TREMEDAL DE TORMES	10392,04	<b>10207,85</b>	98,23
330	VALDECARROS	100464,09	<b>95436,16</b>	95
331	VALDEFUENTES DE SANGUSIN	78231,79	<b>68933,23</b>	88,11
332	VALDEHIJADEROS	23135,48	<b>22044,22</b>	95,28
333	VALDELACASA	29653,51	<b>28760,81</b>	96,99
334	VALDELAGEVE	8960,73	<b>7957,19</b>	88,8
335	VALDELOSA	139789,54	<b>131442,04</b>	94,03
336	VALDEMIERQUE	27664,13	<b>25611,89</b>	92,58
337	VALDERRODRIGO	47333,57	<b>46926,3</b>	99,14
338	VALDUNCIEL	95835,57	<b>91560,64</b>	95,54
339	VALERO	40053,91	<b>35881,96</b>	89,58
340	VALSALABROSO	11759,09	<b>11356,36</b>	96,58
341	VALVERDE DE VALDELACASA	14896,01	<b>12700,28</b>	85,26
342	VALVERDON	90199,79	<b>82832,13</b>	91,83
343	VALLEJERA DE RIOFRÍO	28624,9	<b>20521,6</b>	71,69
344	VECINOS	45193,54	<b>41251,31</b>	91,28
345	VEGA DE TIRADOS	104456,58	<b>99376,87</b>	95,14
346	VEGUILLAS (LAS)	92878,55	<b>88211,24</b>	94,97
347	VELLES (LA)	178888,64	<b>162132,12</b>	90,63
348	VENTOSA DEL RIO ALMAR	36994,35	<b>34569,69</b>	93,45
349	VIDOLA (LA)	18586,65	<b>17670,54</b>	95,07
350	VILVESTRE	387859,13	<b>382678,21</b>	98,66
351	VILLAFLORES	122974,13	<b>120816,14</b>	98,25
352	VILLAGONZALO DE TORMES	105839,2	<b>100567,31</b>	95,02
35201	CARPIO BERNARDO	2949,12	<b>2616,72</b>	88,73
353	VILLALBA DE LOS LLANOS	30401,51	<b>28773,69</b>	94,65
354	VILLAMAYOR DE ARMUÑA	2855841,38	<b>2350214,87</b>	82,3
355	VILLANUEVA DEL CONDE	45131,66	<b>41241,68</b>	91,38
356	VILLAR DE ARGAÑAN	25206,33	<b>24244,46</b>	96,18
35605	MARTILLAN	6322,26	<b>6322,26</b>	100

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2014 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave



**1 ANEXO**  
Delegaciones Ayuntamientos 2014

**2 ANEXO**  
Recaudación voluntaria



MEMORIA  
de Actividades  
y Resultados  
**2014**

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
35608	SEXMIRO	3018,89	<b>3018,89</b>	100
357	VILLAR DE CIERVO	83021,81	<b>78157,33</b>	94,14
358	VILLAR DE GALLIMAZO	75317,02	<b>69303,92</b>	92,02
359	VILLAR DE LA YEGUA	44538,92	<b>41666,26</b>	93,55
360	VILLAR DE PERALONSO	75804,53	<b>72531,1</b>	95,68
361	VILLAR DE SAMANIEGO	8711,05	<b>8593,84</b>	98,65
362	VILLARES DE LA REINA	3131155,83	<b>2701969,58</b>	86,29
363	VILLARES DE YELTES	17570,96	<b>16640,43</b>	94,7
364	VILLARINO DE LOS AIRES	705817,46	<b>692282,79</b>	98,08
365	VILLARMAYOR	59542,16	<b>53143,66</b>	89,25
366	VILLARMUERTO	12149,05	<b>11895,74</b>	97,91
367	VILLASBUENAS	78019,6	<b>76076,89</b>	97,51
368	VILLASDARDO	8918,92	<b>7791,18</b>	87,36
369	VILLASECO DE LOS GAMITOS	29469,58	<b>26545,47</b>	90,08
370	VILLASECO DE LOS REYES	337415,8	<b>332210,3</b>	98,46
37001	CAMPO DE LEDESMA	2992,28	<b>2213,93</b>	73,99
37002	GEJO DE LOS REYES	1802	<b>1785,3</b>	99,07
37003	BERGANCIANO	1975,57	<b>1975,57</b>	100
371	VILLASRUBIAS	56026,46	<b>51450,64</b>	91,83
372	VILLAVERDE DE GUAREÑA	38454,33	<b>35779,54</b>	93,04
373	VILLAVIEJA DE YELTES	219418,15	<b>207103,81</b>	94,39
374	VILLORIA	408229,13	<b>383185,2</b>	93,87
375	VILLORUELA	187808,53	<b>178236,06</b>	94,9
376	VITIGUDINO	622282,61	<b>578854,3</b>	93,02
377	YECLA DE YELTES	81974,93	<b>79240,37</b>	96,66
378	ZAMARRA	18602,88	<b>16991,23</b>	91,34
379	ZAMAYÓN	96185,08	<b>94106,39</b>	97,84
380	ZARAPICOS	74064,35	<b>41310,78</b>	55,78
381	ZARZA DE PUMAREDA (LA)	30712,71	<b>29836,2</b>	97,15
382	ZORITA DE LA FRONTERA	47893,4	<b>38344,17</b>	80,06

1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave



1 ANEXO Delegaciones Ayuntamientos 2014

2 ANEXO Recaudación voluntaria



MEMORIA de Actividades y Resultados 2014

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
431	MANCOMUN. AGUAS SANTA TERESA	65856,35	<b>61424,64</b>	93,27
855	COM.REGANTES VILLAGONZALO	659745,77	<b>603864,79</b>	91,53
856	COM.REG.CASTILLEJO SALVATIERRA	34799,88	<b>9110,61</b>	26,18
860	COM.REGANTES SANJUANEJO	67366,76	<b>65450,54</b>	97,16
862	MANCOMUNIDAD BURGUILLOS	17085,26	<b>17052,26</b>	99,81
864	MANCOMUN. DEL AZUD	1599,64	<b>1487,64</b>	93
908	MANCOMUN. CAMPO CHARRO	86178,45	<b>82304,074</b>	95,5
859	MANCOMUNIDAD ALTO AGUEDA	274950	<b>258900</b>	94,16
866	MANCOMUNIDAD ENTRESIERRAS	152455	<b>146770</b>	96,27
902	MANCOMUNIDAD LAS DEHESAS	377675,5	<b>356280</b>	94,33
907	MANCOMUNIDAD LINARES Y SU ENTORNO	84570	<b>81415</b>	96,27
867	MANCOMUNIDAD PUENTE LA UNIÓN	192196,73	<b>174762,96</b>	90,93
905	MANCOMUNIDAD RIBERAS DEL ÁGUEDA, YELTES Y AGADO	899784,88	<b>825149,12</b>	91,71
906	MANCOMUNIDAD SIERRA DE FRANCIA	280306,28	<b>262545,65</b>	93,66
865	MANCOMUNIDAD TIERRAS DEL TORMES	165058	<b>155531</b>	94,23
815	MANCOMUNIDAD DE VITIGUDINO	247248,5	<b>231750,5</b>	93,73



1 Presentación

2 Memoria de actividades

3 2014 en imágenes

4 Memoria de calidad y formación

5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6 Resultados en los clientes

7 Resultados en las personas

8 Resultados en la sociedad

9 Resultados clave

ANEXOS 1 2



*Pasión*  
POR LA EXCELENCIA  
*Pasión*  
POR SALAMANCA



Diputación de Salamanca

# MEMORIA

---

## de Actividades y Resultados

# 2014

@REGTSA   
Regtsa   
canalregtsa 

Grupo de Excelencia en la Gestión Pública  
Grupo de Tributación Local 