

REGTSA

ORGANISMO AUTÓNOMO
DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN
TRIBUTARIA DE LA DIPUTACIÓN
DE SALAMANCA

Relatorio de gestión

Avenida Carlos I, 64 • 37008 Salamanca

2020

Índice General

A.- Presentación.	i
B.- Anexo: relación de siglas y acrónimos.	V

CRITERIOS

PROCESOS FACILITADORES

1.- Liderazgo y estilo de gestión.	1
2.- Estrategia.	12
3.- Desarrollo de las personas.	21
4.- Recursos, proveedores y alianzas.....	29
5.- Procesos y clientes/ciudadanos.	37

RESULTADOS

Introducción a los criterios de resultados	45
6.- Resultados en los clientes-ciudadanos.....	45
7.- Resultado en las personas.....	50
8.- Resultados en la sociedad.	53
9.- Resultados globales.....	55

Presentación

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

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

1.- LA PROVINCIA

La provincia de Salamanca pertenece a la Comunidad de Castilla y León (España) y tiene una superficie de 12.349,95 Km², y una población total de 330.219 habitantes, de los cuales 144.218 residen en la capital (43,67 %), y 186.001 en el resto de los municipios (Fuente INE 2019).

La provincia está integrada por 362 Municipios (la 2ª de España en nº de municipios) lo que, teniendo en cuenta el volumen de población, dificulta la prestación de servicios provinciales.

2.- REGTSA

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

Nuestra misión es “**ser socios de nuestros Ayuntamientos, recaudando sus tributos, facilitando su financiación y promoviendo su modernización**”.

ORGANOS DE GOBIERNO

- **Consejo de Administración.**- Integrado por el Presidente y doce Consejeros.
- **Presidente.**- Será designado por el Presidente de la Diputación, entre los miembros del Consejo.
- **Vicepresidente.**- será designado por el Presidente entre los miembros del Consejo de Administración.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- **Coordinador General.**- puesto reservado a funcionario del Grupo A1, le corresponde la dirección técnica y la coordinación administrativa de todas las Áreas, Unidades y Negociados del Organismo.

- **Estructura de las Áreas.**- Área de Gestión tributaria, Área de Recaudación, Área de Hacienda y el Área de Gestión de la información.
- **Otras Unidades.**- Asesoría Jurídica y Unidad de Atención al contribuyente.
- **Comité de Calidad.**- integrado por el Coordinador General (que lo preside), y los propietarios de todos los procesos. Es el instrumento que permite transformar la estructura de la organización en horizontal y coordinar el gobierno de todos los procesos.

3.- PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE REGTSA

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

En la actualidad han delegado sus tributos 361 Municipios, 9 Mancomunidades y 7 Comunidades de regantes. El número de Municipios delegantes, junto a la intervención en los procesos de gestión de otras Administraciones Públicas (Catastro, AEAT y Tráfico) como proveedores de información, incrementan la complejidad del servicio.

REGTSA cuenta con una plantilla de 44 empleados (ver cuadro 1.01), de los cuales 34 prestan sus servicios en la Oficina central, situada en Salamanca, y 10 en las Oficinas de zona, situadas en Béjar, Ciudad Rodrigo, Peñaranda de Bracamonte y Vitigudino.

El presupuesto para el ejercicio 2020 asciende a **3.863.211,40 €**.

4.- GRUPOS DE INTERÉS

Los principales grupos de interés (cuadro 1.0.2) con los que se relaciona REGTSA son los siguientes:

- **Clientes:** son los municipios y otras entidades de derecho público que delegan la gestión, recaudación o inspección de sus ingresos.
- **Usuarios:** son los contribuyentes, ciudadanos de nuestros municipios que deben abonar los tributos que liquida REGTSA. La atención a este colectivo ha de ser exquisita (debemos tratarlos como a clientes), pero a la vez cuando

Cuadro 1.0.1. COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA

PLANTILLA			COMITÉ DE CALIDAD			
GRUPO	MUJERES	HOMBRES	% MUJERES	MUJERES	HOMBRES	% MUJERES
A1	1	1	50%	1	1	50 %
A2	2	2	50%	2	2	50 %
C1	19	13	59,37 %	2	2	50 %
C2	5	1	83,33 %			
TOTAL	27	17	61,36 %	5	5	50 %

Cuadro 1.0.2.



incurren en morosidad, estamos obligados a llegar incluso al embargo de bienes de todo tipo (por eso en vez de clientes, pueden considerarse usuarios).

- **Empleados:** Una organización no puede considerarse excelente si no son excelentes las personas que la forman. Por eso, procuramos identificar a los empleados con los objetivos de la organización.
- **Sociedad:** El conjunto de las Administraciones Públicas, españolas e iberoamericanas.
- **Titular del Servicio:** La Diputación Provincial.
- **Aliados (Asociados):** son aquellas entidades con las que hemos firmado algún tipo de convenio o acuerdo que redunde en beneficio de ambas partes, y de los ciudadanos en general.

Puede visualizarse la colaboración con clientes, asociados y proveedores en el Foro de clientes que REGTSA celebra anualmente.

5.- PRINCIPALES SERVICIOS DE REGTSA

Desde su creación el Organismo autónomo ha venido prestando los siguientes servicios:

- **Anticipos de recaudación:** REGTSA asume el compromiso de anticipar gratuitamente a través de entregas mensuales hasta el 75% de la recaudación líquida obtenida en cada tributo durante el ejercicio anterior. Este servicio proporciona liquidez a los ayuntamientos durante todo el año.
- **Asesoramiento jurídico:** los Ayuntamientos y demás Entidades delegantes pueden utilizar un servicio de asesoría jurídica gratuita que comprende la emisión de informes y dictámenes, el asesoramiento en la redacción de Ordenanzas fiscales, y la tramitación y resolución de recursos administrativos y la dirección técnica y

representación en los asuntos contencioso-administrativos.

- **Gestión tributaria:** comprende las tareas de elaboración de padrones y listas cobratorias, emisión de recibos y liquidaciones directas, domiciliación de recibos, concesión de beneficios fiscales y devolución de ingresos indebidos y duplicados.
- **Recaudación voluntaria:** Todos los procesos de trabajo que se han expuesto hasta el momento tienen como finalidad hacer posible el procedimiento de recaudación, ya sea en voluntaria o en ejecutiva. Este servicio comprende la confección y remisión, por correo ordinario, de los avisos de pago al domicilio fiscal de los contribuyentes, así como los intercambios de información con entidades bancarias en los formatos definidos por el CSB, y la liquidación y entrega a los Ayuntamientos de las cantidades recaudadas.
- **Recaudación ejecutiva:** REGTSA asume todo el proceso de recaudación ejecutiva desde la notificación de la Providencia de Apremio hasta el embargo y subasta de bienes del deudor, o declaración de créditos incobrables.

En los últimos años para responder a las necesidades de nuestros clientes se han puesto en marcha **nuevos servicios:** algunos para todos los ayuntamientos (por ejemplo actualizaciones catastrales, inspección tributaria o modernización administrativa) y otros para un segmento de clientes (por ejemplo colaboración en la Gestión de expedientes sancionadores y recaudación de multas de tráfico y ORA).

Los ayuntamientos pueden gestionar estos servicios por sus propios medios, delegarlos en REGTSA, o acudir a alguna de las empresas que hay en el mercado. Cuando se delega, un

Cuadro 1.0.3 TRAYECTORIA DE REGTSA POR ETAPAS

ETAPAS	HITOS	RECONOCIMIENTOS EXTERNOS
1993- 1999 Creación y consolidación	Estructuración de REGTSA Firma convenios Incremento cuota mercado Impulso red de comunicaciones	
2000- 2003 Hacia una cultura de calidad	Plan de trabajo 2000-2003 Misión, Visión y Valores Primeras autoevaluaciones Inicio gestión por procesos	Premio a las mejores prácticas Administraciones Castilla y León (2003)
2004- 2007 Hacia la excelencia	Plan estratégico 2004- 2007 Cuadro de mando y Mapa estratégico Certificaciones ISO 9001 y 14001 Evaluación del liderazgo Inicio Administración electrónica	Premio a la excelencia en la Administración Pública en Castilla y León (2006) Sello excelencia +400 puntos (2006) Premio a la excelencia en la Gestión Pública en España (2007)
2008- 2011 Excelentes	Plan estratégico 2008-2011 Red de grupos de participación Administración electrónica Nuevos servicios ayuntamientos	Sello excelencia + 500 puntos (2008) Certificado EFR (2009) Premio Iberoamericano de la calidad, categoría oro (2009) Finalista en los EFQM Excellence Award (2011)
2012- 2015 Una Administración inteligente	Plan estratégico 2012-2015 Innovación en servicios financieros Transparencia Salamanca Nuevo modelo de relaciones con los ayuntamientos (reparto superávit) Pago a la carta Redes sociales y profesionales	Premio Iberoamericano de la calidad, categoría oro (2012) Finalistas los EFQM Excellence Award (2014) Premio Iberoamericano de la calidad, categoría oro (2015) y primera organización pública Premio Trayectoria Excelente
2016- 2019 Una Administración BEST	Plan estratégico 2016-2019 Nuevo sistema de Gestión de la información Alojamiento en la nube Big data Datos abiertos	Embajadores de la Excelencia Europea (2016) Premio Ciudadanía (2016) Premio a la excelencia en la gestión pública en España (2017)

Convenio (Proceso C-03) regula las competencias que se ayuntamiento abona a REGTSA por el servicio prestado.

Hasta el año 2000 REGTSA se financiaba con los ingresos propios generados por sus servicios y con la aportación de la Diputación. A partir de ese año desapareció la aportación provincial y **REGTSA se autofinancia**, es decir su futuro depende, como en el caso de las empresas privadas de que sea capaz de responder y satisfacer a las demandas de sus clientes. Incluso desde 2012, el superávit del Organismo se reparte a los ayuntamientos en forma de subvenciones, como si fueran los “dividendos” de nuestros “accionistas”. Estas circunstancias hacen que seamos una Administración Pública “peculiar”, pero a la vez han contribuido de forma importante a nuestro viaje hacia la excelencia.

6.-EL CAMINO A LA EXCELENCIA DE REGTSA

REGTSA nació en 1993 para prestar servicios tributarios a los municipios de la Provincia, especialmente a los de menor capacidad. Los primeros años transcurrieron sin grandes cambios, pero a partir de 2.000 la Diputación Provincial establece como principal objetivo estratégico de REGTSA su autofinanciación. Esto supone el inicio del cambio en nuestra organización, ya que para conseguirlo era imprescindible considerar a los municipios como verdaderos clientes, y esto suponía, a su vez, reorientar toda nuestra estrategia.

En el año 2003 comienza la elaboración del Plan estratégico 2004/2007, con la definición del Proceso de Planificación estratégica (E-01) y el nuevo proceso de autoevaluación. Esta definición comporta tres tipos de ventajas:

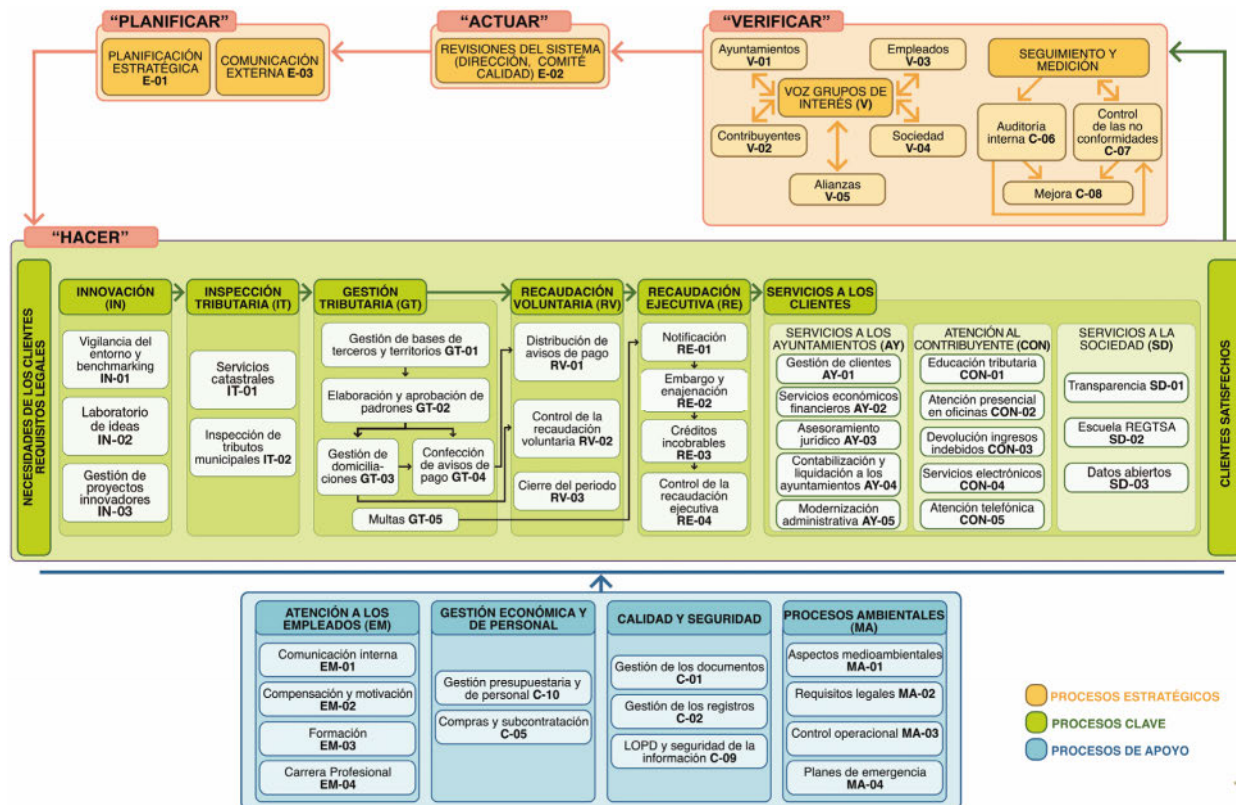
1. Se integra la autoevaluación en el proceso de Planificación estratégica como fuente de aprendizaje y diagnóstico de la organización.
2. Se incorpora como mecanismo de medición de la estrategia el Cuadro de Mando Integral.
3. Se explicitan las relaciones de causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos a través de un mapa estratégico (cuadro 1.0.5). Este Mapa nos permite explicar por qué y para quién hacemos las cosas, y su relación con nuestra cultura.

De este período, cabe destacar la transformación de REGTSA en una organización que gestiona por procesos. A partir de 2008 se impulsó la implantación de la Administración electrónica, con nuevos canales de atención a los ayuntamientos y ciudadanos, a la vez que se incrementaba la oferta de servicios.

Durante el último período implantamos el Plan 2016-2019, cuya finalidad es convertirnos en **una Administración BEST**, es decir una organización que sabe que para que algo este Bien hecho tiene que ser a la vez Excelente, Sostenible y Transparente. En esta nueva etapa la innovación en servicios, el enfoque de sostenibilidad dirigido a los Ayuntamientos y contribuyentes y la transparencia en la gestión pasan a primer plano.

En el cuadro 1.0.3 se recoge la trayectoria de nuestra organización, incluyendo los principales hitos de cada etapa y los principales reconocimientos obtenidos.

Cuadro 1.0.4. mapa de procesos



Cuadro 1.0.5. mapa estratégico

