

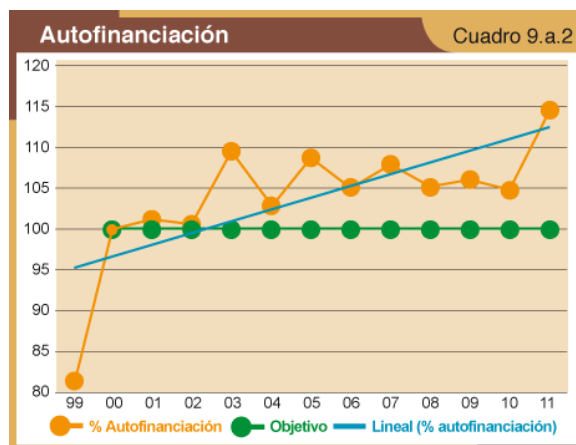
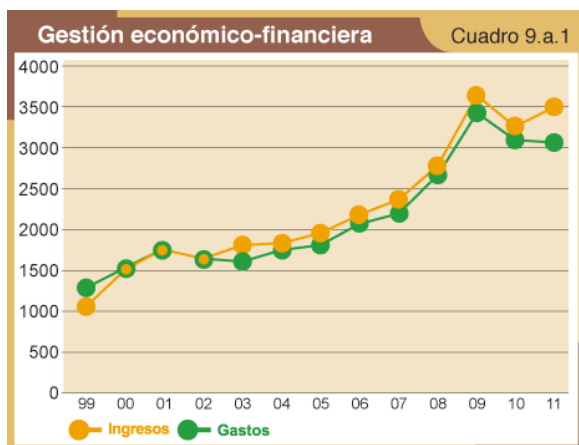
9.- RESULTADOS GLOBALES

9.a.- Resultados clave

1.- Resultados económico-financieros y de gestión del presupuesto.

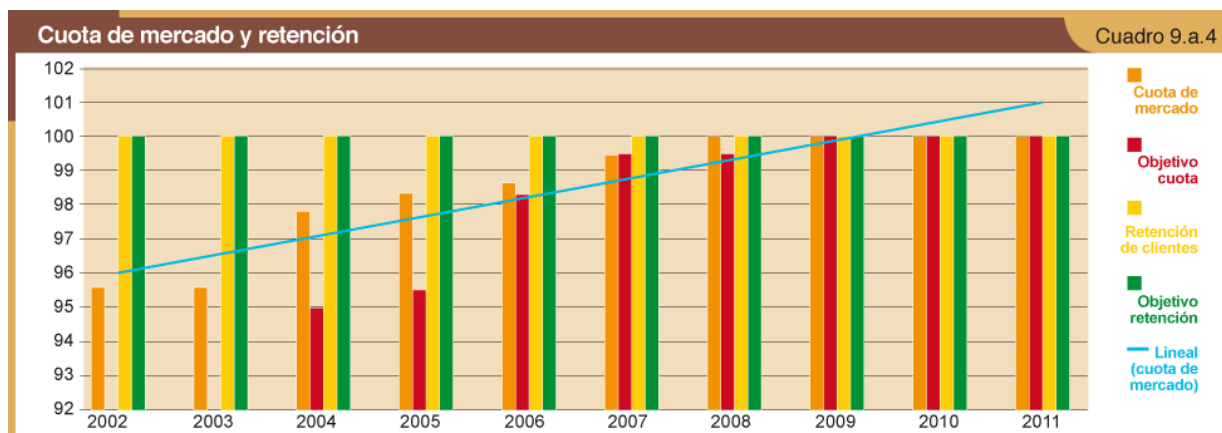
- **Tendencias:** Desde el año 2000 en REGTSA los ingresos crecen por encima de los gastos, lo que permite que el ratio de autofinanciación sea siempre superior al 100%. Los resultados de ingresos y gastos de 2009 son extraordinarios, toda vez que en dicho ejercicio se computaron la mayor parte de las inversiones correspondientes al Proyecto Salamanca Provincia Digital. Pueden entenderse mejor estos resultados a través del ratio Ahorro que presentamos en 9b, y que mide la diferencia entre ingresos corrientes y gastos corrientes.

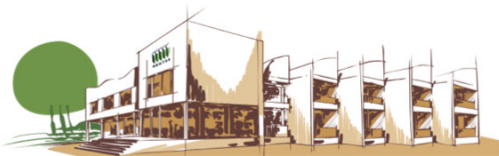
- **Objetivos:** el objetivo de mantener la autofinanciación se cumple año tras año. Esta circunstancia y la ausencia total de deuda, nos han facilitado la acumulación de un remanente líquido de tesorería que al liquidar el presupuesto de 2011 ascendía a 1.293.000 €. Todo ello nos permite afrontar, incluso en momentos de grave crisis económica como los actuales, las inversiones futuras y los riesgos identificados desde una situación de solvencia financiera acreditada.
- **Comparaciones:** Se ofrecen comparaciones con los Organismos del grupo de Diputaciones del Oeste sobre gestión presupuestaria. De ellas puede inferirse que el % de gasto que REGTSA dedica a inversiones reales es muy superior al de las demás organizaciones.



Gestión y control del presupuesto (datos 2008) Cuadro 9.a.3

Capítulo	Org. 1	Org. 2	REGTSA	Org.3
1.- Gastos de Personal	60,15%	59,89%	58,63%	68,62%
2.- Gastos en Bienes C y S	27,75%	18,27%	16,90%	27,18%
3.- Gastos Financieros	0,90%	19,54%	4,70%	0,43%
4.- Transferencias Corrientes	6,50%	0,00%	3,43%	0,00%
6.- Inversiones Reales	4,20%	0,00%	15,10%	3,10%
7.- Transferencias de Capital		0,00%	0,00%	0,00%
8.- Activos Financieros	0,50%	0,00%	0,00%	0,00%
9.- Pasivos Financieros	0,00%	2,30%	1,24%	0,68%
Total:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%





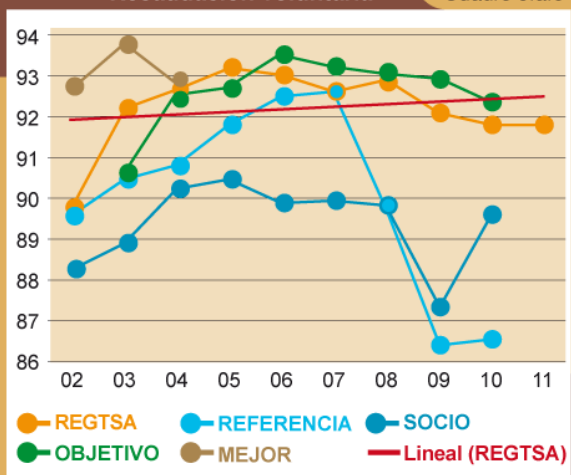
Comparaciones ofertas de servicios clave

Cuadro 9.a.5

SERVICIO	REGTSA	SOCIO	ORG. 1	ORG. 2	ORG. 3
Asistencia Jurídica	X	X	X	X	X
Gestión Tributaria	X	X	X	X	X
Anticipos Recaudación	X	X	X	X	X
Recaudación Voluntaria	X	X	X	X	X
Recaudación Ejecutiva	X	X	X	X	X
Catastro	X	X	X	X	X
Inspección Tributaria	X	X	X		X
Multas Tráfico y ORA	X	X	X	X	X
Modernización Administrativa	X				

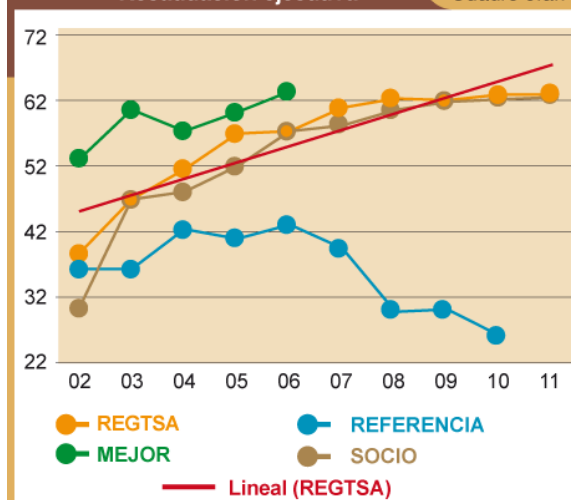
Recaudación voluntaria

Cuadro 9.a.6



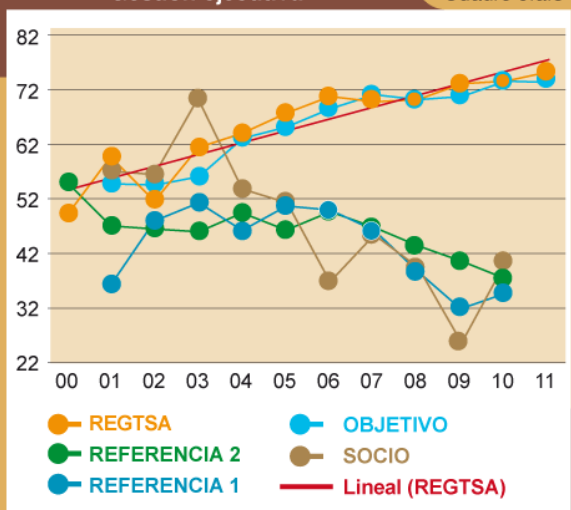
Recaudación ejecutiva

Cuadro 9.a.7



Gestión ejecutiva

Cuadro 9.a.8



2.- Volumen de productos o servicios clave.

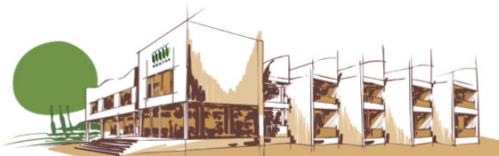
- **Tendencias:** Desde el año 2002 en REGTSA las delegaciones han crecido hasta alcanzarse el 100%, de forma que en estos momentos prestamos servicios a la totalidad de los Municipios de la Provincia. A lo largo de estos años solamente se ha producido un supuesto de revocación parcial de una delegación en 2007, si bien mantuvimos al cliente en otras delegaciones. Se

ofrece también información sobre la oferta de servicios clave (ver 9.a.5), que permite comprobar el esfuerzo de REGTSA por innovar su oferta, teniendo en cuenta que el servicio de modernización abarca ocho tipos de prestaciones distintas.

- **Objetivos:** el objetivo de cuota y de retención de clientes se cumple año tras año.
- **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 (Cáceres) con una cuota de mercado igual a la de REGTSA. Por otra parte, se ofrece una comparación de la oferta de servicios clave por parte de las entidades con las que nos comparamos (cuadro 9.a.5),

3.- Resultados clave.

Los resultados de recaudación voluntaria y recaudación ejecutiva son el "corazón del negocio" de REGTSA, toda vez que se identifican con nuestra misión y nos proporcionan la mayor parte de nuestros ingresos. En ejecutiva medimos el **porcentaje de recaudación**, es decir el porcentaje recaudado sobre el cargo o



Gestión de multas					Cuadro 9.a.9
AÑO	Multas procesadas	% recaudación global	Objetivo recaudación global	% gestión global	Objetivo gestión global
2002	179				
2003	1.655	30,9		56,08	
2004	3.671	42		46,3	
2005	5.076	51,3		58,9	
2006	8.538	46,06		54,26	
2007	10.300	46,49	48	58,58	56
2008	11.096	47	47	59	59
2009	12.436	47,6	47	64,6	59
2010	10.400	53,3	48	61,6	65
2011	12.730	57,32	54	70,83	62

volumen total a recaudar, y el **porcentaje de gestión ejecutiva** que mide la totalidad de lo recaudado más los expedientes dados de baja, y el **pendiente**. La suma del pendiente y gestión ejecutiva, es siempre igual a 100, y el objetivo es que cada año el pendiente sea menor. Los indicadores de recaudación y gestión son complementarios porque en ejecutiva casi tan importante como recaudar es tramitar correctamente los expedientes de créditos incobrables que permiten "limpiar" el cargo.

- **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 con caídas de superiores a 5 puntos porcentuales debidas a la crisis). En recaudación ejecutiva, tanto el porcentaje de recaudación como el de gestión aumentan de año en

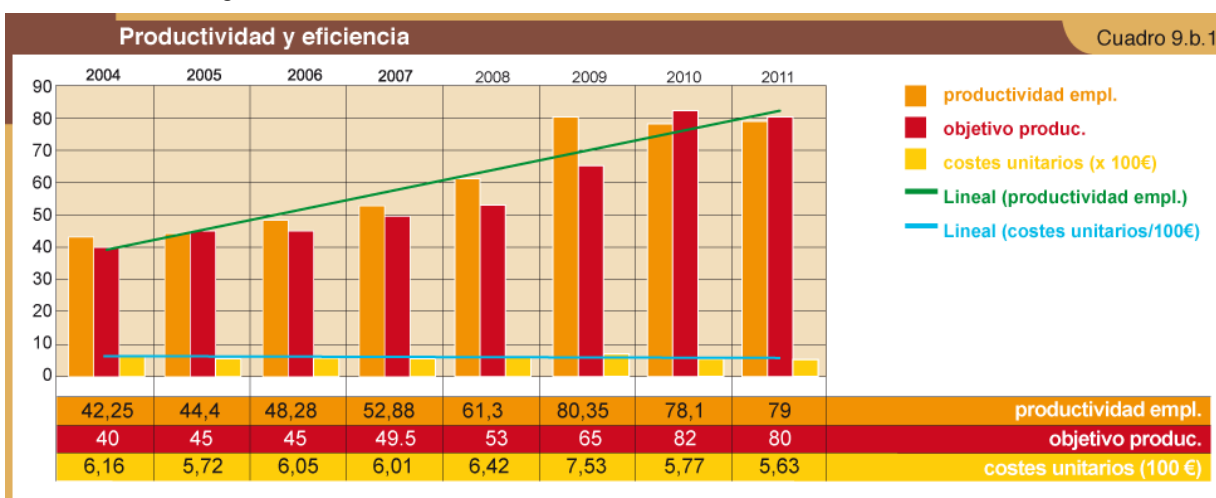
año, y lógicamente desciende el pendiente. Los resultados de multas son satisfactorios si se tiene en cuenta el incremento de multas gestionadas y ayuntamientos delegantes, que son ya el 100 % de los que cuentan con Policía Local.

- **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 de los mejores de España, teniendo en cuenta las memorias de los servicios de recaudación que se publican. Causas: ver 9.b.9

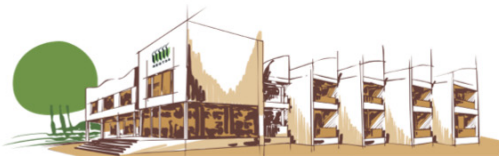
9.b.Indicadores del desempeño

1.-Indicadores de desempeño económico-financiero y presupuestario.

- **Tendencias:** La productividad (9.b.1) 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 años tras año, mientras que los costes unitarios tienen una tendencia a la baja. El porcentaje de crecimiento del cargo y el ahorro bruto de REGTSA, ratios que no presentamos por falta de espacio, completarían la información financiera.



Comparación rendimiento del servicio 2008					Cuadro 9.b.2
	Organismo 1	Organismo 2	REGTSA	Organismo 3	
Nº empleados del servicio a 31/12	92	122	45	167	
Importe cargado por empleado (1)	1.243.142,88	1.504.858,25	962.182,06	970.124,29	
Importe recaudado por empleado (2)	1.103.117,01	1.202.429,16	901.713,96	770.070,91	
Ingresos presupuestarios por emplado (3)	72.708,60	83.342,41	61.326,22	52.476,72	
% recaudación por empleado (5)	88,74%	79,90%	93,72%	79,38%	



2.- Indicadores de desempeño de los procesos.

- 2.1.- Recaudación voluntaria (9.b.3).

- **Tendencias:** La gestión de recibos domiciliados anticipa los resultados de la recaudación voluntaria. Igualmente apoya la optimización del gasto, toda vez que la gestión y cobro de un recibo domiciliado es mucho más económica que la de los no domiciliados. La tendencia es positiva.
- **Objetivos:** Los objetivos se cumplen habitualmente y se incrementan de años en año.
- **Comparaciones:** Los resultados de gestión de domiciliados de REGTSA son los mejores que hemos encontrado en las memorias publicadas.

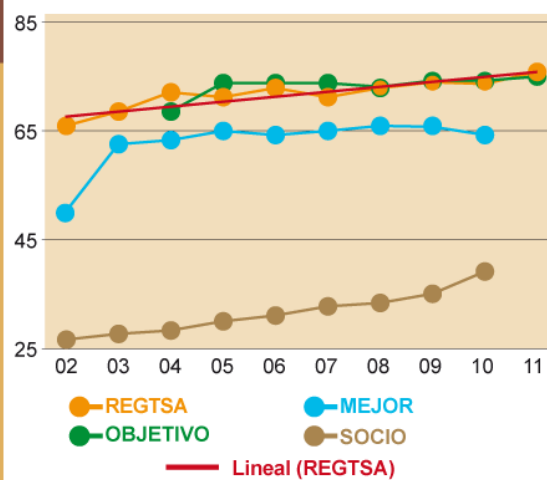
- 2.2.- Recaudación y gestión ejecutiva.

- **Tendencias:** Se recoge la evolución de los expedientes y diligencias de embargo (9.b.4), que impulsan la recaudación ejecutiva. Debe advertirse que el descenso en las mediciones del año 2005 y 2006 no tiene una lectura negativa porque la recaudación ejecutiva sigue aumentando. También resulta esencial la gestión de fallidos (9.a.5), ratio impulsa el resultado de gestión ejecutiva.

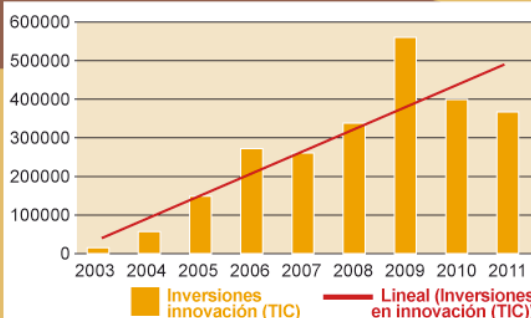
3.- Costes de los proyectos.

Los cuadros 9.b.6 y 9.b.7 ofrecen información del esfuerzo que desarrolla REGTSA en innovación. Como puede observarse las inversiones se han triplicado en los últimos años y el grado de

Porcentaje de recibos domiciliados Cuadro 9.b.3

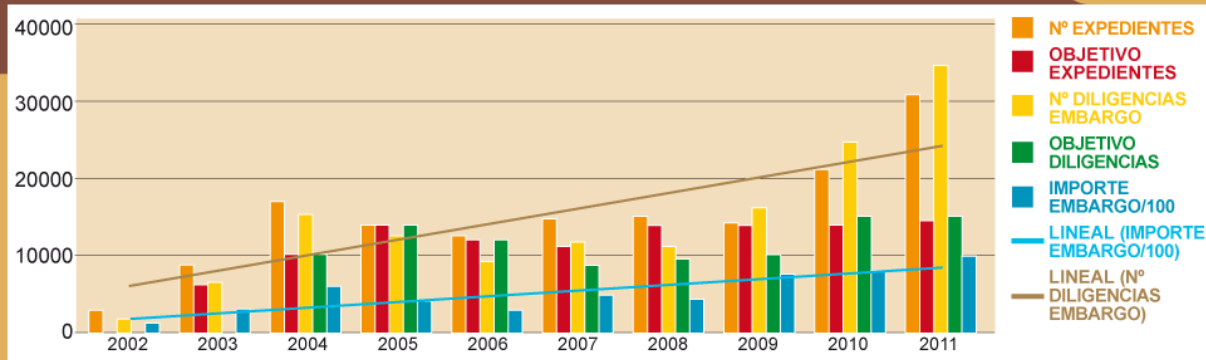


Inversiones en Innovación (TIC) Cuadro 9.b.6

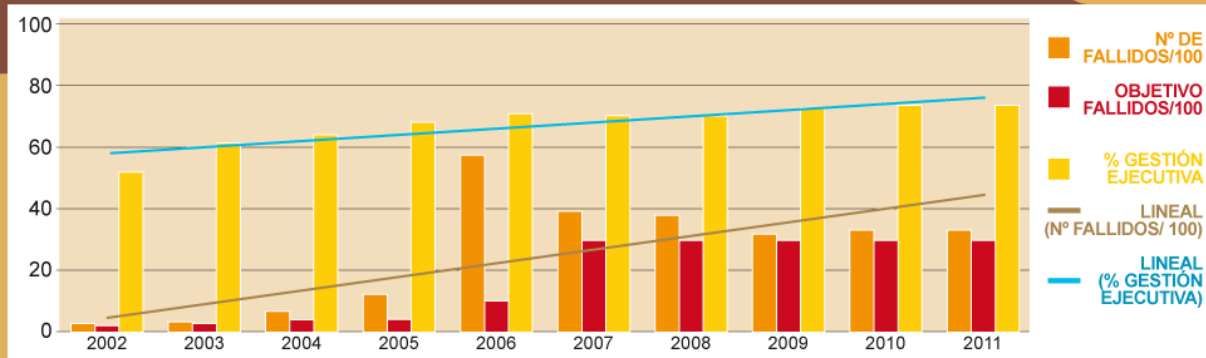


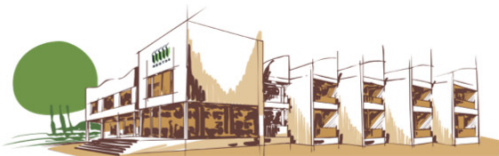
cumplimiento de los plazos en los planes de desarrollo de nuevos servicios es muy alto (es un indicador nuevo), con lo cual podemos decir

Alineación ejecutiva-embargo Cuadro 9.b.4



Alineación gestión ejecutiva-fallidos Chart 9.b.5



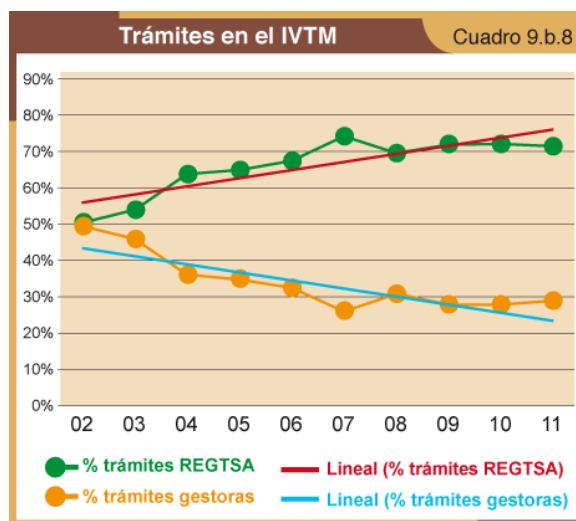


que se alcanzan los objetivos. Respecto a las comparaciones podemos afirmar que el esfuerzo inversor de REGTSA es más de tres veces superior al de nuestros socios del grupo de Diputaciones del Oeste.

4.- Rendimiento de asociaciones y recursos externos.

Los cuadros 9.b.8 (Colegio de Gestores) y 9.b.10 (Colegio de Secretarios) ofrecen información de los resultados de nuestras alianzas. Es significativo el grado de desarrollo de nuestra alianza con las Gestorías que les ha permitido realizar el 73% de las gestiones en el Impuesto sobre vehículos, teniendo en cuenta que, además, el 90% de esas gestiones son realizadas por internet en la carpeta de las gestorías.

- **Causas:** El cuadro de relaciones correspondiente al criterio 9 refleja cuales son los enfoques causales de los indicadores impulsores que hemos identificado (ver 9.b.9).



Indicadores adicionales								Cuadro 9.b.7	
INDICADOR	2008		2009		2010		2011		
	Objetivo	Resultado	Objetivo	Resultado	Objetivo	Resultado	Objetivo	Resultado	
Grado cumplimiento Planes de desarrollo servicios	95	90	90	90	95	90	95	95	

CUADRO DE RELACIONES CAUSA-EFECTO				Cuadro 9.b.9	
EJES VISIÓN	RESULTADOS ESTRATÉGICOS CLAVE	INDICADORES IMPULSORES	ENFOQUES ASOCIADOS		
DIPUTACIÓN Ser referente / autofinanciación	Autofinanciación	Crecimiento cargo	Plan de Marketing		
		Productividad y eficiencia	Plan de Ahorro		
		Contención capítulo I	Plan de Ahorro		
		Importe expedientes catastro	Actualizaciones catastro		
Aliados CIPSA	Cuota de mercado	Retención	Plan de Marketing		
		Incremento cuota grandes	Innovar para fidelizar		
		Incremento cuota clientes			
		Recibos y cargo domiciliado	Controles domiciliados		
Aliados CIPSA	Porcentaje Recaudación voluntaria	terceros / UF rectificadas	Plan de Mejora de la base de datos		
	Porcentaje recaudación ejecutiva	Exptes. y diligencias embargo	Centralización y mejorar rendimiento Procesos Clave		
	Porcentaje gestión ejecutiva	Importe y nº expedientes fallidos	Policia en red (fases 1 y 2)		
	Porcentaje gestión global de multas	Porcentaje recaudación multas			

Entregas a cuenta evolución del Volumen								Cuadro 9.b.10	
Años	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010	
Cuántia anticipos	10.453	12.508	12.042	14.093	15.652	15.979	19.040	22.729	
Incrementos/año anterior	544	2055	-466	2051	1559	327	3061	3689	
Porcentaje de incremento	15%		-3,72%			2,08%	19,15%	19,39%	

