



REGTSA

**Organismo Autónomo Provincial de
Recaudación y Gestión Tributaria
de la Diputación de Salamanca**



RELATORIO DE GESTIÓN

Fecha de solicitud: 22/03/2012





INDICE GENERAL

A.- Presentación.	I
B.- Relación de siglas y acrónimos.	V

CRITERIOS

• PROCESOS FACILITADORES	
1.- Liderazgo y estilo de gestión.	1
2.- Estrategia.	9
3.- Desarrollo de las personas.	17
4.- Recursos y asociados.	24
5.- Procesos y clientes-ciudadanos.	30
• RESULTADOS	
- Introducción a los criterios de resultados	37
6.- Resultados de los clientes.	37
7.- Resultado del desarrollo de las personas.	41
8.- Resultados de sociedad.	44
9.- Resultados globales.	46



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 354.608 habitantes, de los cuales 155.619 residen en la capital (43,8 %), y 198.989 en el resto de los municipios (Fuente INE 2009).

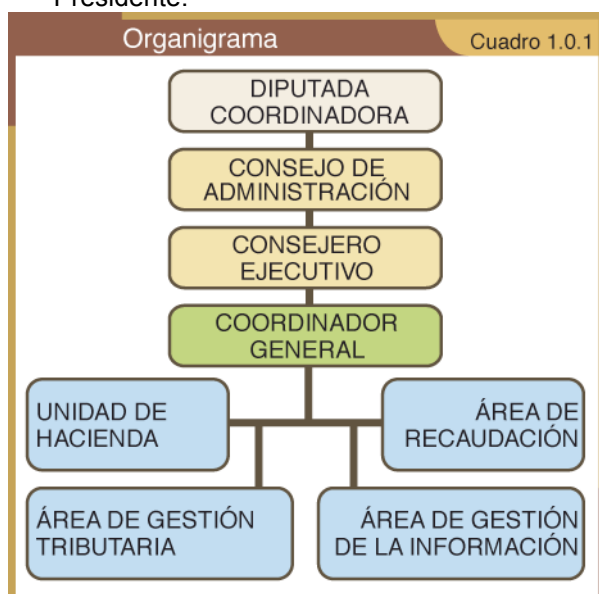
La provincia está integrada por 362 Municipios (la 2ª de España en n.º de municipios) lo que, teniendo en cuenta el volumen de población, dificulta la prestación de servicios provinciales.

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.

ORGANOS DE GOBIERNO

- **Consejo de Administración.**- Integrado por el Presidente y seis Consejeros..
- **Diputada Coordinadora.**- Será designado por el Presidente de la Diputación, entre los miembros del Consejo.
- **Consejero Ejecutivo.**- será designado por el Consejo de Administración a propuesta del Presidente.



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 y el Área de Gestión de la información.
- **Otras Unidades.**- Asesoría Jurídica y Unidad de Hacienda.
- **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 362 Municipios, 7 Mancomunidades y 5 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 43 empleados, de los cuales 31 prestan sus servicios en la Oficina central, situada en Salamanca, y 12 en las Oficinas de zona, situadas en Béjar, Ciudad Rodrigo, Peñaranda de Bracamonte y Vitigudino. El presupuesto para el ejercicio 2011 ascendió a **3.527.019 €**.

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 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:** la Provincia de Salamanca.
- **Titular del Servicio:** La Diputación Provincial.
- **Aliados (Asociados):** son aquellas entidades con las que hemos firmado algún tipo de



convenio o acuerdo que redunda 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.

Grupos de interés		
Cuadro 1.0.2		
GRUPOS DE INTERÉS	DENOMINACIÓN	SEGMENTOS
CLIENTES	AYUNTAMIENTOS	Grandes ayuntamientos
		Resto ayuntamientos
USUARIOS	CONTRIBUYENTES	Medio urbano
		Medio rural
CLIENTE INTERNO	EMPLEADOS	Empleados
		Directivos
ALIADOS	ASOCIADOS	Colegio secretarios, colegio gestores administrativos
	ADMINISTRACIONES	Catastro, Agencia Tributaria, Tráfico, U. Formación, CIPSA
SOCIEDAD	PROVINCIA DE SALAMANCA	
TITULAR	DIPUTACIÓN PROVINCIAL	

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 Convenio (Proceso C-03) regula las competencias que se delegan, las obligaciones de las partes y el precio que el 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 ha desaparecido 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. 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

La trayectoria de REGTSA desde su creación puede dividirse en cinco etapas:

Trayectoria por etapas	
Cuadro 1.0.3	
ETAPAS	HITOS
1ª Etapa 1993-1995 CREACIÓN DE REGTSA	Estructuración de REGTSA Firma Convenios delegación Configuración inicial del sistema de información
2ª Etapa 1995-1999 CONSOLIDACIÓN	Incremento delegaciones Mejora porcentajes recaudación y autofinanciación Impulso red comunicaciones
3ª Etapa 2000-2003 HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD	Plan de Trabajo 2000/2003 Programa Itaca: Misión, Visión y Valores Proyecto Evalúa: Autoevaluación 2002 Autoevaluación 2003
4ª Etapa 2004-2007 HACIA LA EXCELENCIA	Planificación Estratégica: Plan Estratégico 2004-2007 Cuadro de mando integral Mapa estratégico Autoevaluación 2006 Autoevaluación 2007
5ª Etapa EXCELENTES	Plan Estratégico 2008-2011



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 (ver 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

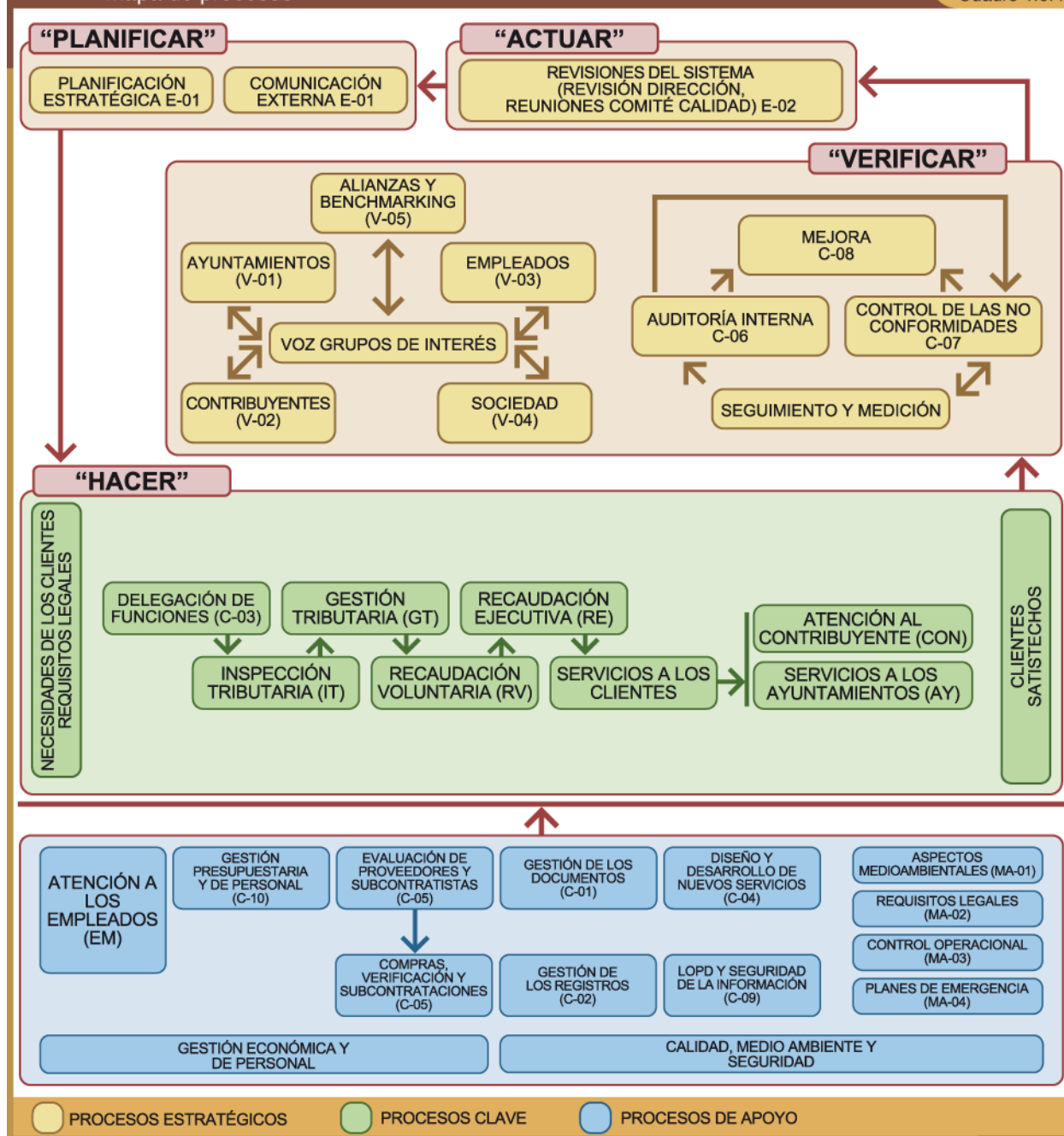
de REGTSA en una organización que gestiona por procesos (ver mapa de procesos).

En 2007, cuando nos encontrábamos finalizando la ejecución del Plan estratégico, realizamos una nueva autoevaluación (la cuarta) para revisar la estrategia y aprender de cara a la aprobación del nuevo Plan estratégico 2008-2011, cuya implantación ha finalizado, y estamos concluyendo la elaboración del nuevo Plan 2012-2015 (ver criterio 2c).

A lo largo de esta trayectoria REGTSA ha obtenido un gran número de reconocimientos externos (ver 8b), entre los que destacan el Premio Nacional de Excelencia en la Gestión Pública (2007) otorgado por el Ministerio de Administraciones Públicas, el Premio Iberoamericano en la categoría oro (2009) y la categoría finalista en los premios EFQM (2011).

Mapa de procesos

Cuadro 1.0.4





Mapa estratégico de REGTSA

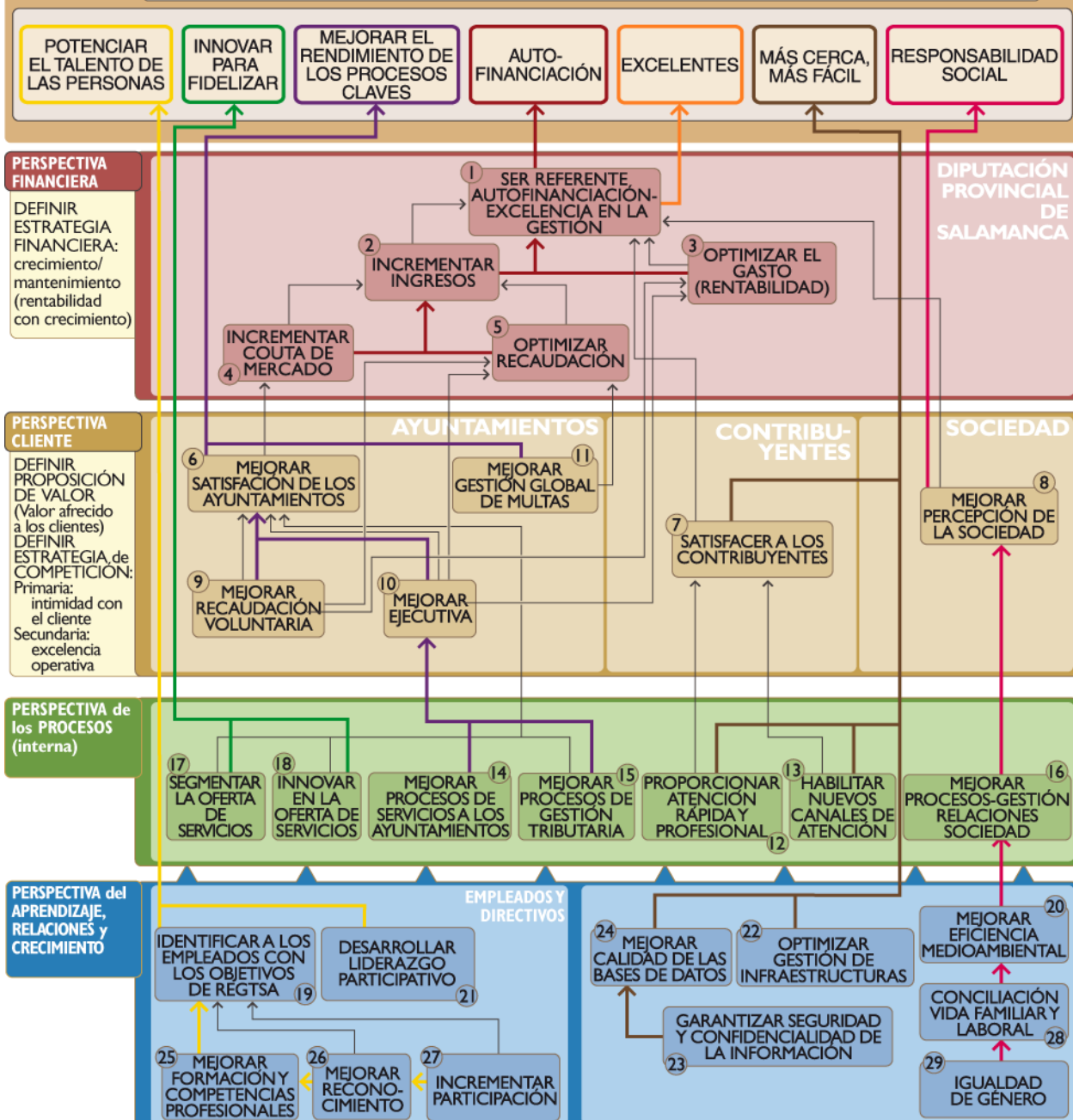
Cuadro 1.0.5

MISIÓN: Recaudar, por delegación de los Ayuntamientos, ingresos públicos que permitan **prestar a los ciudadanos** de la provincia de Salamanca **servicios públicos de calidad**, impulsando la **modernización de la Administración Local**.

VISIÓN: Nuestra ambición es convertirnos en una **organización con prestigio internacional, reconocida** por nuestros Ayuntamientos y ciudadanos como la **mejor Administración Pública**, trabajando siempre en la **mejora de nuestros resultados**.

VALORES: Somos un servicio público que considera importante:

1. La **Sostenibilidad Económica**.
2. La **Transparencia** y la **Responsabilidad**.
3. El **Crecimiento** personal y profesional de nuestros **empleados**.
4. La **Innovación** en productos y servicios.
5. El **Progreso** a través de las **Alianzas**.
6. La **Responsabilidad Social, Ambiental** y en materia de **Seguridad de la Información**.



RELACIÓN DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS.

AEAT	Agencia Estatal de Administración Tributaria.
AECID	Agencia española de cooperación internacional para el desarrollo
AEVAL	Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios
Att. c	Atención al contribuyente
BSC	Cuadro de mando integral
CA	Consejo de Administración
CC	Comité de calidad
CELADEL	Centro latinoamericano de estudios locales (Argentina)
CIPSA	Centro Informático Provincial de la Diputación de Salamanca
CITA	Catálogo para el intercambio y transferencia de aplicaciones
CMI	Cuadro de Mando Integral
CPD	Centro de proceso de datos
CSB	Consejo Superior Bancario
DAFO	Herramienta de análisis estratégico, basada en el estudio de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una organización.
EDITRAN	Sistema de transmisión de datos de forma segura a entidades bancarias
e-DNI	Documento Nacional de Identidad electrónico
EFQM	Fundación Europea para la gestión de la calidad
EFR	Modelo de empresa familiarmente responsable
FCE	Factores Críticos de Éxito
FREMAP	Mutua de accidentes de trabajo
G.I.	Grupos de interés
GT	Gestión tributaria
IBI	Impuesto sobre Bienes Inmuebles
ID	Liquidaciones de Ingreso Directo
INE	Instituto Nacional de Estadística
ISO	Organización internacional de estandarización
JCYL	Junta de Castilla y León
LAECSP	Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos
LOCAL WEB y local GIs	Herramientas para la generación de portales Web y sistema de información geográfica
LOPD	Ley orgánica de Protección de datos
MAP	Ministerio de Administraciones Públicas
Minetur	Ministerio de industria, energía y turismo
M, V y V	Misión, visión y valores
ONAPI	Oficina Nacional de la propiedad industrial (República Dominicana)
ORA	Ordenanza Reguladora de Aparcamiento
PDCA	Ciclo de mejora continua
PE	Plan Estratégico
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
REGTSA	Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca
REVAL	Recaudación de Valladolid
RPT	Relación de puestos de trabajo
RRHH	Recursos Humanos
SAT de Lima	Servicio de Administración tributaria de Lima (Perú)
SGA	Sistema de gestión automatizado
SICAL	Aplicación informática de contabilidad y gestión del presupuesto
SICER	Sistema de gestión de notificaciones de correos
SIGEM	Plataforma de Administración electrónica para los Ayuntamientos
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
USAL	Universidad de Salamanca