

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca (REGTSA),
ejemplo de ‘Administración Best’

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

La provincia de Salamanca está integrada por 362 municipios (la 2ª de España en número de municipios) lo que, teniendo en cuenta el volumen de población, dificulta la prestación de servicios provinciales. En la actualidad han delegado sus tributos 361 Municipios, 8 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 (Agencia Estatal de Administración Tributaria) y Tráfico) como proveedores de información, incrementan la complejidad del servicio, teniendo en cuenta además que el Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca (en adelante, REGTSA) dispone de una reducida plantilla de 42 empleados.

En este sentido, 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 2000 la Diputación Provincial establece como principal objetivo estratégico de REGTSA su auto financiación. Esto supone el inicio del cambio en la organización, ya que para conseguirlo era imprescindible considerar a los municipios como verdaderos clientes, y esto suponía, a su vez, reorientar toda la estrategia.

SOLUCIÓN GLOBAL:

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.

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.

En la actualidad se está implantando el nuevo Plan 2016-2019, que quiere convertir 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 2 se recoge la

trayectoria de la organización, incluyendo los principales hitos de cada etapa y los principales reconocimientos obtenidos.

TRAYECTORIA DE REGTSA POR ETAPAS			Cuadro 2
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 empleados 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 Escuela REGTSA Redes sociales y profesionales	Premio Iberoamericano de la calidad, categoría oro (2012 y 2015) Finalista en los EFQM Excellence Award (2014) Premio trayectoria excelente Fundibeq (2015)	
2016- Una Administración BEST	Plan estratégico 2016-2019 Nuevo sistema de Gestión de la información Datos y gobierno abierto	Embajadores de la Excelencia Europea (2016) Premio Ciudadanía (2015)	

COSTE APROXIMADO:

El presupuesto para el ejercicio 2017 asciende a 3.447.256,00 € (recursos propios de la Diputación de Salamanca)

TERRITORIO:

Provincia de Salamanca

PÚBLICO DESTINATARIO:

Ayuntamientos y contribuyentes de la provincia de Salamanca

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

RETGSA es un Organismo Autónomo dependiente de la Diputación Provincial de Salamanca (España)

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.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

La nueva definición de la misión de REGTSA ha supuesto un cambio trascendental que está transformando una organización prestadora de servicios tributarios, en una organización que está evolucionando a la prestación de otros servicios complementarios (financieros y relacionados con la modernización de la Administración Local).

Para dar cumplimiento a la visión del organismo, se han trazado los siguientes retos:

- Ayuntamientos: innovar y crear valor para los ayuntamientos.
- Contribuyentes: facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Empleados: conseguir que los trabajadores se sientan orgullosos.
- Sociedad: promover la excelencia y transparencia en las administraciones públicas.
- Diputación provincial: convertirse en un modelo de referencia para otras diputaciones.

REGTSA presta servicios a dos tipos de clientes: Ayuntamientos (son verdaderos clientes que pueden elegir y que pagan por los servicios que reciben) y contribuyentes (son los ciudadanos que obligatoriamente deben pagar los tributos locales que REGTSA recauda, no pueden elegir, pero su experiencia de servicio debe ser excelente, como si fueran clientes).

EJEMPLO: PROPUESTA DE VALOR CONTRIBUYENTES	
	Cuadro 7
Concepto	Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales
Atributos	Rapidez, disponibilidad, accesibilidad y la multicanalidad
Ventajas	Proporcionar soluciones a cualquier ciudadano por el canal que elija
Posicionamiento	Excelencia y profesionalidad

La cadena de valor de REGTSA está constituida por los procesos de innovación, inspección tributaria, gestión tributaria, recaudación voluntaria, recaudación ejecutiva y servicios a los clientes (ayuntamientos y contribuyentes) y a la sociedad. A través del proceso de innovación, vigila el entorno y diseña nuevos servicios, y luego los pone a

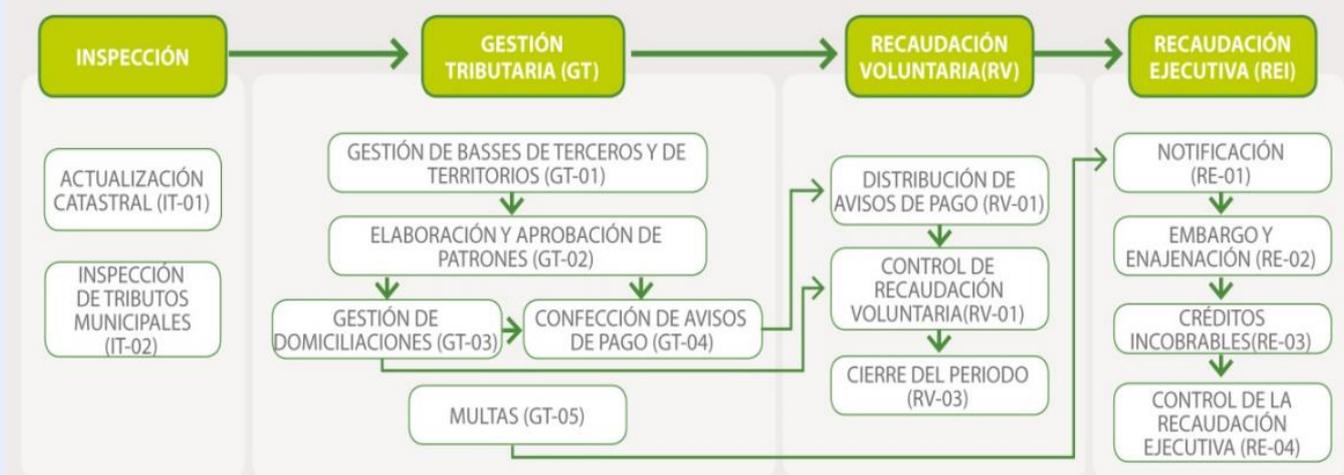
disposición de los clientes a través de los procesos de atención a clientes. El principal producto de REGTSA consiste en la elaboración y cobro de liquidaciones tributarias que representa la “fábrica de liquidaciones tributarias”. A través de ella, REGTSA transforma información sobre los contribuyentes y sobre los objetos tributarios (un inmueble, un vehículo etc.) en algo que tiene mucho más valor, que son los tributos liquidados sin errores, y cobrados en los procesos de recaudación.

Para optimizar esta “fábrica” trabaja en tres direcciones:

- Mejorar la calidad de la materia prima (la información) a través de planes de mejora de la base de datos, de inspección y de actualización catastral.
- Garantizar la estabilidad de los procesos, especialmente los que manejan cantidades masivas de información, mediante la existencia de controles preventivos.
- Mejorar y optimizar el diseño de los propios procesos a través de la participación de los empleados.

LA FÁBRICA DE LIQUIDACIONES TRIBUTARIAS

Cuadro 8



OBSTÁCULOS SUPERADOS :

Para llevar a la práctica los valores constitutivos de RETGSA, es decir, alcanzar un servicio público excelente, sostenible y transparente, propone desarrollar una nueva cultura que denominada “Una Administración BEST” (ver <https://youtu.be/5FeQvmd4Lks>). Con este sistema pretende dar respuesta tanto a ayuntamientos como ciudadanía para hacer frente al reto de la digitalización de la administración y conseguir una administración más eficiente y facilitar el cobro de los tributos, así como mejorar la relación entre administración y ciudadanía.

IMPACTO:

Este organismo ha recibido los siguientes premios:

- Premio a las mejores prácticas en Administración de Castilla y León (2003).
- Premio a la excelencia en la Administración Pública en Castilla y León (2006).
- Premio a la excelencia en la Gestión Pública en España (2007).
- Premio Iberoamericano de la Calidad (2009).
- Embajadores de la excelencia Europea (2016).
- Premio Ciudadanía (2015).
- Premios Calidad e Innovación en la Gestión Pública (2016).

Resultados:

1. Atención a contribuyentes: en la siguiente tabla se muestran algunos de los indicadores más importantes medidos en los ayuntamientos de mayor relevancia de Salamanca. La tabla expone el grado de cumplimiento de los indicadores rapidez, profesionalidad, instalaciones y eficiencia respecto a la atención presencial de la REGTSA a los contribuyentes.

Atención Presencial a los contribuyentes															
	RAPIDEZ							PROFESIONALIDAD							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Béjar	92,4	95,8	94,2	97,5	95,6	98	100	92,4	93,7	91,7	98,8	95,6	96	100	
Ciudad Rodrigo	90	94,6	97	92,5	95	100	100	100	93,8	95	97,5	98,8	94	100	
Peñaranda	75	98,5	94	93,3	85	96,4	100	80	97,7	93	93,3	91,7	92,7	100	
Vitigudino	93,4	94,4	96	95,7	97,1	100	100	90	96,7	94	92,9	94,3	94,3	100	
Zonas	89,6	95,9	95,1	95,4	92,7	98,5	100	90,4	95,2	93,2	95,9	95,3	94	100	
Salamanca	85	94	89,3	94,5	93,8	91,6	98,43	88,6	89,5	90,6	94,3	93,6	91,4	97,9	
Total	85,2	94,5	90,5	95	93,7	93	98,58	88,6	91	91,1	94,5	93,8	91,9	98,11	
Atención Presencial a los contribuyentes															
	INSTALACIONES							EFICIENCIA							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Béjar	92,3	100	75	87,5	100	100	60	76,9	94,74	100	87,50	100	100	75	
Ciudad Rodrigo	83,3	88,8	80	85,7	100	100	100	100	100	100	100	100	70	100	
Peñaranda	100	69,2	90	100	87,5	100	100	50	92,31	90	75	100	100	100	
Vitigudino	100	100	90	100	100	100	100	100	84,62	80	100	66,6	100	75	
Zonas	92	90,7	83,7	93,3	96,8	100	90,48	84	92,59	91,89	90,63	91,6	90,9	90,47	
Salamanca	96,5	96,6	94	96	95,5	99,2	97,36	87,7	94,67	92,67	94,35	90,5	96	93,6	
Total	96,2	95,1	91,9	94,7	96,2	99,6	96,68	87,4	94,12	92,52	92,49	91,1	95	93,3	

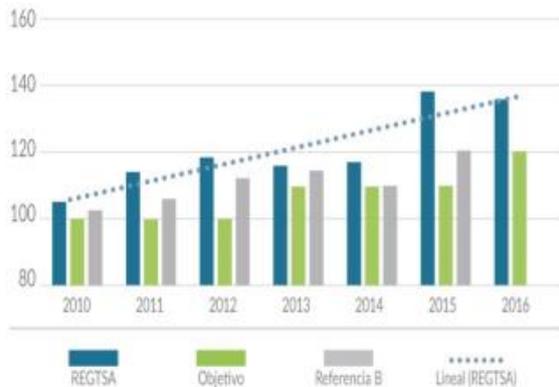
2. Impacto social y satisfacción: en el siguiente gráfico se observa la medición sobre la valoración que recibe la RETGSA de los clientes. Como se puede ver, el 2016 supera el objetivo marcado por el organismo y se consolida el crecimiento en las recomendaciones. También se muestran los premios recibidos entre 2014 y 2015. Por otro lado, se muestra la satisfacción de los ayuntamientos con el servicio prestado por RETGSA, que en todo momento ha sido valorado muy positivamente, incluso por encima del objetivo marcado por la organización.



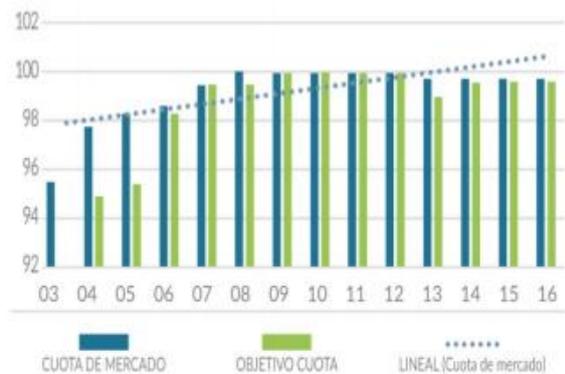
3. Impacto económico: por último, el gráfico de la autofinanciación demuestra el pleno cumplimiento de uno de los objetivos principales y su crecimiento paulatino entre 2010 y 2016. Simultáneamente queda demostrada una entrada mayor en el mercado aumentando la cuota de mercado hasta su consolidación en 2016. Respecto a la recaudación voluntaria, el objetivo y la recaudación van parejos, aunque finalmente en 2016 no se llega a cumplir el objetivo de recaudación. Por otro lado, la recaudación ejecutiva cumple desde 2006 el objetivo.



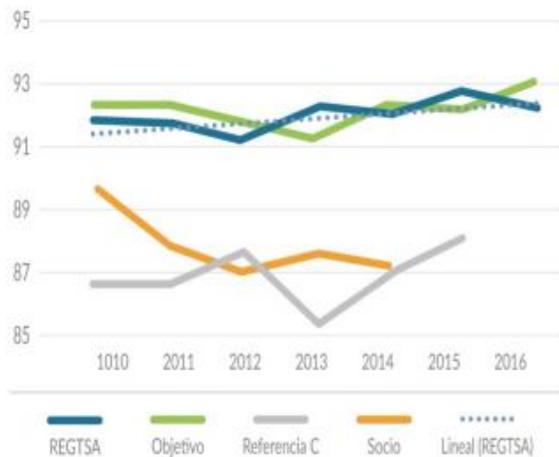
Autofinanciación



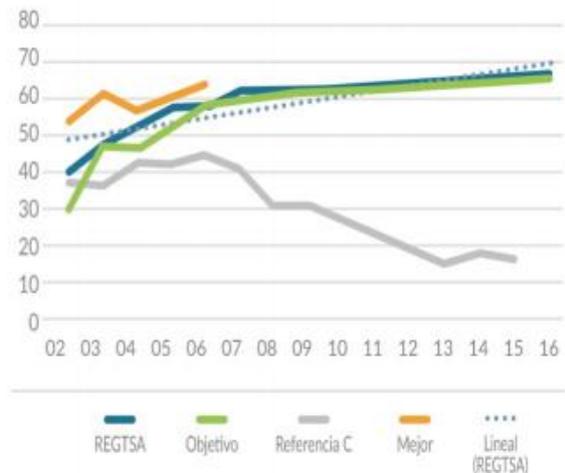
Cuota de mercado



% Recaudación voluntaria



Recaudación ejecutiva



CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

Fecha	Hito	Principales acciones
1993-1999	Creación y consolidación	Estructuración Firma de convenios Incremento cuota de mercado



		Impulso red de comunicaciones
2000-2003	Hacia una cultura de calidad	Plan de trabajo 2000-2003 Primeras autoevaluaciones Inicio gestión por procesos
2004-2007	Hacia la excelencia	Plan estratégico 2004-2007 Certificaciones ISO 9001 y 14001 Evaluación del liderazgo Inicio de la Administración electrónica
2008-2011	Excelentes	Plan estratégico 2008-2011 Red de grupos de participación empleados Administración electrónica Nuevos servicios ayuntamientos
2012-2015	Una Administración inteligente	Plan estratégico 2012-2015 Innovación en servicios financieros Nuevo modelo de relaciones de ayuntamientos Escuela REGTSA Redes sociales y profesionales
2016 - ...	Una Administración BEST	Plan estratégico 2016-2019 Nuevo sistema de Gestión de la Información Datos y gobierno abierto

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

[Calidad e Innovación en la Gestión Pública \(2016\)](#)