



CALIDAD
DIRECCIÓN GENERAL DEL CATASTRO

EL PLAN DE CALIDAD DEL CATASTRO

(Aprobado Consejo de Dirección el 27 de diciembre de 2004)



INDICE

1. PRESENTACIÓN	1
1.1 El Catastro.....	1
1.2 El Catastro y la calidad.....	2
1.3 El sistema de calidad del Catastro.....	13
2. CONTENIDO DEL PLAN DE CALIDAD DEL CATASTRO.....	14
2.1 Misión, Visión y Valores	16
2.1.1 <i>La misión de la Dirección General del Catastro</i>	16
2.1.2 <i>Visión de la organización</i>	17
2.1.3 <i>Valores compartidos</i>	18
2.2 Política para la consecución de la excelencia.....	19
2.3 Estrategias de la Dirección General del Catastro en el marco de la Calidad Total	21
2.3.1 <i>Objetivos básicos y desarrollo de las funciones del Catastro</i>	22
2.3.2 <i>Enfoques para el desarrollo de la política de excelencia</i>	23
2.3.2.1 <i>Objetivos y estrategias</i>	23
2.3.2.2 <i>Liderazgo</i>	25
2.3.2.3 <i>Procesos</i>	26
2.3.2.4 <i>Medios</i>	28
2.3.2.5 <i>Orientación al cliente</i>	32
2.3.2.6 <i>Formación</i>	36
2.3.2.7 <i>Comunicación</i>	38
2.3.2.8 <i>Alianzas</i>	39
2.3.2.9 <i>Innovación y mejora</i>	40
3. LA EVALUACIÓN DEL PROGRESO HACIA LA EXCELENCIA	41
3.1. La autoevaluación	42
3.2. Los indicadores de calidad.....	43
3.2.1 <i>De carácter general</i>	43
3.2.2. <i>Específicos para la Carta de Servicios</i>	44
4. IMPULSO Y CONTROL DEL PLAN DE CALIDAD	44
4.1. Órganos en materia de calidad	44
4.1.1. <i>El Comité Central de Calidad</i>	45
4.1.2. <i>La Vocalía de Calidad</i>	45
4.1.3. <i>Los Comités Regionales</i>	45
4.1.4. <i>Los Círculos de Calidad</i>	46
4.1.5. <i>Otros Órganos</i>	46
4.2. Revisión y mejora de la actuación del Catastro.....	47
4.2.1. <i>Instrumentación de las acciones de mejora</i>	47
4.2.1.1. <i>Actuaciones de mejora</i>	48
4.2.1.2. <i>Iniciativas de calidad</i>	48
4.2.1.3. <i>Proyectos de calidad</i>	48
5. IMPLANTACIÓN, REVISIÓN Y ADAPTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD DEL CATASTRO.....	49
5.1. Implantación	49
5.1.1 <i>Fases previas</i>	49
5.1.2. <i>Constitución del equipo de calidad</i>	49
5.1.3. <i>Realización de una autoevaluación</i>	49
5.1.4. <i>Determinación de áreas de mejora prioritarias</i>	50
5.1.5. <i>Constitución de los equipos de mejora</i>	50
5.1.6. <i>Elaboración de los instrumentos de mejora</i>	50
5.1.7. <i>Ejecución y seguimiento de las acciones de mejora</i>	50
5.1.8. <i>Verificación de resultados y nueva autoevaluación</i>	50
5.1.9. <i>Renovación de todo el proceso</i>	50
5.2. Revisión y adaptación	51

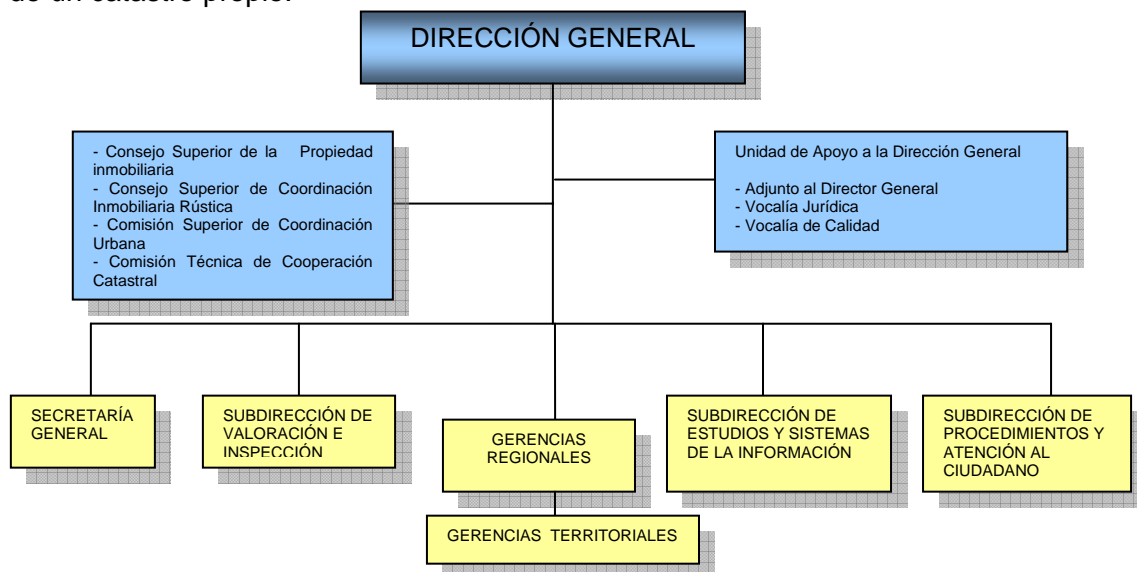
1. PRESENTACIÓN

1.1 El Catastro

El Catastro Inmobiliario, a tenor de lo previsto en el Real Decreto Legislativo 1/2004, de 5 de marzo por el que se aprueba el Texto Refundido la Ley de Catastro Inmobiliario, es un registro administrativo en el que se describen los bienes inmuebles (terrenos, edificios, etc.) incluyendo sus características físicas, económicas y jurídicas, entre las que se encuentran la localización y la referencia catastral, la superficie, el uso o destino, la clase de cultivo o aprovechamiento, la calidad de las construcciones, la representación gráfica, el valor catastral y el titular catastral.

La Dirección General del Catastro es el centro directivo del Ministerio de Economía y Hacienda que tiene encomendadas las funciones de formación y mantenimiento del Catastro Inmobiliario, así como la difusión de la información catastral.

Para el desarrollo de sus funciones, la Dirección General está estructurada en los Servicios Centrales y periféricos, los cuales están integrados por las Gerencias Regionales, Territoriales y Subgerencias. Estas son las dependencias de las Delegaciones de Economía y Hacienda desde las que se prestan directamente a los ciudadanos la mayor parte de los servicios públicos catastrales. Se encuentran ubicadas en todas las capitales de provincia de España, así como en las ciudades de Ceuta, Melilla, Cartagena, Gijón, Jerez de la Frontera y Vigo. Igualmente se han abierto oficinas del Catastro en Mahón (Menorca). Navarra y el País Vasco disponen de un catastro propio.





1.2 El Catastro y la calidad

El Catastro es una organización administrativa consolidada que, como tal, tiene perfectamente delimitado su marco de actuación ya que cuenta con:

- Unos objetivos convenientemente definidos.
- Una regulación legal y reglamentaria clara y exhaustiva.
- Un marco de actuación estatutario.

La preocupación por la calidad en la gestión del Catastro Inmobiliario no es algo nuevo y, aunque inicialmente las mayores energías se han dedicado a definir y consolidar el marco indicado, la actividad de la organización se ha ido centrando progresivamente en la mejora de la calidad de su actuación plasmándose, desde la segunda mitad de la década de los noventa en una serie de actuaciones que constituyen, sin duda, la semilla del presente Plan.

Las iniciativas desarrolladas se han orientado a facilitar al contribuyente sus obligaciones tributarias a través de la elaboración de nuevos modelos de declaraciones de altas catastrales, programas de ayuda en la elaboración de las declaraciones catastrales, documentos informativos y firma de convenios de colaboración con las Haciendas Locales; a facilitar la atención personal e información al ciudadano (“línea directa”, cita previa, reducción de los tiempos de espera, potenciación de la página web), así como a la realización de acciones relativas a las certificaciones catastrales (mejora de la calidad de los datos catastrales, suministro de información a las Administraciones Públicas y plan de calidad de los archivos catastrales, entre otras).

Para lograr la implantación progresiva de la Calidad Total en el ámbito del Catastro se elaboró incluso un “*Documento de Presentación del Plan de Calidad*” que ya contenía unos principios básicos de actuación especialmente dirigidos a:

- Implicar a toda la organización en un nuevo modo de gestión para alcanzar los objetivos con la mayor eficiencia.
- Mentalizar al personal en la necesidad de buscar la calidad en la gestión de los servicios prestados al ciudadano.
- Considerar al ciudadano como el principal cliente del Catastro, estimando su satisfacción como el principal indicador de la calidad de los servicios que se le prestan.



- Establecer la metodología para la elaboración y ejecución de Proyectos de Calidad en las Gerencias Regionales y Territoriales.
- Introducir un sistema de seguimiento de éstos basado en la opinión de los clientes (externos e internos) del Catastro y en el análisis objetivo de los resultados para conseguir una mejora continua en la prestación de los servicios.

El cuadro que figura a continuación recoge de forma resumida las principales actividades que, en el marco expuesto, se han desarrollado en la Dirección General del Catastro desde 1998 en relación con la Calidad, con una breve explicación de su cometido. En las páginas siguientes se desarrolla también, de forma breve, el contenido cada una de estas actividades.

ÁREAS DE ACTIVIDAD	COMETIDOS DESARROLLADOS
Encuestas a los empleados	Realizadas para conocer la percepción de la Calidad interna por parte de los empleados del Catastro.
Encuestas a los ciudadanos	Realizadas para conocer las expectativas de los ciudadanos respecto al Catastro y en que medida se ven satisfechas éstas.
Proyectos de Calidad	Se presentan por las Gerencias para impulsar reformas en relación con la mejora de la Calidad en la prestación del Servicio.
Formación	Diseño, programación y desarrollo de cursos y ciclos de formación relacionados con la Calidad.
Carta de Servicios	Define los compromisos específicos que la Dirección General del Catastro ha asumido con los ciudadanos en materia de Calidad.
Campañas divulgativas	Destinadas a dar a conocer los servicios que presta el Catastro y las mejoras introducidas en los mismos.
Mejoras en los procesos	Dentro de la filosofía de la "mejora continua" suponen actuaciones continuas en todo tipo de procedimientos que se desarrollan en torno a la gestión catastral.
Participación en iniciativas externas	Participaciones de la Dirección General del Catastro en las iniciativas propuestas por otras Administraciones o Instituciones.
Candidaturas a premios	Con el fin someter a la opinión externa las actuaciones desarrolladas en relación con la Calidad.
Evaluación/autoevaluación	Permiten evaluar los resultados obtenidos y adoptar decisiones en relación a los mismos.
Análisis de clientes	Realizados para conocer en detalle las necesidades y expectativas de los distintos tipos de clientes que precisan información catastral.
Benchmarking	Iniciativas destinadas a conocer las mejores prácticas de otras organizaciones y estudiar su incorporación a los procesos catastrales.



REALIZACIÓN DE ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS

La gestión de la Calidad Total se fundamenta en la plena participación de todas las personas que desarrollan su actividad profesional en la organización en la que se aplica. En esta línea, es habitual hablar del cliente interno que, en el caso de la Dirección General del Catastro, no sería otro que el personal que en ella presta su servicio. El tratamiento como cliente exige un nuevo enfoque en el que los empleados asumen un nuevo protagonismo al tiempo que cobran un mayor valor sus necesidades, expectativas y, especialmente, la visión que tienen del trabajo desarrollado.

Para conocer todos estos elementos, dentro de la política de Calidad del Catastro se prestó, ya desde el principio, una especial atención a la opinión de los empleados, para cuyo conocimiento se hizo necesaria la realización de encuestas. Entre estas merece especial atención la efectuada en el año 1998 la cual se componía de 19 preguntas que fueron contestadas de manera anónima y voluntaria. Dicha encuesta la cumplimentaron 1.690 empleados aportando muy valiosa información, desarrollándose, como consecuencia de los datos obtenidos en ella, diversas actuaciones tendentes a mejorar el servicio que se prestaba a los ciudadanos.

REALIZACIÓN DE ENCUESTAS A LOS CIUDADANOS

Si es importante la realización de encuestas a los empleados, no lo es menos la realización de este tipo de consultas dirigida a los ciudadanos, receptores finales del servicio. Las Gerencias del Catastro vienen poniendo a su disposición desde el año 2000 unos cuestionarios que son rellenados de forma voluntaria por los mismos, y en los que se captura información respecto a cuestiones tales como el acceso a la oficina, el estado de las instalaciones, el tiempo de espera, la comprensión a las preguntas formuladas, el trato recibido y la calidad de la información suministrada.

La elaboración y valoración del resultado de tales encuestas se realiza siguiendo lo dispuesto en dos Circulares específicas (Circulares 04.01/2000 de 29 de febrero y 05.01/2004 de 16 de abril).

La Dirección General del Catastro considera muy conveniente la posibilidad de desarrollar un programa de encuestas más extenso, que se vería potenciado con una mayor y mejor valoración de la información procedente de las encuestas, incluyendo la puesta en práctica de otros sistemas de consulta más ambiciosos y precisos.



PROYECTOS DE CALIDAD

Bajo esta denominación se han incluido las iniciativas nacidas de forma voluntaria dentro de una Gerencia regional o territorial con el fin de poner en marcha algún tipo de actuación que beneficie de manera específica a los clientes internos y externos. Los Proyectos de Calidad han pretendido ser una llamada a la participación en la política de calidad por parte de la estructura territorial del Catastro, constituyendo además un buen indicador de la forma en que la nueva cultura ha calado en la organización.

Para facilitar a las Gerencias Territoriales la elaboración de sus Proyectos de Calidad y establecer al mismo tiempo un instrumento homogéneo de trabajo, se elaboró una metodología específica que se incluyó en la intranet corporativa.

La aprobación de los Proyectos corresponde al Consejo de Dirección de la Dirección General, previa evaluación del cumplimiento de los requisitos señalados. Posteriormente, resulta necesario establecer un procedimiento de seguimiento de cada iniciativa con el fin de conocer si está produciendo los resultados deseados.

Hasta el momento se han aprobado por la Dirección General del Catastro 48 Proyectos de Calidad, la mayoría de los cuales ya han sido ejecutados. Muchos de ellos han supuesto actuaciones que han mejorado de manera significativa la atención presencial, tanto en el espacio físico como los procedimientos de atención al ciudadano.

FORMACIÓN

La formación del personal en materia de Calidad es fundamental y no sólo abarca la transmisión de conocimientos en lo que se conoce como Calidad Total, cuyo volumen doctrinal crece constantemente, sino que requiere también un trabajo adicional de sensibilización de los funcionarios ante lo que supone este tipo de iniciativas.

Consciente de tal importancia, la Dirección General del Catastro ha propiciado la realización, desde el año 1998, de cursos vinculados con la política de Calidad. Estos cursos, impartidos por profesorado interno y externo, se han desarrollado tanto en los servicios centrales como en las unidades periféricas. Además, en algunas áreas de especial relevancia en la materia, como lo son las de atención a los ciudadanos, se han realizado cursos específicos de formación.

Su organización, generalmente se ha llevado a cabo en colaboración con la Subsecretaría del Ministerio de Hacienda y el Instituto de Estudios Fiscales.

CARTA DE SERVICIOS

La Carta de Servicios constituye un eje fundamental de la política de Calidad del Catastro. Desde el punto de vista de la responsabilidad que se asume a través de ella, ha de considerarse como una auténtica relación contractual entre el Catastro y sus clientes.

El origen de la Carta de Servicios debe buscarse en el acuerdo del Consejo de Ministros de 17 de julio de 1997, que promueve el establecimiento de proyectos de mejora de la calidad de los servicios y fomenta la autoevaluación de la Administración General del Estado. En desarrollo de esta iniciativa, la primera Carta de Servicios fue aprobada por Resolución de la Subsecretaría del Ministerio de Economía y Hacienda, de 22 febrero de 2000 (BOE n.º 54 de 3 de marzo).



De manera resumida, la Carta obedece a una triple finalidad:

- Informar a los ciudadanos sobre los servicios que presta el Catastro.
- Poner en su conocimiento los derechos generales y específicos que les amparan.
- Exponer los compromisos de calidad que la organización asume frente a sus clientes.

Los compromisos contenidos en la Carta de Servicios indican el nivel de calidad que el Catastro asume en la prestación de los servicios a los ciudadanos, grado comprometido que excede del estricto cumplimiento de las obligaciones que en la prestación de estos servicios exigen sus normas reguladoras.

Esencialmente, los compromisos de calidad asumidos por el Catastro se refieren a dos productos y un servicio. Los productos son las certificaciones catastrales

y las declaraciones que los titulares de bienes inmuebles deben realizar ante el Catastro poniendo de manifiesto las alteraciones físicas, jurídicas y económicas que se hayan producido en los inmuebles. El servicio es el de atención al ciudadano, dentro del cual debe incluirse la atención telefónica a través de la Línea Directa del Catastro.

La Dirección General también cuenta con una Carta de Servicios electrónicos, aprobada por Resolución de la Subsecretaría de Hacienda de 8 de enero de 2004.

Actualmente se está trabajando en una nueva edición de la Carta de Servicios que incluirá mejoras respecto al documento vigente. En concreto, se desea incluir dentro de la misma diversos compromisos relacionados con las nuevas formas de prestación de servicios en el Catastro, tales como los prestados a través de la Línea Directa (servicio telefónico) y la Oficina Virtual (servicios web).

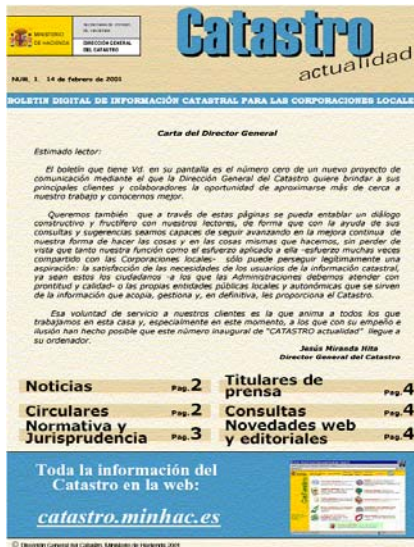
Asimismo, se estudia conjuntamente con la Federación Española de Municipios y Provincias la redacción de una Carta común para el Catastro y los Ayuntamientos que prestan servicios en régimen de convenio. Se trata de un precedente importante y absolutamente pionero en España puesto que, de prosperar, daría lugar a un ejemplo real de coordinación entre dos niveles de la Administración en materia de calidad.

CAMPAÑAS DIVULGATIVAS

Las mejoras introducidas en el ámbito de la Calidad en el Catastro deben ser explicadas a los ciudadanos como beneficiarios de las mismas. Por ello, el Centro Directivo viene realizando un esfuerzo adicional para dar a conocer estas novedades de la forma más amplia posible.

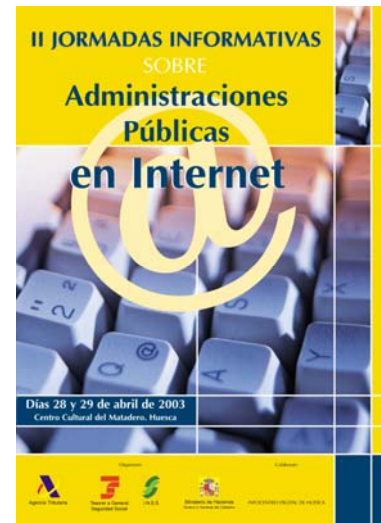
En este ámbito de actividad se realizan campañas tanto a nivel nacional como local, utilizando para ello distintos formatos. Así, en el ámbito nacional puede mencionarse la edición en el año 2002 de más de 500.000 trípticos y folletos informativos de distintas materias y los de la Carta de Servicios, que fueron distribuidos a través de las Gerencias Territoriales.





Cabe destacar la edición del “Boletín Digital”, del cual han sido distribuidos a través de la web a más de 4.000 direcciones de e-mail, la mayoría de ellas de Corporaciones Locales.

Por lo que respecta a la actividad desarrollada por las Gerencias Territoriales en esta materia, deben **mencionarse** las presentaciones de la Oficina Virtual del Catastro y de la prestación de servicios a través de la web, bien de manera individualizada, o bien dentro de actividades realizadas conjuntamente por distintas oficinas de la Administración del Estado, como es el caso de las “Jornadas Informativas sobre Administraciones Públicas en Internet”, que se vienen celebrando anualmente en Huesca con la participación, además de la dirección General del Catastro, de la Agencia Tributaria, del I.N.S.S. y de la Tesorería General de la Seguridad Social.



La metodología de la mejora continua tiene su reflejo más evidente en los continuos procedimientos y herramientas que utiliza el Catastro para atender los servicios que presta a los ciudadanos. En este ámbito de actividad la Dirección General del Catastro viene siendo un ejemplo significativo de evolución constante e



introducción de numerosas novedades que afectan tanto a la incorporación de nuevos procedimientos como los diseñados para la Oficina Virtual, la modificación de los existentes o la aplicación de nuevas herramientas que proporcionan elevados niveles de calidad en el servicio, como es el caso de la implantación de la aplicación informática SIGCA2, que permite a los ciudadanos ver la cartografía digital y las ortofotografías de sus fincas, en la pantalla de la Administración en la que son atendidos.

Entre las referidas mejoras podemos señalar el programa de ayuda para la presentación de declaraciones catastrales, PADECA; la Oficina Virtual del Catastro; la Línea Directa o el Plan de Archivos Físicos.

El diseño, la implantación y la evaluación de todas estas mejoras en los procedimientos y sus herramientas corresponde a las respectivas Subdirecciones de la Dirección General del Catastro, y constituyen un activo más de la política de Calidad del Catastro, cuya divulgación no sólo se extiende a los ciudadanos, sino que también resulta fundamental de cara a los propios empleados, conscientes de que dichas mejoras no son iniciativas aisladas sino fruto de una estrategia común de camino a la excelencia.

INICIATIVAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL Y PARTICIPACIÓN EN ACTUACIONES EXTERNAS.

Dentro de la cultura de la Calidad destaca su efecto expansivo, es decir, la facilidad con la que las iniciativas desarrolladas pueden ser compartidas con otras instituciones u organizaciones de todo tipo. Esta cualidad se aprecia de manera significativa en el interés creciente que despiertan las iniciativas desarrolladas por los distintos agentes públicos y la forma en que dichas experiencias se extienden. En esta línea merece especial referencia el primer encuentro para la Gestión de la Calidad en la Administración Pública en Andalucía, que se celebró en octubre de 2003, y que fue organizado por la Dirección General del Catastro, el Instituto de Estudios Fiscales y la Agencia Estatal de Administración Tributaria, así como el I Foro de calidad en la Administración Pública, celebrado en Sevilla en noviembre de 2004.

Esta Dirección General ha colaborado en cuantos actos, jornadas y cursos ha sido invitada a participar con el fin de dar a conocer sus iniciativas de Calidad, especialmente cuando estos actos han sido convocados por y para la extensión del conocimiento en el ámbito de las Administraciones Públicas

En el mismo sentido, la Dirección General del Catastro es miembro del “Observatorio para la Calidad en los Servicios Públicos”, formado por un grupo de centros pertenecientes a los tres niveles de la Administración Pública española, cuyo objetivo es poner en común sus experiencias y conocimientos en este entorno.

CANDIDATURAS A PREMIOS

La existencia de premios a las mejores prácticas es consustancial a la propia existencia de la cultura de la Calidad. Esta situación no obedece al deseo simple de obtener reconocimientos y felicitaciones, sino que los premios son considerados en este ámbito como una buena vía para contrastar las propias iniciativas con las desarrolladas por los otros candidatos que aspiran al premio. Así se aprecia claramente, por citar un ejemplo significativo, en el Premio Europeo a la Calidad, otorgado anualmente por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, más conocida por su acrónimo inglés EFQM.

Con este espíritu la Dirección General del Catastro ha venido participando en algunos premios, especialmente en los convocados por el Ministerio de Hacienda. Asimismo, se han presentado candidaturas a los premios del Ministerio para las Administraciones Públicas.

Las Distinciones por Mejores Prácticas en la Gestión, que otorga desde el año 2001 el Ministerio de Hacienda, están establecidas para estimular la aparición de prácticas e iniciativas internas de calidad y pretenden reconocer, con carácter anual, el esfuerzo de los organismos, centros y unidades del mismo que desarrollen iniciativas sistemáticas y coordinadas que produzcan mejoras relevantes y contrastables en la gestión y que supongan avances significativos en la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios.

La Dirección General del Catastro obtuvo la Distinción en 2001 en reconocimiento a *“un conjunto de acciones orientadas al contribuyente y altamente participativo”*, a que *“la organización ha desarrollado compromisos de calidad a través de la elaboración de una Carta de Servicios, existiendo un elevado número de Indicadores de Calidad en relación con los servicios prestados”*.

AÑO 2001. PROYECTO GANADOR: DIRECCIÓN GENERAL DEL CATASTRO



En los años 2002 y 2003, dos proyectos presentados por la Dirección General del Catastro han sido objeto de Distinción, en concreto del Accésit otorgado a las Gerencias del Catastro de Andalucía por las mejoras en la atención al ciudadano y a la Gerencia Regional de Castilla y León.

AÑO 2002. ACCÉSIT: GERENCIA DEL CATASTRO DE SEVILLA



AÑO 2003. ACCÉSIT: GERENCIA DEL CATASTRO DE VALLADOLID



Por último, debemos mencionar el Premio a las Mejores Practicas otorgado a la Línea Directa del Catastro, en la 4ª Edición, año 2003, convocado por el Ministerio de Administraciones Públicas.

EVALUACIÓN

La evaluación de resultados en un elemento crítico del modelo de gestión de la Calidad. La Dirección General del Catastro es consciente de la importancia de este tipo de actuaciones y por eso, ha iniciado en 2003 los trabajos necesarios para permitir la autoevaluación de todas las Gerencias y de la propia Dirección General.

ANÁLISIS DE CLIENTES

Como es sabido, la aplicación de la cultura de la Calidad consiste en situar al cliente en el centro de todas las iniciativas que se desarrollan. Este criterio es igualmente válido en el ámbito de la Administración Pública, donde el cliente es además un ciudadano, titular de derechos y obligaciones.

La Dirección General del Catastro, consciente de la importancia que tiene una correcta identificación del cliente externo y sus distintos perfiles, ha procedido a realizar un profundo análisis de los mismos, considerando lo que esperan obtener y la



forma de solicitar nuestros servicios, distinguiendo, entre otros, los clientes presenciales, telefónicos, telemáticos, Administraciones, Instituciones ó particulares.

No obstante se hace imprescindible seguir profundizando en los distintos perfiles y el cambio permanente de necesidades, por lo que se prevé continuar con esta tarea siguiendo los enfoques previstos en el epígrafe 2.3.2.5 del presente documento.

BENCHMARKING

Con la expresión “benchmarking” se designa el estudio comparativo de otras organizaciones que ejercen una actividad similar de manera especialmente destacable, con el fin de conocer en detalle sus procedimientos y métodos de trabajo. El desarrollo de una función completa de “benchmarking” exige un trabajo singularmente intenso, pues requiere del análisis detallado de todos aquellos procedimientos que van a ser objeto de estudio para su posible integración a la actividad propia, así como la elaboración de los oportunos informes en los que se pongan de manifiesto los resultados de la comparación.

La Dirección General del Catastro ha venido realizando en los últimos años diversas actuaciones que han seguido la huella de determinadas iniciativas que habían sido previamente desarrolladas por otras Administraciones Públicas. A título de ejemplo, la aplicación informática PADECA o la prestación de servicios de la Oficina Virtual, siguen las experiencias previamente desarrolladas por la Agencia Estatal de la Administración Tributaria.

1.3 El sistema de calidad del Catastro

Todas las iniciativas hasta aquí expuestas se enmarcan claramente dentro de los retos que se fijaron el para la reforma de la Administración General del Estado, definidos en el “Libro Blanco para la mejora de los Servicios Públicos”, presentado al Consejo de Ministros el 4 de febrero de 2000. Así, la gestión del Catastro es ya hoy un territorio en el que la mejora en la Calidad, el compromiso con los ciudadanos, la dirección por objetivos, la eficiencia, la colaboración institucional y tantos otros valores propugnados en el mismo son una realidad de dimensión creciente.

La perspectiva iniciada con las líneas de actuación ya acometidas, que brevemente acaban de describirse y que supone, como gran objetivo, la orientación

hacia la excelencia en todos los órdenes, ha de ser la que configure el futuro, modulando en cuanto sea necesario la actividad en buena parte reglada de la organización. De lo que se trata es, en definitiva, de dar un paso más allá de las meras iniciativas de mejora de la gestión, abordando la configuración de un auténtico sistema inspirado en la filosofía de la calidad total.

La normativa aplicable a la Administración General del Estado no prescribe la utilización de ningún modelo concreto de aseguramiento de la calidad, ya que las principales referencias al respecto (el Acuerdo del Consejo de Ministros de 17 de julio de 1998 y el Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio) se han limitado a decir que “se generalizará la implantación de sistemas de evaluación del rendimiento en las unidades administrativas” y a “establecer el marco general para la evaluación y mejora de los diversos servicios que presta” aquella.

Los dos modelos más conocidos son el elaborado por la Fundación Europea para la Calidad en la Gestión (EFQM) y el proporcionado por la serie de Normas Internacionales ISO 9000 a 9004 (más en concreto la ISO 9004-2). Ambos cuentan con las correspondientes adaptaciones a las administraciones públicas.

La Dirección General del Catastro ha optado por la utilización del primero de ellos, por entender que es un modelo muy flexible que permite a cada organización definir su propio modelo de gestión, con las particularidades que tenga; que por su carácter no prescriptivo posibilita una fácil y flexible integración de diversos tipos de proyectos o iniciativas; y que, finalmente, es el utilizado para la atribución del *Premio a la Calidad en la Administración General del Estado* creado y regulado por el Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio citado más arriba.

La implantación en la Dirección General del Catastro de un sistema de gestión que tenga por objetivo la consecución de la calidad total de acuerdo con los criterios de la EFQM, supone el diseño de un sistema específicamente adaptado a la organización, que recoja los principios básicos que, con las lógicas peculiaridades, ésta asume para conformar su actuación a medio y largo plazo.

2. CONTENIDO DEL PLAN DE CALIDAD DEL CATASTRO

Este Plan de Calidad del Catastro define de forma conjunta y armónica las estrategias, objetivos, medios y normas básicas que han de regir y orientar la actuación de la Dirección General del Catastro en la materia, para lo que diseña e



integra un conjunto de proyectos y acciones, tanto sustantivas como complementarias, que la organización despliega con la finalidad de lograr la excelencia en su actuación. El Plan contiene los principios que la organización asume con el fin de adoptar, con las necesarias peculiaridades, el modelo EFQM y conforma la actividad a largo plazo de la organización inspirada en el principio de calidad total. En estos términos, su vocación es de permanencia, por lo que trata de posibilitar la progresiva consecución de estándares mayores de calidad sin encorsetar el desarrollo de la gestión.

Para ello, el Plan efectúa la adaptación a la Dirección General del Catastro del modelo de gestión de la European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), cuya implantación constituye su núcleo o esencia y que se configura conforme al siguiente esquema básico:

- Se concreta la misión de la Dirección General del Catastro, es decir, su razón de ser, lo que justifica su existencia continuada.
- Se define la visión de la misma, o sea la imagen de su futuro, deseable y alcanzable, que se propone lograr.
- Se establecen los valores o referencias conceptuales que orientan y describen el comportamiento personal y determinan todas las relaciones en el seno de la organización.

Asimismo, se asumen los principios del modelo EFQM, esbozando los enfoques cuyo despliegue constituye y ha de constituir objetivo y marco de actuación a la vez de la Dirección General del Catastro para, seguidamente, establecer los ejes fundamentales de la estrategia cuya implantación permitirá la consecución de los objetivos mediante el desarrollo de la misión, visión y valores de la organización. Para ello:

- Se definen los grandes objetivos de la Dirección General del Catastro, es decir, las actuaciones que permanentemente han de ser objeto de seguimiento y evaluación.
- Se detallan los enfoques para el desarrollo de la política de excelencia del Catastro, concretando las acciones y actitudes a adoptar, bien por toda la organización, bien por unidades determinadas de la misma.

En el Plan se desarrolla el sistema de evaluación, incluyendo las autoevaluaciones y los indicadores de calidad y se dedica una parte a regular su

impulso y control, para lo que se definen, por un lado, los órganos con funciones específicas en materia de calidad y se diseñan, por otro, los instrumentos para la revisión y mejora de la actuación del Catastro.

Finalmente, se contienen las oportunas previsiones respecto a la revisión y adaptación periódicas en función del seguimiento que del mismo se haga y de las evaluaciones, tanto internas como externas, que se practiquen.

2.1 Misión, Visión y Valores

2.1.1 *La misión de la Dirección General del Catastro*

Se entiende por misión la razón de ser de la unidad administrativa, la que justifica su existencia continuada.

La Dirección General del Catastro existe para llevar a cabo la gestión del Catastro Inmobiliario, competencia administrativa que comprende las funciones de formación y mantenimiento del mismo, así como la difusión de la información catastral. En la medida en que esa gestión implica el desarrollo por un órgano administrativo del Estado de una serie de competencias legalmente atribuidas, son de aplicación a ella la totalidad de las reglas y principios establecidos por las normas de diverso rango que configuran el ordenamiento jurídico español.

Son muchas ya las normas del mismo que van más allá del objetivo meramente garantista que constituye el origen y núcleo esencial del derecho administrativo, para entrar en el campo, más moderno y avanzado, de la eficacia, la eficiencia y el servicio a los ciudadanos.

Como muestra de ello, cabe hacer referencia a la Ley 30/1992, de 28 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común. Es la norma básica en materia de régimen jurídico, procedimiento y sistema de responsabilidad de las Administraciones Públicas y, en su artículo 3, proclama como principios generales de actuación de las mismas los de eficacia, eficiencia y servicio a los ciudadanos, añadiendo que en sus relaciones con éstos deben observarse, también, los principios de transparencia y participación.

Pero el camino hacia la excelencia exige todavía más y, así, la Dirección General del Catastro no quiere limitarse en su gestión a la aplicación de unos

principios a la que ya está obligada legalmente, sino que desea ir más allá, concibiendo su razón de ser de una forma más trascendente. Por ello, asume como su misión:

Gestionar el Catastro Inmobiliario, desarrollando las funciones de formación y mantenimiento del mismo, así como la de difusión de la información catastral, con el propósito de convertir los servicios que se prestan en instrumento útil para las políticas fiscales, urbanísticas y sociales, especialmente ayudas y subvenciones y seguridad jurídica satisfaciendo las necesidades y expectativas de los distintos grupos de usuarios y de los ciudadanos y de la sociedad en general.

Para ello,

- Se propone llevar a cabo las actuaciones propias de la gestión catastral observando escrupulosamente las normas legales y reglamentarias de aplicación a los aspectos sustantivos y formales de la misma.
- Orienta dicha gestión de manera que la información catastral esté permanentemente al servicio de los principios de generalidad y justicia tributaria y de asignación equitativa de los recursos públicos y a disposición de los ciudadanos y de las políticas públicas.
- Desea regir su actuación por criterios de máxima eficacia, eficiencia y servicio a los ciudadanos.
- Y trata de que todo ello se haga con una voluntad de mejora continua que conduzca a la excelencia.

2.1.2 Visión de la organización

La visión es la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable de la unidad administrativa.

Las diferentes Administraciones Públicas están adoptando medidas encaminadas a mejorar la calidad de los servicios que prestan al ciudadano. Esta tendencia está orientada por dos principios fundamentales: La consideración del ciudadano como cliente individual de los servicios que las Administraciones prestan y la eficiencia en la utilización de los recursos públicos. En este contexto,

La Dirección General del Catastro es un órgano de la Administración General del Estado que aspira a:

- ***Hacer de la calidad en la prestación del servicio su sello distintivo.***
- ***No limitarse a facilitar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos o a la simple cumplimentación de sus demandas, sino que trate de conseguir la plena satisfacción de las exigencias de los distintos grupos de usuarios clientes.***
- ***Obtener los mejores resultados al mínimo coste posible.***
- ***Alcanzar la plena interoperabilidad con los agentes relacionados con la información territorial.***
- ***Permanecer en la vanguardia tecnológica.***
- ***Cuyo personal comparta y practique los valores de la vocación servicio público como orientación hacia la comunidad.***

2.1.3 Valores compartidos

Para desarrollar su misión y alcanzar la visión que una organización tiene, es preciso aceptar y compartir unos valores que deben ejercitarse y reforzarse en el quehacer cotidiano.

Los valores son auténticas referencias conceptuales que deben orientar el comportamiento personal de los integrantes de la organización y determinar todas las relaciones en el seno de ésta.

La Dirección General del Catastro proclama como tales:

- La honradez e integridad en la actuación de sus miembros.
- La profesionalidad, enriquecida por la voluntad de actualización permanente de sus capacidades mediante la formación.
- El trato correcto y amable al público junto a la accesibilidad y transparencia en la información.
- El deseo de perfección en el trabajo, basado en la correcta y equitativa aplicación de las normas a cada situación.

- La mejora continua en los servicios catastrales, cimentada en la iniciativa, la participación, el aprendizaje y la innovación.
- El mutuo respeto y la confianza recíproca entre los integrantes de la organización.
- La persecución de la eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos del Catastro.
- La leal colaboración con las demás Administraciones Públicas.
- La permanente vocación de servicio al ciudadano y a los demás clientes del Catastro.

2.2 Política para la consecución de la excelencia

La Dirección General del Catastro aspira a la consecución de la excelencia, es decir, al logro de los mejores resultados en relación a todos los grupos de interés para la organización (ciudadanos-clientes, otras administraciones y entidades, fedatarios públicos, empleados, la sociedad en general). Tal es el principal motivo por el que ha acometido la elaboración de este Plan de Calidad, cuya implantación y desarrollo se basará en los siguientes conceptos fundamentales:

- ***Orientación hacia los resultados***
- ***Orientación al cliente***
- ***Liderazgo y constancia en los objetivos***
- ***Gestión por procesos y hechos***
- ***Desarrollo e implicación de las personas***
- ***Aprendizaje, innovación y mejora continuos***
- ***Desarrollo de alianzas***
- ***Responsabilidad social***

Orientación hacia los resultados: La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para el Catastro: sus empleados, los ciudadanos-clientes, las administraciones, instituciones y profesionales con quien colabora y se relaciona, los contratistas y quienes le prestan servicios y la sociedad en general.

Orientación al cliente: El cliente o destinatario de los servicios que presta el Catastro debe ser el árbitro final de la calidad de los mismos. La mejor forma de



prestar un servicio de calidad es hacerlo mediante una clara orientación hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Pero junto a este cliente externo, al hablar de calidad es también habitual considerar al cliente interno, que no es otro que el empleado al servicio de la organización (en nuestro caso, los funcionarios y empleados en régimen laboral de la Dirección General del Catastro).

Liderazgo y constancia en los objetivos: El comportamiento de quienes ostentan la condición de líderes en la organización suscita claridad y unidad en los objetivos y proporciona un entorno que permite alcanzar la excelencia. El ejercicio del liderazgo y la potenciación de una dirección participativa constituyen el mejor impulso de los procesos de gestión de la calidad.

Gestión por procesos y hechos: La Dirección General del Catastro entiende que su actuación logrará un mayor grado de eficacia si sus actividades se gestionan de manera sistemática y la toma de sus principales decisiones se lleva a cabo a partir de la adecuada percepción de los hechos y circunstancias resultante de una buena información.

Aprendizaje, innovación y mejora continuos: La gestión del conocimiento en el Catastro se lleva a cabo cultivando de forma permanente estos tres conceptos como forma de alcanzar un mayor rendimiento.

Desarrollo de alianzas: El Catastro, en su gestión, establece relaciones con otras administraciones e instituciones con el fin de conseguir, dentro del marco legal, sinergias beneficiosas. La actividad de la Dirección General del Catastro en relación con este principio es particularmente reseñable y va insita en el propio modelo de gestión que la ley ha diseñado para el Catastro Inmobiliario. Destacar CCLL, Fedatarios Públicos, AEAT y otros órganos del Estado.

Responsabilidad social: La Dirección General del Catastro entiende que la adopción de un enfoque ético y de honradez en su actuación es la forma más conveniente de servir a los intereses de los ciudadanos y de la sociedad en general, tratando no sólo de cumplir sino de superar las expectativas de la misma y las exigencias derivadas de sus normas reguladoras.

Estos enfoques, considerados en la teoría de Calidad Total como la base del camino hacia la excelencia, constituyen también el fundamento de la política de calidad de la Dirección General del Catastro, y su despliegue se concreta en una serie

de acciones que, de manera permanente, representarán a la vez objetivo y marco de actuación de la organización y de quienes la integran. Su desarrollo, que constituye la parte nuclear del presente Plan, se lleva a cabo, con las adecuadas adaptaciones, en el apartado *“Enfoques para el desarrollo de la política de excelencia del Catastro”*.

2.3 Estrategias de la Dirección General del Catastro en el marco de la Calidad Total

El esquema básico de funcionamiento del modelo de gestión que la Dirección General del Catastro asume para la consecución de la excelencia se articula, como se ha indicado, de forma muy sencilla:

- Se definen los objetivos fundamentales de la organización, es decir, las líneas de actuación que van a permitir, de forma concreta, desarrollar la misión ya establecida.
- La consecución de dichos objetivos se acomete con la perspectiva de la visión asumida y aplicando permanentemente los valores compartidos por la organización, lo que supone impregnar el quehacer diario, es decir, la gestión toda, de los principios o conceptos fundamentales formulados en el apartado anterior; tanto las actuaciones objetivas como las simples actitudes en que dichos conceptos se concretan son aplicables de modo habitual y permanente al conjunto de la actividad de la organización.
- La aplicación de algunos de los conceptos propios de la excelencia es susceptible de instrumentarse como acciones específicas que, aunque ligadas a los objetivos básicos de la gestión del Catastro, pueden tener un carácter independiente o sustantivo.

Los objetivos que la Dirección General del Catastro considera como despliegue de su misión pueden, en congruencia con lo anterior, agruparse en dos grandes bloques:

- Por una parte, aquellos que constituyen la esencia de los servicios que, en cuanto Administración pública y por imperativo legal, debe prestar a los ciudadanos y demás usuarios. Responden a las funciones derivadas de las competencias que legalmente tiene atribuidas.
- Y, de otro lado, los que la organización asume como actuaciones que, aunque no sean específicamente constitutivas de sus funciones, van dirigidas, bien a complementar el mejor desarrollo de éstas, bien a la



consecución de otros objetivos deseables en el contexto de la excelencia a que la Dirección General del Catastro aspira.

2.3.1 *Objetivos básicos y desarrollo de las funciones del Catastro*

La Dirección General del Catastro viene utilizando desde 1997 el método de Dirección por Objetivos (DPO) como modelo de gestión, en concordancia con las iniciativas del Gobierno al efecto que tienen por finalidad la implantación de sistemas de evaluación del rendimiento de unidades administrativas en la AGE.

El Plan anual de Objetivos está indisolublemente asociado al resto de la Política de Gestión de la Calidad de la Dirección General del Catastro y constituye la vertiente cuantitativa de ésta. El Plan responde a los siguientes principios:

- 1º Reducción de las cargas formales que recaen sobre los ciudadanos.
- 2º Reducción de los tiempos de espera en las visitas presenciales y en la tramitación de los expedientes.
- 3º Mayor transparencia en la gestión, mejorando la calidad y claridad de la información.
- 4º Reparación automática de los efectos negativos de actuaciones no adecuadas de los órganos administrativos.

Estas ideas constituyen el eje del Plan de Calidad del Catastro y de la Carta de Servicios, y han sido objeto de actuaciones específicas por parte de la Dirección General en los últimos años.

La implantación del Modelo ha permitido, asimismo, una importante disminución de la cifra de documentos pendientes y un correlativo incremento de los expedientes tramitados.

El Plan Anual tiene en cuenta asimismo la capacidad de cada Gerencia, asignando los objetivos en función de la carga de trabajo que soporta, de los medios disponibles y de la efectiva cooperación administrativa que recibe por parte de los agentes colaboradores, como los Ayuntamientos.

La implantación de este último criterio pone en relación el número de personas empleadas con la carga de trabajo concreta asignada.



El Plan de Objetivos aprobado para 2004 incorpora cuarenta objetivos de gestión diferentes, que responden básicamente a los diferentes tipos de procedimientos catastrales existentes. Algunos de estos expedientes se vienen actualmente prestando por fórmulas cooperativas de convenio. Los plazos de tramitación fijados en el Plan son idénticos para las fórmulas cooperativas y para las de tramitación propia, principio que garantiza la equidad de trato para los diferentes contribuyentes, con independencia del lugar donde hayan presentado la declaración.

Para finalizar, se debe señalar que los objetivos fijados sirven también para la asignación de medios adicionales destinados a la contratación externa de diferentes trabajos catastrales.

2.3.2 Enfoques para el desarrollo de la política de excelencia

En el apartado 2.2. se enunciaron los principios que, de acuerdo con las tendencias más extendidas, se consideran fundamentales para conformar una política de calidad total. La Dirección General del Catastro, en congruencia con el modelo EFQM, entiende que los resultados excelentes con respecto a su rendimiento, a sus clientes, las personas y la sociedad, se han de lograr mediante el ejercicio de la función de liderazgo que dirija e impulse, de manera conjunta, la política y estrategia de la organización, las personas que la integran, los procesos que desarrolla y las alianzas y recursos que mantiene.

En el marco del desarrollo de las funciones del Catastro, y con las miras puestas en la consecución de sus objetivos básicos, el presente Plan recoge e incorpora como propio un importante bloque de actuaciones o de criterios de actuación, específicamente orientados a la calidad total y que van a ser expuestos a continuación bajo la sistemática de los enfoques con que la organización encara los principales aspectos que configuran el camino a la excelencia. Una parte sustancial de ellas se encuentra ya en marcha o en fase de despliegue, en tanto que las restantes serán objeto de desarrollo o implantación a medida que se vaya ejecutando el Plan.

2.3.2.1 Objetivos y estrategias

2.3.2.1.1. El Catastro sujeta su actividad al principio de planificación. Las necesidades que aseguran el desarrollo de la política de calidad a medio y largo plazo y el desarrollo de las distintas acciones directivas para ello se recogerán en el



correspondiente **Plan Estratégico** que se traducirá en los correlativos **Planes Operativos** mediante un esquema de procesos clave para las distintas unidades de la Dirección General. Como se ha indicado en el apartado 2.3.1., para desarrollar y poner en práctica las funciones que constituyen los objetivos básicos de la organización, la Dirección General del Catastro elabora anualmente el **Plan de Objetivos** acorde con la planificación estratégica de su actividad de gestión y mantenimiento del Catastro y difusión de la información catastral. Posteriormente se elaboran los planes de actuación y se priorizan las necesidades encaminadas a la consecución de los mismos.

Los objetivos estratégicos y operativos son comunicados a los Gerentes Regionales, Territoriales y Subgerentes, quienes, a su vez, han de trasladarlos a los diferentes responsables de las áreas, a fin de que todas las personas de la organización conozcan el sentido y finalidad de su actividad.

2.3.2.1.2. La planificación y adopción de estrategias se basará siempre en la **comprensión y análisis de las expectativas** de los clientes externos e internos, será **coherente con la misión, visión y valores** y tendrá en cuenta, en lo posible, los **avances tecnológicos y de gestión** así como las **mejores prácticas** producidas en organizaciones similares.

2.3.2.1.3. Importancia crucial reviste también el **seguimiento y revisión de los planes**. Para ello, en primer lugar, se analiza mensualmente, en el seno del Consejo de Dirección del Centro Directivo, el grado de cumplimiento de los objetivos, adoptándose en su caso las medidas correctoras necesarias. Como herramienta de apoyo existe un **sistema de seguimiento de objetivos** a través de la intranet corporativa, que ofrece a todos los directivos y empleados una visión global de las distintas unidades.

2.3.2.1.4. Particular atención es necesario prestar al seguimiento y análisis de **resultados de los procesos considerados como clave**, así como al de la ejecución presupuestaria, que forma parte de los Presupuestos Generales del Estado, comparándola con la previsión efectuada y analizando sus posibles desviaciones.

A estos efectos, constituyen herramientas de especial importancia y utilidad los índices de eficiencia y eficacia del sistema SIECE que mantiene la Inspección General del Ministerio de Hacienda.

2.3.2.1.5. Con independencia de las diversas acciones a desplegar en materia de gestión de las personas, que serán objeto de atención en el respectivo apartado, conviene hacer referencia aquí a algunas medidas directamente ligadas a la consecución de los objetivos de la organización, que son:

- La implantación de un **sistema de medición de rendimiento** apoyado en la dirección por objetivos, para poder llevar a cabo comparaciones entre las distintas Gerencias.
- Fomentar la **rotación en los puestos de trabajo** asociado al cumplimiento de objetivos.

2.3.2.2. **Liderazgo**

El liderazgo es el impulso que los directivos y responsables de las unidades del Catastro desarrollan para facilitar la consecución de la Misión y la Visión de la organización catastral, implicándose personalmente en las acciones encaminadas a alcanzar la excelencia.

Para el Catastro, el liderazgo es una cualidad necesaria en el personal directivo que se potencia con la formación adecuada y la puesta en práctica de una gestión basada en acentuar la consideración individual de las personas que trabajan en la organización. Puede decirse que el capital humano del personal del Catastro representa la autentica dimensión de sus directivos y, de ahí, el corolario de que la organización debe comprometerse a formar en la gestión de la calidad y las actitudes de liderazgo a sus responsables.

2.3.2.2.1. El Catastro español ha sido siempre una organización caracterizada por la decidida aplicación de las más actuales tendencias en materia directiva. El concepto de liderazgo, ya bien establecido, debe caracterizarse, en el marco del presente Plan, por su grado de **implicación en la Calidad Total, desarrollando la misión, visión y valores** de cada unidad mediante la **formulación y despliegue de la planificación y estrategia** de la organización.

En aplicación de este principio, la Dirección General del Catastro impulsa de forma decidida las actuaciones que mejoren la calidad del servicio. Este **impulso** ha de transmitirse desde el Director General y los Subdirectores Generales a los Gerentes Regionales, Territoriales y Subgerentes al personal de los Servicios Centrales y de todos ellos hacia toda la organización. Ello supone que los directivos,



jefes y demás responsables han de implicarse personalmente en la política de calidad, para lo que debe existir al respecto un compromiso personal, especialmente de cada Gerente y sus Jefes de Área y de Servicio. La **dedicación sistemática de un tiempo determinado a actividades de calidad** debe convertirse en una norma de comportamiento en toda la organización.

2.3.2.2.2. El ejercicio del liderazgo ha de suponer también que los directivos y responsables del Catastro son **congruentes** en su estilo de dirección, **accesibles y receptivos** al personal, favoreciéndoles y animándoles en el ejercicio de sus tareas y en la asunción de la calidad como norma de actuación, e intentan **comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas** de los ciudadanos-clientes.

2.3.2.2.3. Indispensable como se ha indicado para lograr la implicación, apoyo y promoción de la Calidad Total es la formación en la materia. Los directivos del Catastro han recibido ampliamente **formación en calidad**, que se imparte también a los de nueva incorporación.

2.3.2.2.4. El ejercicio de la función de liderazgo supone que **se proporcione y transmita información a todo el personal** sobre la política de calidad de la organización y, de manera muy especial, en lo relativo a la Carta de Servicios, que constituye la expresión más directa del compromiso de calidad de la organización. Más en general, es forzoso hacer también en este apartado una referencia a **la comunicación como forma de practicar el liderazgo**; las acciones para implantar este enfoque orientado a la calidad se desarrollan más adelante.

2.3.2.3. **Procesos**

Para prestar los servicios que le permiten realizar su misión, la Dirección General del Catastro utiliza, al igual que la generalidad de los órganos que integran las Administraciones públicas, una serie de procedimientos o procesos. La orientación hacia la calidad total requiere un enfoque respecto a tales procesos que se concreta en cuatro aspectos básicos:

- Ante todo, es preciso identificar los procesos críticos, es decir, aquellos que se consideran fundamentales en el cumplimiento de la misión de la organización.

- Con el fin de conseguir sinergias favorables, debe procurarse una gestión homogénea de los procesos.
- Los procesos han de ser objeto de revisión periódica como fase previa a su mejora.
- Finalmente, la mejora se debe concretar en su rediseño o adaptación, para lograr mayor calidad en los resultados y más eficiencia en la gestión.

En aplicación de dichos principios, se contemplan las siguientes medidas en el ámbito de la Dirección General del Catastro:

2.3.2.3.1. Se consideran como **procesos clave** de la organización:

- La **formación y mantenimiento del Catastro**, tanto a nivel alfanumérico como gráfico.
- La **colaboración con administraciones y otros agentes** que posibiliten dicho mantenimiento.
- La **atención y asesoramiento al ciudadano**.
- El **suministro de información catastral**.
- La **gestión presupuestaria**.
- La **gestión de personal**.
- La **gestión de la calidad**.

2.3.2.3.2. Todos los procedimientos de la Dirección General del Catastro y, de forma especial, los asociados con los procesos clave, han de contar con los siguientes requisitos:

- Existencia de un **propietario-responsable**. Normalmente lo será el Subdirector General a cuya área corresponda.
- Elaboración de un **manual de procedimiento** que especifique los trámites de que consta, la forma, secuencia y plazos para realizarlos, la normativa aplicable, y demás requisitos que posibiliten su adecuada tramitación por cualquier órgano o funcionario.

2.3.2.3.3. Los procedimientos serán **sencillos y adecuados** y contarán, en la medida de lo posible, con **dispositivos de medición asociados**. En todo caso habrá de dedicarse especial atención a los posibles **problemas de interconexión** entre procesos o unidades para conseguir una gestión sin interrupciones.

2.3.2.3.4. En la medida en que la existencia de un procedimiento responda directamente a las exigencias de una norma que precise **desarrollo o adaptación** o, en cualquier caso, cuando así se considere preciso, la Dirección General dictará las prescripciones necesarias al efecto, que adoptarán la forma de **Circular de Instrucciones internas**.

2.3.2.3.5. Los procedimientos serán objeto de **revisiones y mejoras continuas** para eliminar fases superfluas y repeticiones de tareas, agilizar los trámites, simplificar los documentos, conseguir ahorros en soporte papel y obtener mayor seguridad y confidencialidad en su tramitación. A tal fin, se llevarán a cabo reuniones periódicas de los Subdirectores Generales o responsables de los procesos; la misma dinámica se seguirá en las Gerencias Regionales, Territoriales y Subgerencias.

2.3.2.3.6. La implantación de **nuevos procesos** precisará de una **aplicación experimental** y la **formación adecuada y previa del personal**, así como de la **información a los interesados de los cambios** introducidos.

2.3.2.3.7. Para apoyo a las actividades básicas de gestión catastral existen **aplicaciones informáticas propias** que permiten homogeneizar la tramitación y resolución de todos los expedientes. Con el fin de obtener mayor sencillez y operatividad, se procurará que los manuales de los procedimientos integren los aspectos jurídico-administrativos e informáticos de los mismos.

2.3.2.4. **Medios**

La Dirección General del Catastro concede especial importancia a la gestión de sus medios, tanto los humanos como los materiales y financieros, ya que entiende y asume que no puede aspirarse a la excelencia sin propiciar y obtener mejoras sustanciales en este campo.

MEDIOS MATERIALES Y FINANCIEROS

2.3.2.4.1. En la medida en que, en cuanto Administración Pública, la organización se ve sujeta a la necesidad de adecuarse a la legislación a la hora de gestionar sus recursos financieros, sujetos frecuentemente a limitaciones o restricciones, los esfuerzos han de ir dirigidos a **mejorar en la forma de gestionarlos** para apoyar los objetivos y estrategias asumidos **dentro del marco concreto de libertad de que se dispone**.

2.3.2.4.2. Es propósito, pues, de la Dirección General del Catastro **conseguir una óptima gestión de su presupuesto**. Para ello, quiere ir más lejos de las ya de por sí estrictas normas legales aplicables a la materia, para lo que la ejecución presupuestaria es objeto de especial seguimiento con la finalidad de conseguir unas previsiones de realización y liquidación con las desviaciones mínimas respecto a los objetivos fijados.

2.3.2.4.3. Los órganos que tienen encomendada la **gestión de los créditos desconcentrados** deben considerar como enfoque clave en el marco de la calidad total el llevar a cabo, en su ámbito, una gestión igualmente cuidadosa de dichas partidas, de manera que la utilización de los recursos públicos disponibles se lleve a cabo **con criterios de optimización**

2.3.2.4.4. Tanto para la adquisición de material inventariable como para la gestión del inventario de bienes muebles existen **procedimientos normalizados** que, en el caso de las compras, tienen carácter centralizado: los bienes muebles salvo supuestos especiales previstos en la normativa aplicable, se adquieren a través del Servicio Central de Suministros del Ministerio de Hacienda, lo que proporciona las necesarias garantías de adecuación en la calidad, precio y adaptación a las necesidades del servicio. La gestión permite priorizar las necesidades más urgentes.

2.3.2.4.5. Los **edificios, oficinas y restantes instalaciones** en que se prestan los servicios del Catastro han de merecer, también, un tratamiento acorde con la calidad deseada, dada la importancia de su adecuación tanto para los clientes externos como para el personal e, igualmente, para los propios procesos. **Su utilización se ajustará siempre a la planificación y estrategia** vigentes, procurando el **mejor aprovechamiento** posible.

Se procurará **mantener el esfuerzo inversor** ya en marcha para dotar a todos los centros y dependencias de mobiliario moderno, eliminando los tradicionales mostradores, así como en materia informática, aspecto en el que el Catastro debe contar con los medios más avanzados en sus sistemas de información, desde las aplicaciones desarrolladas específicamente para la organización (de gestión catastral, ofimáticas, página web e intranet propias, aplicaciones ofimáticas y auxiliares...), hasta sus sistemas de telecomunicaciones (implantación y gestión de las redes, acceso a internet, correo electrónico accesible para todos los miembros de la organización y otros servicios telemáticos), pasando por los más avanzados equipos, para lo cual **se**

elaborara un Plan Director de Sistemas de Información del Catastro en el que se establezca un marco de referencia para el desarrollo de los sistemas de información que responda a los objetivos estratégicos de la organización. Dicho Plan tendrá un alcance de tres años y se revisará anualmente.

2.3.2.4.6. Desde la perspectiva de la **seguridad**, en las distintas Gerencias se continuará promoviendo la instalación de salidas de emergencia, medidas contra incendios (extintores, mangueras compartimentación de espacios para evitar la propagación de fuegos), servicio de vigilancia, escáneres para comprobar la seguridad de paquetes, etc.

2.3.2.4.7. Idéntica política de mejora continua se seguirá en lo tocante a **señalización** de las oficinas mediante rótulos confeccionados con base en prescripciones técnicas homogéneas, identificación interior, adecuación a discapacitados y condiciones ambientales (de ventilación, temperatura, ruido).

MEDIOS PERSONALES

2.3.2.4.8. Partiendo de la premisa de que, al ser el Catastro una organización integrada en el sector público, debe ceñirse a los límites que establecen las normas de cumplimiento obligatorio así como las directrices generales o particulares de los órganos superiores y directivos competentes en materia de recursos humanos, los criterios de actuación en este campo se han de orientar a **obtener el máximo posible del potencial de sus empleados**. En la medida de lo posible, se procurará **tener en cuenta las situaciones personales** a la hora de organizar el trabajo.

2.3.2.4.9. Carácter fundamental tienen, a este respecto, las **acciones de incentivación** del personal que han de tender, en esencia, a **favorecer el sentimiento de pertenencia al Catastro** como forma de **augmentar la motivación y satisfacción laboral**. En esta línea se plantean las siguientes acciones:

- Reconocimiento de los esfuerzos de las personas.
- Asignación del complemento de **productividad** de acuerdo con la valoración del interés, iniciativa o de la actividad extraordinaria desplegada por los funcionarios en el desempeño de sus cometidos.
- Favorecer la adecuación del funcionario al puesto de trabajo, facilitando la **promoción profesional** y movilidad mediante los procedimientos de provisión legalmente previstos.

2.3.2.4.10. Por otra parte, los directivos deben emitir **informes sobre la adecuación de los recursos humanos a las tareas** a realizar y las necesidades de formación del personal, por propia iniciativa o cuando así se les solicite por sus superiores. Especial interés debe prestarse al análisis de la evolución del índice de absentismo y sus causas, que se realizará mensualmente y dará lugar, en su caso, a la adopción de medidas correctoras que procedan.

2.3.2.4.11. Con el fin de dar a la gestión del personal un carácter avanzado dentro del marco estatutario indicado, se contempla la creación de un instrumento específico, la **Oficina Interna de Atención al Empleado (OFAE)**, destinada a recibir las consultas, peticiones y sugerencias de los empleados de la Dirección General del Catastro.

2.3.2.4.12. Como elemento complementario de canalización de las opiniones del personal al servicio del Catastro se implantará en todas las unidades un **Buzón de Iniciativas, Quejas y Sugerencias**. Su funcionamiento permitirá que todos los empleados puedan hacer sugerencias a través del buzón, que, por ello, puede servir también como elemento de reflejo del clima laboral existente. Para servir de estímulo a su utilización positiva, se podrán otorgar reconocimientos **a las ideas más innovadoras** que se implanten y que sean fruto de sugerencias realizadas a través de este medio.

2.3.2.4.13. Además, para atender adecuadamente al **personal de nueva incorporación**, se establecerá un **sistema de acogida** que tenderá a propiciar su más pronta identificación con el Catastro y familiarización con las particularidades de la organización, incluido el conocimiento de su misión, visión y valores; para ello, se proporcionará documentación que contenga la información básica de interés en los diversos aspectos. Además, el personal cuenta con una **Guía para el conocimiento de la normativa aplicable** a los distintos aspectos de la gestión, con objeto de facilitar sus tareas y ofrecerles seguridad en su realización.

2.3.2.4.14. Respecto a las **condiciones de trabajo**, tiene especial relevancia la celebración de reuniones con los sindicatos y los representantes de los empleados en el marco de lo dispuesto en el Estatuto de los Trabajadores, en la Ley de Órganos de Representación y en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

2.3.2.4.15. Particular atención se viene prestando a la **prevención de riesgos laborales**, aspecto en el que, como un avance más en la decidida apuesta por la calidad y la mejora del clima laboral, se fomentará la implicación de todo el personal y responsabilidad de los directivos en la mejora de la prevención de riesgos laborales.

2.3.2.4.16. El completo **sistema de acción social** con que cuenta la organización a través de los Servicios correspondientes del Ministerio de Economía y Hacienda, permite atender las necesidades que surgen al personal y, en el marco de la política de calidad del Catastro, debe no sólo mantenerse, sino ser objeto de mejoras en la medida en que los recursos disponibles lo permitan.

2.3.2.4.17. Se procurará, como complemento al sistema de acción social del Ministerio de Economía y Hacienda, establecer **nuevos servicios complementarios de acción social**, mediante el establecimiento de concursos, excursiones y otras actividades lúdicas.

2.3.2.5. **Orientación al cliente**

Los clientes del Catastro, y por extensión el conjunto de la sociedad, son los beneficiarios de sus actividades y productos y, en la medida en que toda organización del sector público existe fundamentalmente para dar servicio a los clientes, la orientación a la excelencia pasa por conseguir el mayor grado de satisfacción a sus necesidades. Igualmente, los empleados del Catastro se consideran clientes internos por lo que la organización busca su satisfacción, entre otros procedimientos mediante el establecimiento de las medidas al efecto recogidas en el presente documento.

EN RELACIÓN CON LOS CLIENTES EXTERNOS:

2.3.2.5.1. El Catastro entiende que **la orientación al ciudadano es uno de los principales objetivos estratégicos** de la organización y, como consecuencia de ello, ha de ser permanente la búsqueda, estudio, instrumentación y seguimiento de medidas tendentes a hacerlo realidad, integrando todos los agentes y medios disponibles al servicio de las demandas del ciudadano-cliente.

La **Carta de Servicios** del Catastro, que recoge los principales compromisos con el ciudadano, es la expresión formal más clara de la voluntad existente respecto al principio de orientación al cliente en la organización catastral. La Carta de Servicios, de obligado cumplimiento en todas las Gerencias, ha sido tratada en el epígrafe 1.3., y

las acciones a desarrollar respecto a la misma, con carácter permanente, serán las dirigidas al mantenimiento de un **elevado nivel de autoexigencia en el cumplimiento de los compromisos** y a su periódica **revisión y adaptación**.

2.3.2.5.2. El **análisis de los distintos tipos de clientes**, de sus expectativas y de sus necesidades, constituye una actividad básica para definir con precisión las actuaciones futuras que van a desarrollarse. Debe tenerse en consideración que el Catastro aporta información y servicios a multitud de clientes tanto individuales como institucionales. Asimismo, buena parte de estos clientes son, a la vez, proveedores de información y, como tal, merecen también un tratamiento específico y en muchos casos individualizado para cada tipo de situación.

Los responsables de la Calidad en el ámbito del Catastro deben ser capaces de identificar con precisión las características de sus distintos clientes (Administraciones Públicas, notarios y registradores, agricultores, promotores, etc.), especialmente a través del conocimiento de la forma en la que se relacionan habitualmente con la Administración (cliente telefónico, cliente presencial y cliente virtual).

A partir de esta identificación de expectativas, se tratará de satisfacer las mismas con el máximo de transparencia, como en todas las actuaciones catastrales.

2.3.2.5.3. En consonancia con dichas distinciones, y partiendo de que a cada uno de estos grupos de clientes se les debe dar un **tratamiento diferenciado**, es preciso respecto a todos ellos:

- **Analizar sus expectativas** actuales y futuras.
- **Establecer tipos de gestión** de las relaciones con cada categoría.
- **Fijar compromisos** con los clientes **en función de la naturaleza** de los mismos.
- **Evaluar** la determinación del **grado de satisfacción** conseguido.

En definitiva, la instrumentación de medidas concretas para hacer realidad el principio de orientación al cliente ha de modularse para adaptarse de la mejor forma posible a las demandas de cada grupo.

2.3.2.5.4. Para ello, se contempla la utilidad de llevar a cabo **reuniones específicas con los distintos clientes institucionales**, ya sea a través de los órganos colegiados establecidos o de manera informal. De manera particular, debe potenciarse el

permanente dialogo con los funcionarios municipales y de otras administraciones cuyas funciones estén relacionadas con las propias del Catastro. En la medida de lo posible, es recomendable asimismo celebrar sesiones de trabajo con otros grupos de interés, incluidos o no en la clasificación anterior de los clientes.

2.3.2.5.5. Con objeto de conocer las necesidades y expectativas de los clientes se realizarán **encuestas permanentes sobre el servicio recibido** en las Gerencias regionales y territoriales. La información obtenida de estas encuestas ha de ser tratada y analizada convenientemente por los distintos órganos que se definen en materia de calidad.

2.3.2.5.6. En todo momento ha de mantenerse a disposición de los clientes el **libro de quejas y sugerencias**, asegurando la instalación y correcto estado, en todos los centros, de los **Buzones de opinión**. La información que se obtenga de ambos instrumentos será analizada y todas las manifestaciones deben recibir una contestación oportuna y apropiada.

2.3.2.5.7. Corolario fundamental de este sistema es que las necesidades y expectativas de los clientes se tendrá en cuenta para **introducir cambios en los servicios de atención**, basados en el incremento de la formación de los funcionarios de atención al ciudadano, en la ampliación a las tardes del horario de apertura al público en algunas Gerencias, etc. Es preciso, en definitiva, **gestionar la información procedente del contacto habitual** con los clientes (quejas, reclamaciones o meras sugerencias o comentarios).

2.3.2.5.8. La organización cuenta con la **Línea Directa del Catastro**, sistema telefónico de atención centralizada que funciona de lunes a viernes, de 9 a 19 horas ininterrumpidamente. Se dispone de unas instrucciones escritas (Guía de la Línea Directa) con el objeto de garantizar la homogeneidad de la atención y concretar el alcance y contenido de la información que puede facilitarse a los clientes.

2.3.2.5.9. La Línea Directa del Catastro gestiona también el **sistema de atención con cita previa**, que ayuda a evitar las esperas, colas y otros inconvenientes propios de las oficinas con gran afluencia de público. El sistema actual **se podrá ampliar a otros grupos especializados de clientes**. Asimismo, cuando resulte necesario, la Gerencia del Catastro podrá realizar **llamadas a los clientes ya citados** con objeto de concretar el asunto a tratar y orientarle respecto a la documentación que deben aportar par asegurar el mayor grado de eficacia posible en su desplazamiento.

2.3.2.5.10. **La atención al ciudadano ha de observar una serie de principios básicos:** Lenguaje comprensible, escucha activa, amabilidad y cortesía, atención individualizada, confidencialidad, adecuación de los funcionarios a las actitudes y aptitudes de los ciudadanos, seguridad en la información, fiabilidad del dato, y resolución de las cuestiones planteadas en el menor tiempo posible. En definitiva, la información a los ciudadanos ha de llevarse a cabo siempre de forma clara, evitando tecnicismos innecesarios y tratando en todo momento de que el cliente comprenda la información facilitada, para lo que la misma se facilitará, como ya se viene haciendo, en cualquiera de la lengua cooficial de la Comunidad Autónoma de que se trate.

2.3.2.5.11. Con el fin de **optimizar los tiempos de atención a los clientes**, cuando resulte necesario, se implantará un escalón inicial de atención que permita la calificación previa y adecuado direccionamiento de los clientes presenciales (**punto de atención previa**).

2.3.2.5.12. De igual forma, se potenciarán las líneas para **mejorar la estructura los servicios de atención al público** en los siguientes aspectos:

- **Extensión de los horarios a las tardes**
- **Establecimiento de distintos niveles y canales de atención** en función de la entidad o clase de asunto planteado por el cliente.
- Fomento de **la atención personalizada sin ventanillas ni mostradores**.

2.3.2.5.13. Es preciso incrementar la especial atención dedicada a la **divulgación de la información** de forma escrita: pagina web en todas las lenguas cooficiales, Carta de Servicios, Guías del Catastro, realización de “mailing” a distintos colectivos y actuaciones análogas.

2.3.2.5.14. Se extremarán **las garantías de funcionamiento** respecto a la utilización, cesión y almacenamiento de los datos catastrales protegidos, de acuerdo con lo previsto en **el Documento de Seguridad** aprobado por este centro directivo.

EN RELACIÓN CON EL CONJUNTO DE LA SOCIEDAD

2.3.2.5.15. La Dirección General del Catastro proclama su **compromiso permanente y global con la sociedad** en todos aquellos aspectos que, estando a su alcance, puedan significar la producción de beneficios, tangibles o no, para el conjunto

de los ciudadanos o grupos determinados de ellos, aunque no actúen directamente como clientes de la organización, para lo cual llevará a cabo las actuaciones que se especifican a continuación:

2.3.2.5.16. Implantación de **medidas encaminadas a evitar desplazamientos a los ciudadanos**. Se profundizará en las líneas ya abiertas para ello como la generalización del uso de las nuevas tecnologías: presentación telemática, página web, Oficina Virtual del Catastro y teléfono móvil.

2.3.2.5.17. **Colaboración con otras administraciones, universidades, y otras entidades**, plasmada en una amplia variedad de actividades: Impartición de charlas y cursos, ofrecimiento de prácticas a alumnos universitarios o de otros escalones de formación, participación en congresos, jornadas o seminarios, etc. Como criterio general, los directivos y representantes del Catastro tratarán de mantener una elevada presencia y colaboración institucional, acudiendo, a todo tipo de foros donde su participación es requerida y llevando a cabo, sesiones de trabajo concretas con cualesquiera grupos de interés, estén o no incluidos en la clasificación estricta de clientes.

2.3.2.5.18. **Compromiso con el medio ambiente y gestión del impacto medioambiental**. Como líneas de actuación en este campo se apuntan la elaboración de planes de austeridad en el gasto eléctrico, el mantenimiento de una política de ahorro de gasto de papel, la observancia de pautas de reciclaje de residuos y, en especial, de reciclaje del papel y material informático.

2.3.2.5.19. En la medida en que la normativa aplicable lo permita, se tratará de que los bienes que no resulten necesarios para la prestación de servicios **se cedan gratuitamente a fundaciones o entidades de carácter social**.

2.3.2.6. **Formación**

La Dirección General del Catastro considera la formación como un elemento clave del éxito de la organización y uno de los instrumentos más potentes de difusión y aplicación de la Calidad Total, por lo que ha de merecer una atención continua, con el diseño e implementación de cuantas acciones sean precisas para obtener toda la potencialidad que ofrece. Los criterios o líneas de actuación básicos son los siguientes:

2.3.2.6.1. Existencia de **un puesto que coordina la formación** en el ámbito del Catastro. Entre las responsabilidades asignadas al mismo estará la de mantener al día la información sobre la cualificación del personal, fundamentalmente la adquirida en el seno de la Dirección General (cursos realizados, diplomas o certificados recibidos, etc.). Esta información estará también al servicio de la acción relativa a medios personales.

2.3.2.6.2. Formulación de un **Plan de Formación anual**. La planificación de la acción formativa debe recoger las diferentes actuaciones a llevar a cabo con expresión de sus áreas, objetivos, ámbito territorial, contenido, etc.

2.3.2.6.3. Dada la existencia de un centro de formación del Ministerio de Economía y Hacienda (la **Escuela de la Hacienda Pública**), que aglutina la formación que se imparte a los empleados del Departamento, deben aprovecharse todas las ventajas derivadas de su capacidad de organización, así como de su implantación en los ámbitos territoriales central y regional (sedes descentralizadas).

2.3.2.6.4. Los cursos o acciones de formación concretas han de **evaluarse mediante encuestas** que tengan en cuenta al profesorado y al propio curso.

En cualquier caso, y en la medida en que la formación está sujeta al principio de planificación, debe siempre mantenerse el oportuno **control y revisión del cumplimiento de los objetivos** en cada supuesto asignados a la acción o acciones previstas.

2.3.2.6.5. Se programará siempre una **formación específica en cuanto a los cambios legislativos que afecten al Catastro**.

2.3.2.6.6. Singular importancia reviste la **formación en gestión de la calidad**, por lo que **se impartirán**, en colaboración con el Instituto de Estudios Fiscales, Cursos de Gerencia Pública específicamente orientados a la formación en materia de calidad y elaboración de Proyectos de Calidad, así como diversos Cursos sobre Calidad en la Atención al Público dirigidos particularmente al personal que desempeña estas funciones.

2.3.2.6.7. Esta formación ha de **extenderse a los distintos niveles del personal**, adaptándola a las características concretas de cada uno, para lo que se precisa el desarrollo de programas de formación dirigidos a mandos intermedios, extender y

ampliar la formación específica para el personal que presta sus servicios en los centros de atención al ciudadano con el fin de incrementar sus habilidades comunicativas y su profesionalidad, la formación de los usuarios de aplicaciones informáticas, etc.

2.3.2.7 **Comunicación**

En un contexto de calidad total, la comunicación no debe considerarse como un simple hecho o herramienta, sino como una auténtica actitud, una forma de actuar que estimula el adecuado flujo de información desde y hacia los integrantes de la organización. Al hablar de comunicación es preciso considerar tanto la que tiene carácter interno como la externa.

2.3.2.7.1.

En cuanto a la primera, el Catastro considera **la comunicación interna** como elemento de motivación y fuente de información para la detección de problemas y sugerencias de mejora. Por ello, se deben establecer y mantener canales para comunicar y recibir información de las personas de la organización y a tal fin se implantarán **Planes de comunicación** tanto en la Dirección General como en las distintas Gerencias. Dichos Planes de Comunicación tendrán los siguientes objetivos:

- Garantizar el impulso y aseguramiento de los flujos de información para que aquella que sea relevante se difunda a los clientes internos.
- Articular un sistema de dialogo vertical y horizontal dentro de las distintas unidades.
- Fomentar la participación de los trabajadores en las áreas de comunicación.

2.3.2.7.2. **El personal debe ser informado de manera permanente** sobre el sistema de dirección por objetivos y su seguimiento.

2.3.2.7.3. Debe mantenerse la política ya establecida con carácter habitual de **celebración de reuniones entre los directivos y responsables** de la organización, respecto a los programas ya consolidados de reuniones entre la Dirección General y los Gerentes Regionales (de periodicidad normalmente mensual) y Territoriales (al menos una al año), así como entre los Gerentes Regionales y los Territoriales de su ámbito. Igualmente, han de adquirir carta de naturaleza otras entre grupos de Gerentes, con otros equipos diferentes de empleados para temas específicos, etc.

2.3.2.7.4. La **información interna** de base se residenciará y gestionará, con la mayor amplitud posible, **en la intranet** propia de la Dirección General del Catastro, con la que deberán coordinarse las intranets locales que existan.

2.3.2.7.5. Con carácter complementario, se prestará también la necesaria atención a la promoción de la **comunicación informal** practicada por los directivos y mandos intermedios de la organización.

2.3.2.7.6. Por lo que se refiere a la comunicación externa, todo el personal, empezando por el que ocupa puestos en relación directa con los ciudadanos, recibirán la formación y adiestramiento necesarios para desarrollar al **máximo sus habilidades de comunicación.**

2.3.2.7.7. Se deben establecer los **canales de comunicación** precisos para configurar una organización accesible y que cumpla los requerimientos del ciudadano-cliente.

2.3.2.8. **Alianzas**

En la gestión del Catastro inmobiliario, la colaboración con otras administraciones, entidades e instituciones es un instrumento básico que tiene, incluso, respaldo normativo en diversas disposiciones. Por ello, el desarrollo de alianzas es, desde la aprobación de la Ley 39/88, de 28 de diciembre Reguladora de las Haciendas Locales, una pauta clara en el modelo de gestión del Catastro que puede considerarse, en este aspecto, pionero dentro de las administraciones públicas.

El Catastro ha establecido con otros organismos, entidades y administraciones, relaciones de cooperación que se extienden a los ámbitos estatal, de las Comunidades Autónomas y local. En aplicación de la normativa contenida en la Ley Reguladora de las Haciendas Locales y en la Ley del Catastro Inmobiliario, se han suscrito Convenios de Colaboración de diverso contenido.

2.3.2.8.1. El **mantenimiento e intensificación de esta política de colaboración** ha de seguir considerándose como una línea estratégica dentro del modelo de gestión del Catastro, con el fin de extraer toda la potencialidad sinérgica que se deriva de las alianzas en el campo de la gestión catastral.

2.3.2.8.2. El ámbito de las alianzas se extiende también a **la actividad internacional**, donde la Dirección General del Catastro ha desarrollado importantes iniciativas tanto en el ámbito europeo como latinoamericano.

En Europa se ha liderado, en el año 2002, la creación del Comité Permanente sobre el Catastro en la Unión Europea, cuyo objetivo es servir de foro de encuentro e intercambio de experiencias entre todas las autoridades catastrales de la Unión. Dicho Comité pretende ser un interlocutor preferente ante los órganos de la Unión Europea en todas aquellas actuaciones desarrolladas por la misma que incidan sobre esta rama de la actividad pública.

Por lo que respecta a Iberoamérica, la Dirección General del Catastro creó en el año 2003 el “Foro Catastral Latinoamericano” que está llamado a servir de lugar de encuentro con las instituciones catastrales americanas y de cauce para la aplicación de iniciativas para el desarrollo de los Catastros de estos países.

Asimismo, en materia de formación anualmente se llevan a cabo, en colaboración con la Escuela de Hacienda Pública, el Curso sobre Uso y Aplicaciones del Catastro destinado a funcionarios de países latinoamericanos, y la Semana de formación a través de la Agencia Española de Cooperación en Latinoamérica, debiendo mencionarse que el último año se ha impartido un Curso de Catastro por Internet para los destinatarios anteriormente referidos.

2.3.2.8.3. En todo caso, han de ser pautas generales de actuación la adecuada **identificación de las unidades u organizaciones que sean clave** para el cumplimiento de la misión del Catastro, así como **la organización sistemática de las relaciones** con ellas.

2.3.2.9. **Innovación y mejora**

2.3.2.9.1. Entre los beneficios que un modelo de gestión inspirado en los criterios de la EFQM proporciona al estimular la innovación y mejora continuos en la organización, están la adquisición de una mayor agilidad de funcionamiento y la optimización del rendimiento con reducción de costes. Buena parte de las actividades de mejora ha de basarse en una **adecuada identificación de las oportunidades** y en el trabajo diario de todas las personas.

2.3.2.9.2. La **búsqueda de la innovación y el ánimo de mejora** vienen siendo una constante en la Dirección General del Catastro, que, además de haber acometido la **incorporación sistemática de las nuevas tecnologías en la gestión catastral**, ha apostado decididamente por la **adopción de criterios gerenciales en la gestión de sus medios materiales y financieros**, buena prueba de lo cuál es la propia denominación de los directivos territoriales de la organización (Gerentes).

Es fundamental para el desarrollo de la política de calidad definida en el presente Plan continuar manteniendo la vigencia de estos principios, que han de inspirar toda la actuación de la Dirección General. El marco idóneo para ello son los diversos instrumentos que se definen en el apartado 4.2., para lo que se debe fomentar continuamente su puesta en práctica de los mismos en la forma que allí se explicita.

2.3.2.9.3. En íntima conexión con la estrategia en materia de medios personales, se incorporarán **nuevas metodologías o técnicas para mejorar las formas de trabajar y se estimularán los comportamientos innovadores y creativos en los empleados.**

3. LA EVALUACIÓN DEL PROGRESO HACIA LA EXCELENCIA

La actividad de evaluación permite a las organizaciones medir en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, analizando las deficiencias o lagunas que puedan existir para alcanzarla y estimulando la búsqueda de soluciones al efecto.

A este respecto, cabe hablar de diversos tipos de evaluación:

- *Diagnóstico de calidad.* Consiste en la evaluación de la situación en que se encuentra una organización según la percepción que de la misma tienen los clientes, tanto externos como internos. Las encuestas constituyen la herramienta más adecuada para ello, pudiendo entenderse que esta fase se ha iniciado en el Catastro conforme se ha descrito en el apartado 1.2. de este Plan.
- *Autoevaluaciones.* Se llevan a cabo por la propia organización conforme al modelo EFQM, con el fin de distinguir claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.
- *Evaluaciones externas.* Son las realizadas por personas ajenas a la organización, bien sea con el carácter de auditorías, bien con motivo de la presentación a premios de calidad, etc.

Por otro lado, el seguimiento permanente de la actividad de la organización desde la perspectiva de la calidad requiere la existencia de una serie de indicadores que permitan a sus responsables apreciar la situación en cada momento sin necesidad de recurrir a la actividad evaluatoria, mucho más compleja.

En el presente apartado se incluyen los dos instrumentos básicos a utilizar para la medición de los resultados en materia de calidad y el diagnóstico global del sistema de gestión desde tal perspectiva: La autoevaluación y los indicadores de calidad. La realización de evaluaciones externas tendrá lugar de forma no periódica, bien con alguno de los siguientes motivos:

- La práctica de auditorías de calidad por la Inspección General del Ministerio de Economía y Hacienda (por propia iniciativa o a petición de la Dirección General). Dicho órgano tiene atribuida la competencia para la elaboración de un informe anual sobre la evaluación de la calidad de los servicios en los Ministerios de Hacienda y de Economía.
- La presentación a cualquiera de los premios de calidad establecidos tanto en el ámbito de las distintas administraciones públicas como en el de la Fundación EFQM.

3.1. La autoevaluación

La autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de la Dirección General en comparación con el modelo EFQM. Tiene carácter interno, es decir, que se lleva a cabo, en forma crítica, por personas que realmente conocen la gestión y que, previamente, deben recibir formación en dicho modelo y los criterios de valoración.

Debe realizarse de manera sistemática, siguiendo los esquemas propuestos por el modelo y con la necesaria consistencia (examinando todos los aspectos de la gestión con igual grado de profundidad para poder efectuar comparaciones) y flexibilidad (para lo que se dispone de diversas alternativas, pudiendo extenderse al conjunto de la organización o sólo a una parte de ella).

La finalidad básica de la autoevaluación es identificar los progresos conseguidos, descubrir aspectos relevantes que ayuden a formular o revisar las estrategias y estimular la participación de las personas, permitiendo la planificación de las necesarias acciones de mejora.

Esta iniciativa exige el desarrollo de diversas tareas, entre las que podemos destacar:

- La interpretación del cuestionario utilizado en el modelo EFQM, a las características propias del Catastro.
- La formación del personal encargado del proceso en cada una de las Gerencias.
- La cumplimentación del cuestionario.
- La recepción de los resultados obtenidos en cada Gerencia y su integración en el proceso de autoevaluación general de todo el Centro Directivo.
- La evaluación definitiva de toda la Dirección General.

El proceso, además, deberá repetirse periódicamente con el fin de poder obtener comparaciones a través de los indicadores oportunos.

En función de las circunstancias existentes y de los beneficios y riesgos que cada enfoque conlleva, el órgano competente en materia de calidad podrá determinar el método a emplear en cada caso de entre los existentes para la realización de autoevaluaciones EFQM: Cuestionario, reunión de trabajo o simulación de presentación al premio. Podrán utilizarse, asimismo, cualquiera de las variantes de los enfoques mencionados (evaluación de sólo algunos criterios del modelo; combinación de cuestionarios con otros enfoques, evaluación por parte de toda la plantilla; evaluación mixta por la Dirección y evaluador externo, etc.).

3.2. Los indicadores de calidad

La existencia de un cuadro de indicadores permite recoger de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre una materia, constituyendo un apoyo básico para la toma de decisiones por parte de los gestores o responsables de la misma. En el ámbito del Catastro, se establecen los siguientes indicadores de calidad:

3.2.1 *De carácter general.*

Litigiosidad

Calidad de las altas de urbana

Calidad de los cambios de cultivo y segregaciones de rústica

Rectificaciones de oficio

Estimación total de recursos

Estimación de recursos de urbana

Estimación de recursos de revisión

Estimación de recursos de rústica

Quejas recibidas

Cita previa

3.2.2. Específicos para la Carta de Servicios

Entrega de certificados literales

Entrega de certificados descriptivos y gráficos

Reflejo de nuevos titulares en los padrones IBI

Cita previa a través de Línea Directa

Atención de quejas por incumplimiento de compromisos de la Carta

Corrección de recibos por incumplimiento de compromiso Carta

Nuevos certificados sustituyendo incorrectos

4. IMPULSO Y CONTROL DEL PLAN DE CALIDAD

4.1. Órganos en materia de calidad

La implantación de una política de calidad total en la Dirección General del Catastro requiere que en la misma se impliquen los órganos que ejercen las competencias o funciones propias de la organización en cuanto encarnan el liderazgo preciso para el impulso de los procesos de gestión, y, más concretamente, determinados órganos que asuman competencias específicas en lo relativo al diseño, implementación, seguimiento y control de las actuaciones en materia de calidad y, singularmente, de las previsiones del presente Plan de Calidad.

En esta línea cabe enumerar en primer lugar al Consejo de Dirección, que es el órgano colegiado, en el que bajo la autoridad del Director General, se analizan, y en su caso se acuerdan, las estrategias de gestión y su implantación en la Organización. Consejo de Dirección se compone de los siguientes miembros:

Director General

Adjunto al Director General

Subdirector General de Valoración e Inspección



Subdirector General de Estudios y Sistemas de Información
Subdirectora General de Procedimientos y Atención al Ciudadano
Secretario General
Dos Vocales Asesores
Dos Gerentes Regionales del Catastro

Específicamente para la gestión de la calidad se configuran los siguientes órganos:

4.1.1. El Comité Central de Calidad

Está constituido por los miembros que integran el Consejo de Dirección.

El Comité Central de Calidad impulsa permanentemente la implantación del modelo EFQM de gestión de la calidad en el ámbito de la Dirección General del Catastro.

Entre los objetivos del Comité se encuentran fundamentalmente el seguimiento de los grupos de mejora constituidos después de la autoevaluación, y el estudio y, en su caso aprobación de las acciones de mejora que se hayan propuesto o comunicado por las distintas dependencias territoriales o unidades centrales.

Asimismo, con carácter anual, conocerá la Memoria de actuaciones y procedimientos sobre la gestión de la calidad que se eleve desde la Vocalía de Calidad.

4.1.2. La Vocalía de Calidad

Esta Vocalía, en el marco de las normas orgánicas de la Dirección General, dirigirá y realizará los procedimientos adecuados para la puesta en marcha y posterior seguimiento de la política de calidad total, abordando las funciones de planificación, coordinación y control y evaluación de los resultados en la materia.

4.1.3. Los Comités Regionales

Con ámbito regional se constituirán los órganos de calidad con esta denominación, que con independencia de sus propias competencias, coordinarán las



actuaciones de calidad impulsadas por el Comité Central de Calidad, así como las de los servicios territoriales para elevarlas al mencionado órgano central.

Su composición, por analogía con el Comité de carácter central, será:

Gerente Regional

Gerentes Territoriales y Subgerentes

Jefes de Área Regionales

4.1.4. Los Círculos de Calidad

Son pequeños grupos de empleados que realizando su trabajo en una misma dependencia, con objetivos comunes, que se reúnen voluntaria y periódicamente para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionadas con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, para la implantación, en su caso.

Recibirán la formación adecuada en la gestión de calidad y sus propuestas derivan de la voluntad colectiva de sus miembros, sin perjuicio de que han de contar con un coordinador encargado de su funcionamiento.

La constitución de los Círculos será promovida por lo Subdirectores Generales y por lo Gerentes del Catastro, cada uno en su respectivo ámbito funcional y territorial.

4.1.5. Otros Órganos

Con carácter general, tanto en los Servicios Centrales como en los Servicios Periféricos de la Dirección General del Catastro, se constituirán, bien con carácter permanente o puntual según lo exija el proceso de despliegue de la calidad, los **Equipos de calidad** (autoevaluadores), y los **Equipos de mejora** (con el objetivo de estudiar las actuaciones que en esta línea se deriven del proceso de autoevaluación llevado a cabo).

Igualmente, se ha mencionar el **Grupo de Calidad**, en el ámbito de la Comisión Técnica de Cooperación Catastral, que está integrado por miembros de la misma, con el objetivo de estudiar aquellas actuaciones conjuntas que se consideren convenientes para la mejora continua en los servicios que presten las Administraciones que forman parte de la mencionada Comisión Técnica.

4.2. Revisión y mejora de la actuación del Catastro

Los sistemas de gestión conforme al modelo EFQM se basan en la idea de la mejora continua, que se concreta en el denominado “esquema REDER” (Resultados, Enfoques, Despliegue, Evaluación, Revisión). La existencia de unos objetivos se concreta en la determinación de unos resultados que se aspira a conseguir. Para ello se planifican y desarrollan unos enfoques de gestión que deben ser desplegados de forma sistemática, y que finalmente han de ser evaluados en función de los resultados obtenidos para su oportuna revisión.

La Dirección General del Catastro quiere utilizar la mejora continua como principal instrumento en el camino orientado a la consecución de la excelencia. La mejora tendrá su origen en dos posibles vías: por un lado, el resultado de las evaluaciones periódicamente realizadas, como fruto de las cuáles se determinarán áreas de mejora (actuaciones sistemáticas); y, por otra parte, las nuevas ideas que surjan como fruto de la implicación de todo el personal de la organización en el objetivo de conseguir la excelencia (actuaciones esporádicas).

4.2.1. Instrumentación de las acciones de mejora

Cualquiera que sea la vía a que respondan de las dos anteriores, las medidas cuya implantación se considere conveniente se instrumentarán de alguna de las formas que se definen en el presente apartado. Para la homogeneización formal del tratamiento de las distintas clases de acciones, se utilizarán las Fichas-Guía de elaboración y demás instrumentos de apoyo que apruebe el Comité Central de Calidad.

Las actuaciones podrán, con independencia de su modalidad específica, ser calificadas como “de directa o especial trascendencia para los usuarios del Catastro” cuando así resulte de su naturaleza o características a juicio del Comité Central de Calidad. Dicha calificación llevará aparejada la ayuda necesaria, en su caso, desde los Servicios Centrales del Catastro, cuando la actuación propuesta tuviera su origen en las dependencias territoriales.

Por el contrario, se utilizarán criterios restrictivos respecto a las actuaciones que impliquen derivar medios a objetivos secundarios cuando el grado de cumplimiento de los principales no sea satisfactorio.

Anualmente, la Dirección General del Catastro **convocará un concurso** para premiar las ideas ejecutadas por cualquiera de las modalidades que se especifican a continuación y que podrán considerarse como mejores prácticas en su ámbito.



4.2.1.1. **Actuaciones de mejora**

Incorporan ideas de carácter sencillo, son planteables por cualquier persona o grupo dentro de la organización y su grado de formalización es bajo, pudiendo hacerse en un documento breve en el que se describa sucintamente en qué consistirá y cómo se instrumentará. Su alcance o ámbito territorial puede extenderse tanto a una Gerencia Territorial como a una Regional o a toda la Dirección General. La aprobación corresponderá al órgano responsable del ámbito para el que se conciben (Gerente Territorial, Gerente Regional o Director General), y la ejecución o puesta en marcha se dispondrá directamente por el mismo órgano.

4.2.1.2. **Iniciativas de calidad**

Suponen una mayor complejidad, por lo que requieren un grado de formalización medio (memoria justificativa). Pueden ser planteadas desde cualquier órgano (Gerencia Territorial, Regional o la Dirección General), pero su ámbito de aplicación será siempre nacional. La aprobación corresponde en todo caso al Comité Central de Calidad, y su puesta en marcha y desarrollo, congruentemente, se llevará a cabo de forma coordinada por éste.

Las iniciativas de calidad cuya virtualidad o trascendencia lo aconseje a juicio del Comité Central de Calidad, podrán ser transformadas en Proyectos de Calidad, acomodándose, en consecuencia, su tramitación a la de éstos.

4.2.1.3. **Proyectos de calidad**

Se trata de actuaciones de mayor alcance que precisan una formalización de grado alto, debiendo incorporar cuanta documentación sea necesaria para su adecuada definición, así como el calendario de implantación, la estimación de costes, y los criterios de medición de resultados o seguimiento.

En función de su ámbito de aplicación, los proyectos de calidad podrán tener carácter territorial, regional o nacional, correspondiendo la iniciativa de su planteamiento, respectivamente, a las Gerencias Territoriales, las Gerencias Regionales y la Dirección General.

La aprobación será siempre competencia de la propia Dirección General, al igual que el impulso de su ejecución, que tendrá lugar de forma coordinada.

5. IMPLANTACIÓN, REVISIÓN Y ADAPTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD DEL CATASTRO

5.1. Implantación

La implantación del sistema de calidad del Catastro se llevará a cabo, sustancialmente, con arreglo al procedimiento estándar aceptado para el modelo EFQM, adaptado a las unidades de la Administración Pública española por el Ministerio de Administraciones Públicas. De entre las fases básicas susceptibles de distinguirse, y atendidos los antecedentes con que el despliegue de una política de calidad cuenta en la Dirección General del Catastro, se seguirán las siguientes:

5.1.1 Fases previas

La realización en el ámbito del Catastro de las actividades descritas en el epígrafe 1.2. permite considerar cumplidas las etapas de compromiso y liderazgo de los directivos y responsables, divulgación del modelo, sensibilización del personal y formación en el modelo y autoevaluación EFQM. No obstante, estas etapas deberán mantenerse abiertas en el ámbito del permanente aprendizaje y la mejora continua. La aprobación del presente Plan constituye, igualmente, momento clave en el diseño e implantación del sistema de calidad del Catastro.

5.1.2. Constitución del equipo de calidad

Supone la puesta en funcionamiento de los órganos descritos en el apartado 4.1. Deben formarse, igualmente, los equipos de calidad en todas las unidades del Catastro, integrados por personas interesadas en integrarse en el proceso, con la incorporación, en todo caso, de los directivos y responsables.

5.1.3. Realización de una autoevaluación

Los equipos de calidad, coordinados por el equipo de la Dirección General, han efectuado en 2004 una autoevaluación inicial mediante el empleo del cuestionario del modelo EFQM. La autoevaluación se ha realizado de forma simultánea para la totalidad de las unidades del Catastro, y completa, abarcando por ello todos los criterios del modelo. A la vista de los resultados se elaborarán perfiles de cada unidad, incluyendo los puntos fuertes y áreas de mejora hallados.

Este proceso se repetirá conforme a lo previsto en el epígrafe 5.1.8.

5.1.4. *Determinación de áreas de mejora prioritarias*

Las áreas de mejora encontradas se ordenarán en función de su relevancia, y se seleccionarán las que vayan a acometerse en función de los medios disponibles en cada periodo de mejora o periodo que medie entre dos autoevaluaciones.

5.1.5. *Constitución de los equipos de mejora*

En función de las acciones a acometer, los directivos de la unidad invitarán a participar a las personas interesadas en implicarse en su desarrollo, constituyendo los correspondientes equipos de mejora.

5.1.6. *Elaboración de los instrumentos de mejora*

Las medidas a adoptar para la consecución de las mejoras seleccionadas se instrumentarán, según el caso, en alguna de las formas indicadas en el apartado 4.2.

5.1.7. *Ejecución y seguimiento de las acciones de mejora*

Se llevará a cabo en relación con los objetivos, fases, calendario, personas implicadas, medios e indicadores establecidos. La coordinación general, así como la agregación y análisis de resultados, se llevará a cabo por la Vocalía de Calidad.

5.1.8. *Verificación de resultados y nueva autoevaluación*

Una vez ejecutada la totalidad de las acciones de mejora fruto de una autoevaluación y analizados convenientemente sus resultados, podrá disponerse la práctica de otra, en cuyo desarrollo habrá de perseguirse un rigor acorde con la experiencia que se vaya adquiriendo en la utilización de la herramienta. Los resultados obtenidos permitirán apreciar el progreso alcanzado, así como determinar nuevas áreas de mejora o, en su caso, la necesidad de profundizar en las anteriormente encontradas.

5.1.9. *Renovación de todo el proceso*

Las nuevas áreas así determinadas o, si existen, aquellas resultantes de la anterior autoevaluación que no hubieran podido acometerse, demandarán la puesta en

práctica de más acciones, situando así a la organización en el deseable camino de la mejora continua que conduce a la excelencia.

5.2. Revisión y adaptación

La revisión del Plan de Calidad, al igual que su seguimiento, se configura como un proceso clave de los incluidos en la gestión de la calidad definidos en 2.3.2.3.1. La actualización y mejora periódicas de la política y estrategias de cualquier organización es el complemento necesario de la planificación, siendo responsabilidad de la Dirección General el asegurar la adecuada incardinación en la organización del sistema de calidad definido en este Plan, así como su continua adaptación a las circunstancias cambiantes.

Para ello, el Plan será objeto de revisión con carácter formal, sistemático y global, al menos bienalmente, sobre la base de los oportunos análisis de los resultados obtenidos, el grado alcanzado en la implantación del sistema de calidad y los condicionantes externos, entre los que podemos enumerar los cambios en las demandas o expectativas de los clientes del Catastro, la evolución de las tecnologías, la situación social o las modificaciones normativas.

El seguimiento del Plan se llevará a cabo con carácter ordinario por la Vocalía de Calidad, que tendrá a su cargo el mantenimiento del conjunto de indicadores que al efecto se adopten, la tramitación y control de las actuaciones de mejora, y demás actuaciones acordes con su ámbito de competencia. Las decisiones respecto a la posible adaptación del Plan corresponderán al Director General, oído el Comité Central de Calidad.