

La implantación de la Calidad Total en el Catastro

Su carta de Servicios

Rafael Rebollo García de la Barga

Vocal Asesor de la Dirección General del Catastro

La aplicación en el ámbito de las distintas Administraciones Públicas de las técnicas de gestión de la calidad empleadas en la esfera de la empresa privada es de fechas relativamente recientes. La exigencia de los ciudadanos a los poderes públicos de servicios eficaces y de calidad en contraprestación al esfuerzo contributivo de sus impuestos ha originado que las distintas organizaciones públicas hayan ido adoptando medidas adecuadas para responder a dichas reivindicaciones.

Así, el ciudadano ha pasado de ser un mero administrado que en sus relaciones con las Administraciones Públicas obtenía información por la simple condescendencia de las mismas, a un cliente individual detentador de derechos subjetivos entre los que se encuentra el de ser satisfechas sus expectativas de calidad en los servicios que reciba.

A los tradicionales requerimientos de economía, eficacia y eficiencia en el quehacer de las organizaciones públicas debe añadirse la calidad entendida como la satisfacción de las exigencias de los ciudada-

nos en el trato y servicios a recibir. La opinión del ciudadano constituye en la actualidad el criterio principal de evaluación de la gestión de la calidad.

Con esta meta se inicia a finales de 1997 el Plan de Calidad del Catastro como un conjunto de acciones que, utilizando esencialmente las técnicas empleadas por la empresa privada en la gestión de la calidad, tienen al ciudadano cliente del Catastro como eje central de atención y como sujeto receptor de sus servicios.

En esta misma línea, el Acuerdo del Consejo de Ministros de 17 de julio de 1997 promueve el establecimiento de proyectos de mejora de la calidad de los servicios y fomenta la autoevaluación como sistema de control interno de cada Centro Directivo. Y más recientemente, el Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, regula las Cartas de Servicios como el instrumento por el que se informa a los ciudadanos de los servicios que presta una organización pública y se establecen los compromisos de calidad en la Administración General del Estado. Asimismo se establecen

los criterios para la concesión de los premios a la calidad y a las mejores prácticas, convocados ambos por Órdenes Ministeriales de 25 de enero de 2000.

Precisamente en base al Real Decreto citado se ha elaborado la Carta de Servicios del Catastro en aplicación desde el pasado mes de febrero de 2000, que constituye en la actualidad el exponente máximo de compromiso de calidad con el ciudadano.

De todos estos temas se trata en el presente trabajo, si bien, dada la finalidad principalmente divulgativa del mismo y también por razones de espacio, algunos de sus apartados han tenido que ser tratados sucintamente. No obstante, didácticamente, resultan fundamentales para todo el que quiera iniciarse en esta nueva cultura de la calidad.

Gestión de la Calidad Total. T.Q.M. (Total Quality Management)

Conceptos básicos de calidad

Muchas son las definiciones que se han dado sobre el concepto de Calidad. En todas ellas, la *calidad* se configura como una *característica* imprescindible en la elaboración de un bien o en la prestación de un servicio que hace precisamente a ese bien o servicio apto o capaz para satisfacer las expectativas de los clientes.

Desde esta perspectiva es posible hablar de *Calidad esperada* definida por las expectativas implícitas o explícitas de los clientes, *Calidad proyectada* que determina cómo deben producirse los bienes o prestarse los servicios y *Calidad realizada* consistente en la concreta producción del bien o prestación del servicio. El área de concurrencia de las tres calidades indicadas representa la calidad del servicio en sentido estricto o, dicho de otra forma, la no concurrencia origina la no calidad. La calidad depende, en consecuencia, del grado de

satisfacción del cliente demandante de un producto o de un servicio concreto.

En esta materia resultan imprescindibles los doce puntos que sobre calidad puso de manifiesto *W. Edwards Deming* uno de los primeros expertos en estas cuestiones y que sintéticamente son los siguientes:

- El propósito de mejorar el producto y el servicio, debe ser constantes.

- Ya no es posible vivir con los niveles comúnmente aceptados de demoras y errores, así como de materiales y mano de obra defectuosos. Se debe adoptar la nueva filosofía.

- Deben abandonarse los métodos de inspección masiva y sustituirse por pruebas estadísticas de que la calidad está incorporada.

- Debe terminarse con la práctica de hacer negocios guiándose por los precios.

- Deben buscarse los problemas. La tarea de los gerentes es trabajar continuamente sobre ello y encontrar soluciones.

- Deben incorporarse métodos modernos de entrenamiento y experimentación.

- Igualmente, se han de establecer métodos modernos para supervisar a los trabajadores de producción. La responsabilidad de los capataces debe pasar de los números a la calidad.

- Se debe desterrar el miedo, para que todos puedan trabajar con eficacia para la empresa.

- Es necesario eliminar las barreras entre los distintos departamentos.

- También se han de suprimir las metas numéricas, los carteles y los lemas dirigidos al personal que exigen nuevos niveles de productividad sin proporcionar métodos para lograrlos.

- Se deben suprimir las normas de trabajo que exigen alcanzar resultados numéricos.

- Finalmente, han de suprimirse las barreras existentes entre el trabajo a destajo y el derecho del trabajador a estar orgulloso de su destreza.

Como puede apreciarse, la Gestión de la Calidad Total, más que una política de calidad, es un *modelo de gestión empresarial* dirigido a la mejora continua de todos los procesos de una organización para conseguir la satisfacción de sus clientes, siempre a un coste razonable y contando con la participación activa de sus empleados.

Supuso en su momento la culminación de diferentes políticas de calidad seguidas en los últimos años, principalmente la política de inspección de calidad y la política de aseguramiento de la calidad. Para *Tom Peters* esta evolución representó una importante *revolución* cuyas características, hoy auténticos mandamientos, sintéticamente son los siguientes:

- La dirección debe ser totalmente entusiasta y estar emotivamente comprometida con los programas de calidad. Esta debe constituir la máxima prioridad y perseguirse implacablemente. Esta «obsesión» debe bajar en cascada, por contagio, de arriba abajo en la organización.

- Cualquiera que sea el sistema de calidad que se adopte, debe haberse pensado a fondo y haberse diseñado teniendo presentes los factores del entorno local y habiendo considerado otras cuestiones más amplias. Después, debe aplicarse de manera vigorosa.

- El programa de calidad debe medirse. Esta medición debe comprender no sólo el éxito, sino también el coste de la calidad deficiente.

- La calidad debe pagarse. Recompensando las mejoras, debe motivarse a todos los niveles de la fuerza de trabajo para que busquen la calidad. El salario debe estar relacionado con la contribución a la calidad y guardar una menor relación con la contribución a los beneficios.

- Las capacidades deben actualizarse regularmente. Todos deben ser considerados como posibles candidatos para la formación y el reciclaje, y recibirlos.

- La mejor manera de aplicar la revolución de la calidad es mediante equipos.

- Los grupos de trabajo naturales de carácter reducido no son los más eficaces

para abordar la cuestión de la calidad. Los mejores resultados se han conseguido mediante equipos formados por componentes que realizan funciones distintas.

- El entusiasmo por la calidad debe conseguirse recompensando las mejoras. Esto significa que las pequeñas ideas tienen la misma importancia que las grandes y deben ser reconocidas.

- Un programa de calidad exige la dedicación y participación total de la dirección. Si dicho programa no se sostiene mediante frecuentes campañas, presentaciones de premios, etc., se agotará rápidamente.

- El programa de calidad debe incluir a todos y cada uno de los miembros de la compañía, en todos los niveles. Pero no debe limitarse a eso; debe ir más allá de la organización inmediata e incluir también a los clientes y proveedores. En otras palabras, debe ser TOTAL.

La Gestión de la Calidad Total es pues una forma de dirigir una organización basada en la participación y colaboración de sus empleados para la mejora de la calidad de sus productos y servicios, de sus actividades y de sus objetivos, que tiene como fines esenciales conseguir la satisfacción de sus clientes, la rentabilidad de la organización y obtener mayores beneficios para los propios empleados.

Principales elementos que conforman la Gestión de la Calidad Total

La Gestión de la Calidad Total se configura principalmente por los cinco elementos siguientes:

- *Gerencia o alta dirección*, que debe impulsar los procesos de gestión de la calidad mediante el ejercicio de su propio liderazgo y potenciar una dirección participativa.

- *Empleados o clientes internos*, que han de participar activamente en la implantación y ejecución de los distintos Proyectos de Calidad y para lo cual la formación e información de los mismos son requisitos imprescindibles.

– *Procedimientos*, que deben contemplarse como instrumentos a través de los que debe obtenerse la mejora constante de la calidad y que se circunscriben esencialmente a los tres universalmente aceptados en toda gestión de calidad: planificación, control y mejora.

– *Clientes externos*, destinatarios últimos de los productos y servicios y cuya satisfacción debe ser uno de los objetivos esenciales de suerte que la organización ha de juzgarse y medirse en base a lo que sus clientes piensen de ella.

– *Mejora continua*, como búsqueda de la «excelencia» o capacidad de respuesta a las exigencias de calidad cada vez mayores de los clientes. De ahí el concepto de que la «excelencia» nunca se consigue, pues siempre depende de las expectativas crecientes de los ciudadanos.

Las principales herramientas de la Gestión de la Calidad Total

Todo sistema de gestión implica una estructura organizativa que, a través de unos procesos y mediante la aplicación de unos determinados recursos tiene por finalidad la consecución de unos objetivos, productos o servicios.

La Calidad Total, en cuanto sistema de gestión, utiliza unos procesos para cuya ejecución se utilizan lo que en este apartado se denominan *herramientas* y de las que brevemente se hace a continuación un análisis de las más importantes.

a) Diagnóstico de la Calidad

El diagnóstico de calidad constituye una etapa previa a la implantación de planes y proyectos de calidad y consiste en la evaluación de la situación en que se encuentra una organización según la percepción que de la misma tienen tanto los clientes internos como los clientes externos.

El diagnóstico debe de ser capaz de medir la calidad del servicio con el objeto

de comprobar la situación actual, identificar las causas de las disfuncionalidades que puedan producirse, evaluar la eficacia de las medidas correctoras adoptadas y lograr la mejora continua del servicio. Las encuestas constituyen la herramienta de mayor eficacia para medir la calidad en toda organización.

La medición debe iniciarse siempre en el cliente externo, mediante el análisis de las cinco cuestiones siguientes:

– Diferencia entre lo que los clientes quieren y lo que la organización cree que quieren.

– Diferencia entre lo que la organización cree que el cliente quiere y lo que el cliente pide que ofrezca dicha organización.

– Diferencia entre el servicio previsto en los planes y proyectos de calidad y el servicio realmente prestado.

– Diferencia entre el servicio ofrecido y las ofertas públicas que sobre dicho servicio se manifiestan por la organización.

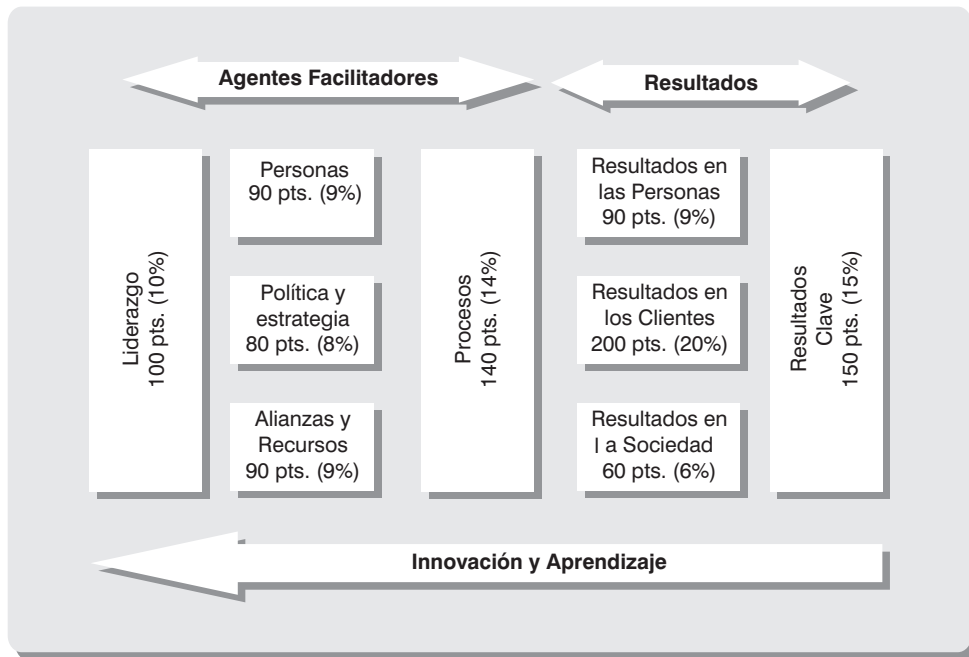
– Diferencia entre las expectativas del cliente y el servicio realmente recibido.

b) Aplicación del Modelo Europeo de Evaluación. E.F.Q.M. (European Foundation of Quality Management)

La Gestión de la Calidad Total debe contar con un sistema que evalúe de forma permanente y continua todos los elementos intervinientes en el mismo y los resultados alcanzados que permita la adopción de medidas tendentes a la mejora constante.

Para el año 2000, el Modelo Europeo de Evaluación (ver gráfico 1) ha sido objeto de actualización principalmente para su adaptación a la evaluación de los servicios y contiene hasta nueve criterios de evaluación, con sus respectivas puntuaciones, de los cuales cinco se refieren a los agentes facilitadores y cuatro a los resultados alcanzados. Asimismo todo el proceso de evaluación debe servir para la adopción de medidas de innovación y aprendizaje.

Gráfico 1
El modelo EFQM 2000



El Modelo Europeo de Evaluación fue creado en el año 1988 por dieciséis empresas para difundir el Modelo Europeo de Excelencia y gestionar el Premio Europeo de Excelencia. Por ello, más que un modelo de calidad, es un modelo de gestión, en el que se tienen en cuenta aspectos relacionados con la forma de prestar el servicio antes que con la calidad del servicio prestado. Este modelo garantiza una evaluación de la calidad en todos los aspectos de la gestión de cada uno de los Proyectos de Calidad, está orientado a los clientes y a la mejora continua y se basa en la idea de que las organizaciones son distintas, por lo que el modelo es adaptable a las características propias de cada una de ellas utilizando la totalidad o sólo alguno de sus criterios o indicadores de evaluación.

El Catastro utiliza en las inspecciones operativas de su Carta de Servicios y para

cada una de las evaluaciones de sus Proyectos de Calidad el *Modelo Europeo de Evaluación*.

c) **La autoevaluación**

La autoevaluación es un examen global de las actividades de gestión y resultados de una organización siempre en relación con un modelo de evaluación de excelencia empresarial.

La autoevaluación permite a las organizaciones conocer con claridad cuales son sus puntos fuertes y cuales sus áreas de mejora. Por ello la autoevaluación se basa en hechos y no en opiniones personales y constituye un medio imprescindible para conseguir una coherencia adecuada en las acciones de dirección y un consenso entre todos los empleados de la organización acerca de las acciones de mejora a emprender.

Relacionando este proceso con los distintos criterios del Modelo Europeo de Evaluación E.F.Q.M., la autoevaluación debe ser capaz de poner de manifiesto los siguientes principales aspectos:

Liderazgo

- Su grado de implicación en la Calidad Total.
- El reconocimiento de los esfuerzos y éxitos de individuos y equipos.
- El apoyo a la Calidad Total, mediante los recursos apropiados.
- Promoción activa de la Calidad Total fuera de la organización.

Personas

- La forma en que se planifican y mejoran los medios personales.
- La colaboración permanente para el logro de los objetivos y su revisión continua.
- La promoción de la participación de todo su personal en la mejora continua.
- La comunicación efectiva entre todos los estamentos de la organización.

Política y estrategia

- La formulación de políticas y estrategias desde el concepto de Calidad Total.
- Su aplicación en toda la organización.
- Su comunicación dentro y fuera de la organización.
- Su actualización y mejora constante.

Alianzas y recursos

- Recursos financieros.
- Recursos de información.
- Recursos materiales, edificios y equipos.
- Recursos tecnológicos.

Procesos

- La identificación de los procesos críticos.
- La gestión de los procesos homogéneamente.

- La revisión de los procesos para lograr el objetivo de mejora de la calidad.
- La mejora y modificación de los procesos y la evaluación de las ventajas derivadas de ello.

Resultados en las personas

- La percepción que los empleados tienen de su organización.
- Los diagnósticos realizados, mediante encuestas y otros indicadores, relativos a su satisfacción.

Resultados en los clientes

- La percepción por parte del cliente del servicio prestado.
- Los diagnósticos realizados, mediante encuestas y otros indicadores, relativos a su satisfacción.

Resultados en la sociedad

- Percepción por la comunidad del impacto de la organización en la sociedad.

Resultados clave

- Consecuencias económicas del éxito de la organización.
- Consecuencias no financieras del éxito de la organización.

d) Círculos de Calidad

Los círculos de calidad constituyen una herramienta imprescindible para la implantación de la Calidad Total en cualquier organización, ya que son los encargados de la selección, iniciación, análisis y diseño de los diferentes Proyectos de Calidad y, posteriormente, para la gestión diaria de los mismos y adopción de las medidas de mejora continua.

Los círculos de calidad deben estar constituidos por un grupo de entre cinco a diez personas con la finalidad de aportar ideas y opiniones mediante el método de tormenta de ideas. Como tal, los puntos a

tratar deben ser de gran amplitud tales como disminuir costes, reducir plazos, incrementar la agilidad administrativa, cambiar o mejorar los métodos, mejorar la coordinación entre áreas internas, promover la simplificación administrativa, mejorar la comodidad e higiene en el trabajo, conocer la causas de los errores, encontrar las soluciones concretas y buscar la calidad de servicio al cliente.

Los círculos de calidad deben de actuar en la forma que se recoge en el cuadro 1, muy distinta de los métodos tradicionales de una reunión clásica.

e) Benchmarking

El fundamento del Benchmarking se contiene en la obra «El arte de la guerra», de Sun Tzu, en donde se afirma que «si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, no debes temer al resultado de cien batallas».

El Benchmarking es el proceso continuo de medición de productos, servicios y actividades de una empresa en relación o comparación a los mejores competidores

y/o compañías que están reconocidas como líderes en el mercado.

En el sector servicios, es el proceso de identificación, análisis y comparación de los mejores servicios, con la finalidad de que la organización aprenda de otros y mejore, entendiéndose como *mejor servicio* aquel que desde los aspectos de coste, calidad, adaptabilidad y prestación se considera superior a los demás existentes del mismo tipo.

Generalmente se reconocen cuatro tipos de Benchmarking:

- *Interno*: compara prácticas operativas en la propia organización.

- *Competitivo*: compara organización contra organización en relación al servicio de interés.

- *Funcional*: compara funciones similares dentro de organizaciones que prestan análogos servicios.

- *Genérico*: compara funciones que son iguales en organizaciones que prestan servicios distintos.

Todo proceso de Benchmarking en un Proyecto de Calidad de prestación de servicios comporta siempre la culminación de tres etapas: análisis, selección de un

Cuadro 1
Comparación entre una reunión clásica y un círculo de calidad

Reunión clásica	Círculo de calidad
La comunicación se organiza de arriba abajo	La comunicación se organiza de abajo a arriba
Su asistencia es obligatoria	Su asistencia es voluntaria
Necesita un jefe que la convoque	Necesita un coordinador que la impulse
Pueden tratarse varios temas	Se trata un solo tema
Se decide	Se propone
Pueden ser no periódicas	Deben ser periódicas
Pueden buscar culpabilidades	Se buscan soluciones
Pueden durar horas	Máxima duración una hora
El tema puede no afectar a todos los asistentes	El tema debe afectar a todos los asistentes

proyecto externo de calidad concreto y observación comparativa de dicho proyecto con el nuestro.

La primera etapa requiere analizar *quién es el mejor* comparándolo con *qué hacemos nosotros* lo que entraña identificar y analizar el mejor servicio en analogía con nuestros procesos. En la segunda etapa es imprescindible comparar *cómo lo hace el mejor* con *cómo lo hacemos nosotros*. Finalmente la tercera etapa exige el estudio comparativo de *qué hacemos nosotros* con *qué tenemos que hacer para mejorar*.

En definitiva, a través de la técnica del Benchmarking se consigue mejorar al mismo tiempo que evitar la dedicación de esfuerzos y recursos a la creación de diseños y prácticas operativas ya inventados y experimentados por otros.

f) Reingeniería de procesos

Una de las herramientas principales en la gestión de la Calidad Total es la denominada reingeniería de procesos consistente en diseñar de nuevo los procesos utilizados por la organización en la producción de bienes o en la prestación de servicios. Esta actividad tiene por objeto no sólo reajustar costes y lograr mayor eficiencia en la gestión, sino también obtener mejoras en la calidad de los resultados.

La reingeniería de procesos implica siempre prescindir de los procesos actuales y rediseñar los mismos como si se empezase de nuevo. En tal sentido es un proceso de cambio que exige ser liderado por la alta dirección de la organización dada la resistencia al cambio de los empleados que generalmente se produce en estos casos.

La reingeniería de procesos es una técnica difícilmente aplicable en los servicios que prestan las Administraciones Públicas, ya que las normas reguladoras de los distintos procedimientos permiten poco margen de maniobra. No obstante siempre es un campo en el que deben realizarse los mayores esfuerzos de rediseño y simplificación en aras de facilitar al ciudadano el ejercicio de sus derechos.

Aplicación de la calidad en el Catastro

El Documento de Presentación del Plan de Calidad del Catastro

Para la implantación progresiva de la Calidad Total en el ámbito del Catastro se elaboró un «Documento de Presentación del Plan de Calidad del Catastro», que contiene unos principios básicos de actuación, especialmente dirigidos a:

- *Implicar* a toda la organización en el nuevo modelo de gestión empresarial, para alcanzar los objetivos con la mayor eficiencia.

- *Mentalizar* a todo el personal del Catastro en la necesidad de la implantación de la Calidad Total para la gestión de los servicios que presta al ciudadano.

- *Considerar* al ciudadano como el principal cliente del Catastro, con reconocimiento de sus derechos en sus relaciones con el mismo, y estimar su satisfacción como el estándar de calidad de los servicios que se le prestan.

- *Establecer* la metodología para la elaboración e implantación de Proyectos de Calidad en las diversas Gerencias del Catastro.

- *Elegir* como sistema de aseguramiento de la calidad la aplicación del Modelo Europeo de Evaluación (E.F.Q.M.).

- *Introducir* un sistema de seguimiento permanente de cada uno de los Proyectos de Calidad basado en la opinión de los clientes internos y externos del Catastro, en el análisis objetivo de resultados y en la autoevaluación en aras de una mejora continua en la prestación de los servicios.

Este Documento de Presentación, además, habría de servir de punto de partida para el debate entre todos los agentes internos intervinientes en los Proyectos de Calidad y origen de nuevas ideas enriquecedoras para la ejecución de los mismos.

La metodología para la elaboración de los Proyectos de Calidad determina los agentes intervinientes en cada uno de ellos y el propio desarrollo de los mismos, esta-

bleciendo cuatro fases para su confección y ejecución.

Como agentes implicados considera a todas aquellas personas o entidades, públicas o privadas, que tengan relación con los procesos de cada Proyecto de Calidad, de suerte que, cualquier modificación en dichos procesos, pueda afectarles de manera decisiva. Así se clasifican los agentes en dos grandes grupos: agentes internos y agentes externos.

Los *agentes internos* los conforman la alta dirección, la dirección técnica y el equipo de trabajo que se constituya para cada Proyecto de Calidad, formando estos últimos los denominados *círculos de calidad*.

Los *agentes externos* son principalmente los *ciudadanos-clientes*, otras organizaciones públicas y, en general, las personas o entidades con ellos relacionados.

El desarrollo temporal de cada Proyecto de Calidad debe comprender las siguientes fases:

– *fase 1: Iniciación.* En ella deben determinarse los *objetivos*, los *agentes implicados*, la constitución del correspondiente *círculo de calidad* y la descripción de la situación de partida o diagnóstico inicial a través de *encuestas a los clientes internos y externos*;

– *fase 2: Análisis.* Esta fase exige la evaluación de la *viabilidad* del Proyecto de Calidad, de las *capacidades* para llevarlo a cabo, del análisis de otras posibles *alternativas* y la concreción de la *organización y procedimientos* necesarios para su ejecución;

– *fase 3: Diseño del Proyecto de Calidad.* Esta fase requiere establecer la *estrategia* conveniente para la implantación del Proyecto de Calidad, la *implicación* en el mismo de todo el personal encargado de su ejecución así como de los ciudadanos destinatarios del mismo y la *formación* del citado personal mediante cursos de formación adecuados;

– *fase 4: Realización y mejora permanente del Proyecto de Calidad.* En esta fase son necesarios la *ejecución*, el establecimiento de *indicadores* sobre el grado de realización y la determinación de un proceso de *mejora continua*, con

propuestas permanentes de introducir las modificaciones que sean pertinentes.

Para facilitar a las Gerencias Territoriales la elaboración de sus Proyectos de Calidad y establecer al mismo tiempo un instrumento homogéneo para ello, se elaboró la *Ficha-guía para la formulación de cada Proyecto de Calidad* que se incluye en el cuadro 2.

La encuesta sobre percepción de la calidad por el personal del Catastro

Como diagnóstico previo al estudio, formulación, propuesta y ejecución de los Proyectos de Calidad, se realizó una encuesta entre todo el personal de las Gerencias del Catastro que pusiese de manifiesto la percepción interna sobre el grado de calidad en la organización y funcionamiento alcanzado que sirviese, de una parte, para priorizar el contenido de los Proyectos, y de otra, como indicador de partida a efectos de comparar futuros resultados.

Esta encuesta, anónima y voluntaria, estaba conformada por diecinueve preguntas. Siete sobre percepción de calidad interna y doce sobre percepción de calidad externa. Contestaron 1.690 personas de las Gerencias.

En relación a la percepción de la calidad interna deben destacarse:

– En general estiman que las *funciones que realizan se corresponde con su formación profesional*, si bien un 44% piensan que o no se corresponden o se corresponden escasamente con dicha formación, lo que pone de manifiesto la necesidad de realizar cursos de formación dirigidos a solventar esta deficiencia.

– Se considera que, comparativamente, están *peor en instalaciones y remuneración* que otros funcionarios y laborales de la Administración del Estado, o de la Comunidad Autónoma respectiva.

– Se estima que *una mejor organización del trabajo* redundaría en la mejora de la calidad interna del funcionamiento de las Gerencias.

Respecto a la percepción de la calidad externa, deben destacarse los siguientes aspectos:

Cuadro 2
Ficha-guía para la formulación de un Proyecto de Calidad
Plan de calidad de la Dirección General del Catastro

Ficha-Guía de Proyecto de Calidad

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO:
FASE 1 - INICIACIÓN
1. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS:
2. DETERMINACIÓN DE LOS AGENTES IMPLICADOS:
3. CREACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO ESPECÍFICO:
4. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN, DIRECTAMENTE Y A TRAVÉS DE ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS:
FASE 2 - ANÁLISIS
5. EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO DE CALIDAD:
6. EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES PARA LLEVARLO A CABO:
7. ANÁLISIS DE OTRAS POSIBLES ALTERNATIVAS:
8. DETERMINACIÓN DEL ALACANCE CONCRETO DEL PROYECTO DE CALIDAD, DEFINIENDO ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTO:
FASE 3 - DISEÑO DEL PROYECTO DE CALIDAD
9. PROPONER EL PLAN DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO DE CALIDAD:
10. INVOLUCRAR EN SU IMPLANTACIÓN A SUS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS:
11. FORMAR AL PERSONAL INTERVINIENTE MEDIANTE CURSOS DE FORMACIÓN ADECUADOS:
FASE 4 - REALIZACIÓN Y MEJORA PERMANENTE DEL PROYECTO DE CALIDAD
12. IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO DE CALIDAD, CON LAS ACTUACIONES PERTINENTES:
13. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE EJECUCIÓN:
14. DETERMINACIÓN DE UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA, CON PROPUESTAS PERMANENTES DE MODIFICACIONES:

– La atención que se da al ciudadano se valora correcta, suficiente, pero mejorable. Casi la totalidad opina que el trato dado al público es correcto y amable. Se pone de relieve la falta de personal especializado para estos cometidos.

– Deben mejorarse los impresos que utiliza el Catastro para hacerlos más fácilmente com-

presibles para el ciudadano, así como acometerse la simplificación de trámites.

– Debe mejorarse la información al ciudadano respecto a sus derechos y obligaciones con el Catastro.

En el gráfico 2 respecto a las cuestiones antes indicadas, se representan porcentualmente los resultados obtenidos.

Gráfico 2
Encuesta sobre percepción de la calidad por el personal del Catastro.
Resultados obtenidos

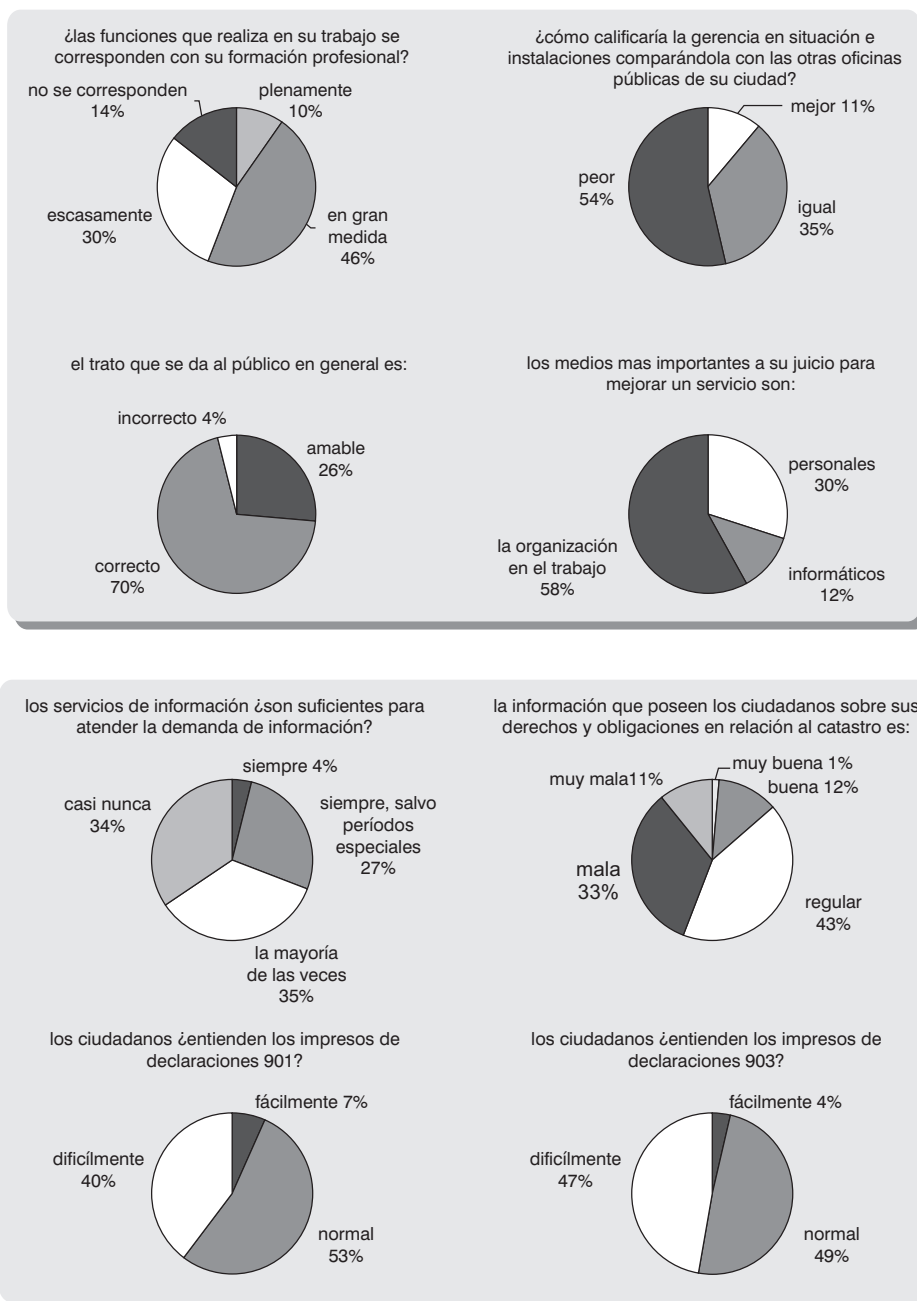
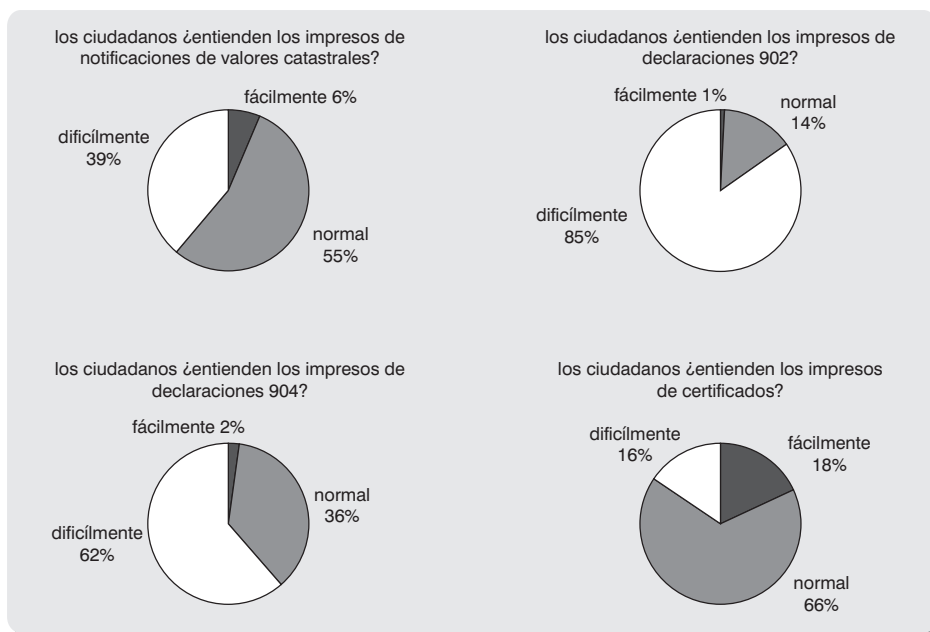


Gráfico 2 (cont.)
Encuesta sobre percepción de la calidad por el personal del Catastro.
Resultados obtenidos



Requisitos concurrentes de los Proyectos de Calidad

Con el objeto de determinar la coherencia en los objetivos a lograr por los diferentes Proyectos de Calidad se establecieron con carácter previo un conjunto de requisitos que conjuntamente deben darse en los mismos como condicionantes para su aprobación y puesta en funcionamiento.

Estos requisitos son los siguientes:

- Los Proyectos deben ser coherentes con la misión encomendada al Catastro y en consecuencia, estar configurados dentro de la *línea programática* de la Dirección General.

- Los Proyectos deben *responder a los resultados de la encuesta* que sobre percepción interna de la calidad en el Catastro cumplimentó el personal de las Gerencias y subsanar las deficiencias puestas de manifiesto en la misma.

- Deben entrañar, en todo caso, una *mejora de la calidad interna y externa*, priorizando siempre aquella que pueda ser percibida directamente por el ciudadano.

- Asimismo, los Proyectos deben ser *aceptados y compartidos por el personal* de la Gerencia en su conjunto y, en especial, por aquel que haya de diseñarlo y ejecutarlo.

- También como requisito imprescindible se exige que los Proyectos sean *factibles* por disponer de recursos *económicos suficientes* y por contar con los *medios humanos* adecuados para llevarlo a cabo.

- Los Proyectos deben *complementar* y no interferir el *cumplimiento del Plan de Objetivos* de las Gerencias del Catastro, por lo que no pueden incrementar la dotación de personal ni exigir recursos presupuestarios para trabajos extraordinarios. En consecuencia los Proyectos deben lograr un equilibrio entre calidad y costes.

— Cuando las Gerencias propongan Proyectos de Calidad similares y sus objetivos sean de interés general, se ejecutará uno de ellos como *Proyecto Piloto de Calidad*, para su posterior extensión a toda la organización.

Finalmente, la aprobación por la Dirección General de los Proyectos de Calidad origina prioridad en la concesión de recursos presupuestarios para obras de instalación y mobiliario para la mejora de las oficinas de atención al público.

Los Proyectos de Calidad de las Gerencias

Con carácter voluntario y siguiendo la metodología y condicionantes anteriormente comentados, las Gerencias han presentado para su aprobación por la Dirección General un total de cuarenta y ocho Proyectos, de los cuales fueron aceptados durante el pasado año de 1999 diecisiete.

En el cuadro 3 se indican estos Proyectos y se resumen los objetivos principales que los mismos pretenden. En general, se concretan en acciones de mejora de la atención al ciudadano (adaptación de las instalaciones y medios de las oficinas de atención al público), en la agilización y simplificación de procesos (escritos de solicitud y tramitación de inscripciones catastrales) y en la mejora de productos (certificaciones catastrales descriptivas y gráficas y notificaciones al ciudadano)

Para el seguimiento permanente de cada uno de los Proyectos de Calidad, las Gerencias deben cumplimentar con carácter trimestral un informe para lo cual se ha establecido una *Ficha-guía de seguimiento de Proyecto de Calidad*, que es la que recoge el cuadro 4.

En esta ficha se contienen los criterios para la evaluación de los resultados obtenidos en el período considerado, evaluación que se basa en el análisis de los indicadores externos, principalmente resultados de las encuestas cumplimentadas por los ciudadanos y quejas y sugerencias presentadas por los mismos, de los indicadores

internos vertidos por el equipo humano componente del círculo de calidad y en los resultados cuantitativos obtenidos comparando los logrados al final de cada uno de los indicados períodos.

Con carácter experimental se incluye un método de autoevaluación basado en el Modelo Europeo (E.F.Q.M) en el que únicamente se toman en consideración los criterios relativos al liderazgo, gestión de personal, satisfacción de clientes internos y externos y resultados obtenidos. A tal efecto se delimitan tales criterios del siguiente modo:

— *Liderazgo*: Se tendrán en cuenta tanto el liderazgo directivo como el realizado por el jefe del equipo-responsable de la ejecución del Proyecto de Calidad, con un máximo de 50 puntos por cada uno de los liderazgos indicados. En este apartado deben apreciarse los siguientes aspectos: Grado de compromiso con el Proyecto de Calidad, apoyo al mismo, reconocimiento y apreciación del trabajo realizado, provisión de recursos y medios para su ejecución (en los casos en que tales ayudas sean necesarias).

— *Gestión de personal*: En este apartado deben apreciarse los siguientes aspectos: Formación que recibe el personal adscrito al Proyecto de Calidad, espíritu de trabajo en equipo y grado de compromiso del personal en el Proyecto de Calidad.

— *Satisfacción clientes internos*: Se tendrán en cuenta los resultados de las encuestas realizadas al personal adscrito al Proyecto, así como las opiniones que sobre la ejecución del mismo manifiesten.

— *Satisfacción clientes externos*: Se tendrán en cuenta los resultados de las encuestas realizadas así como las opiniones manifestadas por los ciudadanos en quejas y sugerencias relacionadas con el Proyecto.

— *Resultados obtenidos*: En este apartado se tendrán en cuenta los resultados cuantitativos obtenidos en el período en comparación con los obtenidos al inicio del Proyecto de Calidad y con los resultados obtenidos en el período inmediatamente anterior.

Cuadro 3
Proyectos de calidad aprobados y objetivos perseguidos

Gerencia Territorial	Denominación del Proyecto	Objetivos principales
REGIONAL DE ANDALUCÍA ORIENTAL	<p align="center">Proyecto Piloto</p> <p>Automatización de los procesos de notificación de declaraciones de alteración catastral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emisión masiva de notificaciones de alteración catastral. 2. Emisión de documentos de aviso de recibo, si fuese preciso. 3. Emisión de edictos de ciudadanos no notificados. 4. Control de notificaciones. 5. Cierre de expedientes. 6. Comunicación de valores catastrales a los órganos gestores del IBI.
ALBACETE	<p>Mejora del servicio de atención al público.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unificar en un solo mostrador la atención al público 2. Disminuir los tiempos de espera. 3. Mayor comodidad y rendimiento de los funcionarios afectados.
ALMERÍA	<p>Mejora de la atención al público, con implantación del sistema de atención personalizada.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de tiempos de espera en los servicios de atención al público. 2. Comodidad en la espera, habilitando una zona dotada de asientos para clientes. 3. Establecimiento de una mesa de información general, que dirija a los clientes al sitio preciso de atención y ayude a cumplimentar los diversos impresos. 4. Instalación de puestos de atención personalizada, haciendo que el cliente permanezca sentado, preservando la intimidad y confidencialidad, eliminando el actual sistema de atención en mostrador. 5. Instalación de numerador automático, permitiendo al cliente, si lo desea, emplear el tiempo de espera en otras gestiones y facilitando el orden en las colas. 6. Establecimiento de un servicio de seguridad, a contratar con empresa especializada, que coadyuvaría al mantenimiento del orden y a la custodia de la caja.
BADAJOS	<p>Mejora de la información y su organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar las esperas en las atenciones al público. 2. Realizar la atención al público directamente en las mesas de trabajo. 3. Intensificar la información con especialización en rústica, urbana y obras nuevas. 4. Disminuir las visitas a los técnicos de rústica y urbana.

Cuadro 3 (cont.)
Proyectos de calidad aprobados y objetivos perseguidos

Gerencia Territorial	Denominación del Proyecto	Objetivos principales
BARCELONA-AM	Adecuación de los servicios de atención al público de la Gerencia, a un modelo orientado al ciudadano.	<p><i>Para los usuarios de los servicios:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir los tiempos de espera para los trámites mas habituales. 2. Disponer del personal más adecuado a cada situación, transmitir una imagen de profesionalidad. 3. Evitar desplazamiento innecesarios, y cuando sean inevitables utilizar citas concertadas. 4. Disipar las dudas de los ciudadanos de adónde deben dirigirse, instalando la recepción de forma visible a la entrada de la Gerencia. <p><i>Para la Gerencia:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar significativamente la imagen. 2. Optimizar la utilización de los instrumentos tecnológicos 3. Posibilidad de evaluar el trabajo realizado en cada puesto de trabajo. 4. Implantar el concepto de servicio orientado al ciudadano. <p><i>Para los funcionarios:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la calidad de los puestos de trabajo. 2. Gestionar de forma ordenada las colas mediante los instrumentos adecuados. 3. Aumentar la confianza actuando en base a unos procedimientos previamente establecidos.
BARCELONA PROVINCIA	La mejora del servicio, del entorno físico y de los recursos en materia de atención al ciudadano.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y producción de los servicios con la extensión de cita previa a todas las áreas de la Gerencia. 2. Mejora de las condiciones de trabajo y adecuación de espacios físicos y de la calidad ambiental en los recintos donde se presta el servicio con renovación muy importante del mobiliario. 3. Mejora de los medios materiales de los recursos humanos y la logística con la elaboración de un manual para la correcta gestión de la atención al público y consulta informática a la Base de Datos Catastral. A partir de dichos objetivos se definen un total de 29 subacciones y 20 medidas concretas.
CÁCERES	Potenciación y mejora de la calidad en la comunicación. (Atención al público)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar la atención al público, para agilizar los tiempos de espera y organizar las esperas, intentando disminuir las sensaciones de agobio y reducir significativamente el estrés de clientes internos y externos. 2. Mejorar la calidad de la información con un servicio, más personal y directo, que permita satisfacer su demanda con agilidad y eficacia, para conseguir una reducción de la presencia de público y mejoras en la documentación presentada.

Cuadro 3 (cont.)
Proyectos de calidad aprobados y objetivos perseguidos

Gerencia Territorial	Denominación del Proyecto	Objetivos principales
CIUDAD REAL	Identificación del personal de la Gerencia	Señalización de las Dependencias de la Gerencia Territorial para: <ul style="list-style-type: none"> - La identificación inmediata del personal de atención al público. - La identificación de todos los funcionarios que integran la Unidad Administrativa con referencia a los cometidos y funciones que desempeña cada uno en la organización.
GRANADA CAPITAL Y PROVINCIA	Proyecto Piloto Mejora de la calidad de las certificaciones	Disminuir la demora en la entrega de los certificados descriptivos y gráficos (dos meses), mejorar la imagen y presentación de los datos y actualizar la base de datos con la información que nos proporcionan los clientes.
JAÉN	Informatización de los Padrones Históricos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener un archivo de los Padrones del IBI de los últimos 5 ejercicios y de los que se generen a partir del presente. 2. Permitir la consulta automática a los datos reales de los padrones de ejercicios pasados. La aplicación SIGECA no contempla esta posibilidad. 3. Conservar, en todo momento los datos del Padrón del ejercicio actual, para consulta y certificaciones. 4. Acceder de manera inmediata a los datos históricos, a través de la Red de Área Local de la propia Gerencia. 5. Poder emitir, informáticamente, certificaciones referidas a padrones de ejercicios pasados ya que con la aplicación SIGECA esta opción no es posible. 6. Automatizar tareas que se vienen realizando manualmente y mejorar la eficacia reduciendo considerablemente los tiempos empleados en búsqueda de datos históricos y archivo. 7. Facilitar la resolución de expedientes al tener acceso directo a los datos de cada ejercicio. 8. Reducir el volumen de archivo y los costes que supone la emisión y encuadernación de los listados anuales.
LA RIOJA	Medidas de mejora y ordenación de la atención al público.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Señalización interior detallada de la zona de atención al público. 2. Acciones para la mejora de la formación e información de los funcionarios que se dedican especialmente a la atención al público. 3. Adecuación de los medios informáticos con los que cuentan los puntos de atención al público. 4. Ordenación y actualización de la documentación que normalmente es consultada por los funcionarios de atención al público. 5. Racionalización en el acceso a las consultas de los técnicos.

Cuadro 3 (cont.)
Proyectos de calidad aprobados y objetivos perseguidos

Gerencia Territorial	Denominación del Proyecto	Objetivos principales
MÁLAGA CAPITAL Y PROVINCIA	<p align="center">Proyecto Piloto</p> Racionalización de los impresos de solicitud de información catastral y difusión interna de objetivos y resultados	<ol style="list-style-type: none"> Racionalizar para ambas Gerencias los modelos de solicitud de información catastral en beneficio de nuestros clientes y nuestra propia actividad interna. Homogeneizar la difusión de objetivos y resultados para ambas Gerencias.
MÁLAGA CAPITAL Y PROVINCIA	Mejora de la calidad de las certificaciones descriptivas y gráficas	Disminuir la demora en la entrega de los certificados descriptivos y gráficos (dos meses), mejorar la imagen y presentación de los datos y actualizar la base de datos con la información que nos proporcionan los clientes.
OURENSE	Mejora de la información y de las áreas de descanso y de espera dentro del edificio y de cara al público.	Lograr una completa información al ciudadano-cliente con el fin de dirigirse a los servicios precisos para resolver sus problemas y disponer de áreas de espera adecuadas y cómodas hasta que les llegue su turno.
SEVILLA-CAPITAL	Calidad en la tramitación de los expedientes 902	Maximizar la calidad del servicio prestado al ciudadano en las siguientes actuaciones: <ul style="list-style-type: none"> – Informar correctamente de sus derechos y obligaciones. – Facilitar la presentación de declaraciones y solicitudes. – Promover la mejora continua del servicio público hasta conseguir la total satisfacción del usuario.
SORIA	Mejora en el servicio de atención al público	Mejorar el servicio de atención al público, reduciendo los tiempos de espera, tanto en su vertiente cuantitativa como cualitativa (organización de un servicio especial para los expedientes 901).
STA. C. DE TENERIFE	Procesos finales en la gestión de expedientes.	<ol style="list-style-type: none"> Simplificación de las etapas de grabación de datos en los procesos de emisión de listados a Correos, Entidades Locales para que puedan desarrollar las funciones de gestión tributaria, listados de parcelas pendientes de reflejar en cartografía y la remisión de expedientes a las distintas áreas. Consulta a través de la red informática local sobre recursos notificados y expedientes pendientes de realizar en el área de cartografía Localización de expedientes en el archivo de las distintas unidades administrativas. Control del acuse de recibo en la notificación. Control del número de actuaciones de mantenimiento de la Cartografía Catastral.

Cuadro 4

Ficha-guía de seguimiento de Proyecto de Calidad
Plan de Calidad de la Dirección General del Catastro

Ficha-guía de seguimiento de Proyecto de Calidad

1. GERENCIA:									
2. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO:									
3. AÑO Y TRIMESTRE A QUE SE REFIERE LA INFORMACIÓN:									
Año									
Trimestre	<table style="display: inline-table; border: none;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">1.º</td> <td style="padding: 0 10px;">2.º</td> <td style="padding: 0 10px;">3.º</td> <td style="padding: 0 10px;">4.º</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1.º	2.º	3.º	4.º	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.º	2.º	3.º	4.º						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
4. OBJETIVOS DEL PROYECTO (Resumen):									
5. INDICADORES DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO:									
6. FORMACIÓN DE PERSONAL REALIZADA (Caso de que el Proyecto incluyese la misma):									
7. EVALUACIÓN DEL GRADO DE EJECUCIÓN POR INDICADORES EXTERNOS:									
8. EVALUACIÓN DEL GRADO DE EJECUCIÓN SEGÚN INDICADORES INTERNOS:									
9. EVALUACIÓN DEL GRADO DE EJECUCIÓN SEGÚN RESULTADOS OBTENIDOS (cuantitativamente comparados con resultados antes del Proyecto o de anterior trimestre):									
10. MÉTODO EXPERIMENTAL: AUTOEVALUACIÓN DEL PROYECTO SEGÚN EL MODELO EUROPEO E.F.Q.M.									
CRITERIOS UTILIZABLES	PUNTUACIÓN								
LIDERAZGO (MÁXIMO 100 PUNTOS)									
GESTIÓN DEL PERSONAL (MÁXIMO 90 PUNTOS)									
SATISFACCIÓN CLIENTES INTERNOS (MÁXIMO 90 PUNTOS)									
SATISFACCIÓN CLIENTES EXTERNOS (MÁXIMO 200 PUNTOS)									
RESULTADOS OBTENIDOS (MÁXIMO 150 PUNTOS)									
TOTAL PUNTOS									
PORCENTAJE PUNTOS OBTENIDOS RESPECTO PUNTOS MÁXIMOS									

Los Planes de Calidad

Con el propósito de aprovechar las economías de escala consustanciales a toda planificación centralizada y para la difusión de la cultura de la Calidad Total en todos los ámbitos de la organización, se adoptaron determinados Planes de Calidad cuyo diseño, impulso y supervisión

son realizados por los servicios centrales de la Dirección General.

Así, se aprobó el Plan de Calidad de consolidación y mejora de la identificación de los titulares catastrales; el Plan de gestión y modernización de archivos; el Plan de carga y cruce informático de la información cartográfica y el Plan de atención telefónica con carácter permanente a tra-

vés de la Línea Directa, planes todos ellos en ejecución.

También se ha ido introduciendo el concepto de calidad estándar en los procesos de altas en el Catastro de bienes inmuebles de naturaleza urbana; se ha rediseñado el certificado descriptivo y gráfico dotándole de mayor calidad por ser un producto de gran importancia para los ciudadanos y se han diseñado y aprobado nuevos modelos de declaraciones de alteraciones físicas, jurídicas y económicas de los bienes inmuebles, facilitando su cumplimiento por los obligados.

La formación del personal

Uno de los principales instrumentos de difusión y aplicación de la Calidad Total del Catastro es la permanente formación en este sistema de gestión de todo el personal y, especialmente del que forme parte de los círculos de calidad constituidos al efecto.

En esta línea y en colaboración con el Instituto de Estudios Fiscales, se han impartido 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 dirigido al personal que ejerce específicamente dichas funciones en las Gerencias de Barcelona, Madrid, Sevilla y Valencia, cursos que se extenderán progresivamente a todo el ámbito territorial del Catastro.

La Carta de Servicios del Catastro

El sistema de Cartas de Servicio

En 1991 se implantó en el Reino Unido el sistema de Cartas de Servicios con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios públicos. Para ello se da publicidad a los compromisos adquiridos por las distin-

tas organizaciones públicas en la prestación de dichos servicios para dar satisfacción a las expectativas de calidad de los usuarios. Estas Cartas de Servicios se fundamentaron en siete principios básicos:

- Establecimiento de unos compromisos públicos y explícitos en la prestación del servicio para la mejora de su calidad.

- Total transparencia sobre los servicios públicos tales como su coste, identidad de los empleados que los prestan y grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos.

- Información sin restricciones sobre los servicios que se prestan posibilitando a los ciudadanos el acceso a esta información de modo fácil y comprensible.

- Posibilidad de elección del servicio más conveniente por el usuario siempre que ello sea posible.

- Prestación del servicio sin discriminación de ningún tipo.

- Utilidad de la gestión de los servicios públicos a los usuarios, facilitándoles el acceso a los mismos.

- Posibilidad de que el usuario pueda en todo momento formular reclamaciones y sugerencias en relación con el servicio recibido.

Las Cartas de Servicios del Reino Unido, redactadas en un lenguaje claro de fácil comprensión por todos los ciudadanos, han permitido mejorar considerablemente la calidad de los servicios públicos y corregir permanentemente todo aquello que funciona mal, gracias al conocimiento de la opinión y expectativas de calidad de sus usuarios mediante encuestas realizadas al efecto.

La experiencia del Reino Unido ha sido seguida por la mayoría de los países de nuestro entorno. Así, este sistema fue establecido en Francia en 1992, en Estados Unidos y Portugal en 1993, en Italia en 1994 y en Finlandia y Noruega en 1998.

En España y a nivel de la Administración General del Estado, el sistema de *Cartas de Servicios* ha sido establecido por el Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio,

por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad.

Esta disposición define las cartas de servicios como los documentos escritos por los que los distintos órganos de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos sobre:

- Los servicios cuya prestación tiene encomendada.
- Los compromisos de calidad que asume en dicha prestación.
- Derechos de los ciudadanos y usuarios en relación con los servicios.

El contenido de las cartas de servicios anteriormente descrito debe estructurarse en los tres apartados siguientes:

a) Información de carácter general y legal.

- Datos identificadores y fines del órgano u organismo prestador del servicio.
- Servicios que presta.
- Derechos concretos de los ciudadanos y usuarios en relación con los servicios.
- Forma de colaboración o participación de los ciudadanos y usuarios en la mejora de los servicios.
- Normativa reguladora de cada uno de los servicios.
- Disponibilidad y acceso al libro de quejas y sugerencias.

b) Información sobre los compromisos de calidad asumidos.

- Niveles de calidad que se ofrecen.
- Indicaciones sobre el acceso al servicio.
- Sistemas de aseguramiento de la calidad.
- Indicadores para la evaluación de la calidad.

c) Información de carácter complementario

- Las direcciones de las oficinas donde se prestan cada uno de los servicios.
- Dirección de la unidad responsable.
- Otros datos de interés sobre los servicios prestados.

Característica destacable de las cartas de servicios es el establecimiento de la evaluación de la calidad de los servicios como proceso integral y continuado de medición

del servicio prestado tomando como referencia los compromisos asumidos, las expectativas de los usuarios y las actuaciones de mejora introducidas. Para ello establece dos niveles: autoevaluación y evaluación externa.

A través de la autoevaluación se analizarán la calidad de los procesos y los resultados y deberá recoger la opinión de los usuarios y su grado de satisfacción a través de encuestas y de las sugerencias y quejas presentadas, así como el impacto del servicio en el resto de la comunidad.

Mediante la evaluación externa se examinará agregadamente los resultados de las autoevaluaciones realizadas y debe realizarse por órganos del mismo Departamento pero ajenos a aquel que preste el servicio.

Todos estos procesos deben permitir la adopción de medidas correctoras para lograr la mejora continua de la calidad de los servicios.

En el ámbito del Catastro, su Carta de Servicios fue aprobada por Resolución de la Subsecretaría del Ministerio de Economía y Hacienda, de 22 de febrero de 2000 (BOE n.º 54 de 3 de marzo). En esta primera edición se tiene a los ciudadanos como los destinatarios únicos de los servicios, concretándose en ellos los compromisos de calidad asumidos.

Siguiendo las prescripciones contenidas en el Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, anteriormente citado, dicha carta cumple la triple finalidad de informar a los ciudadanos sobre los servicios que presta el Catastro, poner en su conocimiento los derechos generales y específicos que les amparan y exponer los compromisos de calidad que asume frente a sus clientes y constituye una auténtica relación contractual en plano de igualdad entre el Catastro y sus clientes.

Servicios contenidos en la Carta del Catastro

La Carta de Servicios del Catastro contiene cinco servicios esenciales y uno ins-

trumental para facilitar el ejercicio de los anteriores.

Los primeros, que básicamente se corresponden con las funciones atribuidas al Catastro por su normativa reguladora, son los siguientes:

- Formación, conservación y revisión del Catastro Inmobiliario mediante la actualización de los datos catastrales, elaboración de la cartografía catastral y asignación de los valores catastrales a los bienes inmuebles.

- Asignación a dichos bienes de la referencia catastral para su identificación y coordinación con el Registro de la Propiedad.

- Elaboración de los padrones del Impuesto sobre Bienes Inmuebles.

- Asistencia, asesoramiento e información a los ciudadanos.

- Asistencia, asesoramiento e información a las distintas Administraciones Públicas.

Como servicio de carácter instrumental se establece una *Línea Directa* telefónica que facilitará a los ciudadanos sus gestiones con el Catastro y que realizará las siguientes prestaciones:

- Información general relativa a la identificación, finalidad, estructura, competencias, funcionamiento y localización de las Gerencias.

- Orientación sobre la cumplimentación de declaraciones y presentación de solicitudes por los ciudadanos.

- Concertación de cita previa para una atención técnica personalizada.

- Información sobre el estado de tramitación de expedientes.

- Solicitud de un nuevo certificado gratuito cuando el emitido sea incorrecto por errores imputables al Catastro.

- Solicitud de rectificación de los recibos del Impuesto sobre Bienes Inmuebles cuando, habiendo declarado correctamente el cambio de dominio, dicha circunstancia no haya sido reflejada en los citados documentos de cobro.

- Denuncia de incumplimiento de los compromisos de calidad contenidos en la Carta de Servicios.

Derechos de los ciudadanos y usuarios

La Carta contiene una enumeración de los derechos que asisten a quienes se relacionan con el Catastro como ciudadanos y usuarios. Estos derechos se especifican separadamente según sean de carácter general o específico. Los primeros son los contenidos en la legislación general y destacan los relativos a ser tratado con respeto y consideración, a obtener información completa y veraz, a conocer la identidad de los empleados que les atienden, a presentar recursos, quejas y sugerencias, a elegir la lengua cooficial cuando proceda y a la privacidad y confidencialidad de la información catastral.

Como *derechos específicos* la Carta contiene los siguientes:

- Derecho a que en el Catastro figuren debidamente descritas en sus características, físicas, jurídicas, y económicas todos los inmuebles de los que sean titulares.

- Derecho a que sus propiedades se encuentren correctamente valoradas, a través de un procedimiento legalmente establecido.

- Derecho a que el Catastro mantenga actualizados los padrones del Impuesto sobre Bienes Inmuebles como instrumento de lucha contra el fraude fiscal, promoviendo la colaboración con los Ayuntamientos.

- Derecho a acceder a la información contenida en la base de datos del Catastro, en los términos legalmente previstos.

- Derecho a que el Catastro colabore activamente con las distintas Administraciones Públicas poniendo a disposición la información necesaria para la gestión de los servicios que prestan, para facilitar la simplificación de trámites y evitar en lo posible la necesidad de que los ciudadanos acrediten datos que ya obren en poder de aquéllas.

- Derecho a participar en la mejora continua de los servicios catastrales, a través de sugerencias, encuestas de satisfacción, etc.

Compromisos de calidad

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. Este grado de calidad comprometido excede del estricto cumplimiento de las obligaciones que en la prestación de estos servicios exigen las normas reguladoras de los mismos.

Esencialmente los compromisos de calidad asumidos por el Catastro se refieren a dos productos y un servicio. Los productos son los certificados y las declaraciones, principalmente las relativas a cambios de dominio y el servicio se concreta en la atención al público.

En relación con los *certificados* los compromisos son los siguientes:

- Entregar los certificados literales (que contienen sólo información literal sobre superficie, linderos, antigüedad, localización, titular, uso, referencia catastral, etc.), en el 90 por 100 de los casos, en el mismo momento en que se solicita por el ciudadano, una vez pagada la tasa correspondiente que podrá realizarse en la misma actuación.

- Entregar los certificados descriptivos y gráficos en el 90 por 100 de los casos, en el plazo de quince días.

- Entregar, sin coste alguno para el ciudadano, un nuevo certificado cuando el emitido sea incorrecto por errores imputables al Catastro. Este servicio se podrá solicitar por el ciudadano a través de la Línea Directa sin necesidad de ningún otro trámite complementario. Este nuevo certificado se enviará al domicilio que indique el interesado.

- Evitar a los ciudadanos la necesidad de solicitar un certificado catastral para la tramitación de procedimientos que tengan por objeto la concesión de ayudas y subvenciones públicas, tales como los relativos a las ayudas de la Política Agraria Común, becas, ayudas a la vivienda, prestaciones sociales, etc., mediante la puesta a disposición de las Administraciones Públicas competentes de la información necesaria.

- Tramitar los certificados por correo cuando así sea solicitado por el interesado.

En el 90 por 100 de los casos se realizará con carácter inmediato, si se trata de certificados literales, o en quince días si son descriptivos y gráficos. Estos plazos se contarán a partir de la recepción en la Gerencia del Catastro del justificante de pago de la tasa correspondiente.

Respecto a las *declaraciones* los compromisos se concretan en los dos siguientes:

- Asesorar y orientar al ciudadano, a través de la Línea Directa, en la cumplimentación de las declaraciones catastrales, prestándole la ayuda para ello a través de un servicio de atención personal.

- Reflejar el nuevo titular catastral en el Padrón del Impuesto sobre Bienes Inmuebles del año siguiente a aquel en que se haya presentado la declaración de transmisión de dominio en la Gerencia del Catastro. De este modo el recibo figurará a su nombre.

También se expresará en el indicado padrón el nuevo titular sin necesidad de declaración cuando, tratándose de bienes inmuebles de naturaleza urbana, se haya formalizado la transmisión en escritura pública o se haya procedido a su inscripción en el Registro de la Propiedad, y haya sido notificada al Catastro por el Notario o Registrador actuante, cumpliéndose los requisitos reglamentarios.


Finalmente, los compromisos relativos a la *atención al ciudadano* comprenden los siguientes:

- Concertar cita previa, para ser atendido en materias que requieran la intervención de personal especializado, en un plazo que no excederá de siete días hábiles desde su solicitud, salvo petición de fecha posterior por el ciudadano.

- Adecuar el horario de atención al público a las necesidades de los ciudadanos en las oficinas que soporten una mayor demanda de información.

- Reducir el tiempo de espera para la atención personal en las oficinas de información, mediante la instalación progresiva de dispensadores de números para ser atendido e información sobre el tiempo de espera previsible.

Cuadro 5
Modelo de encuesta de opinión a los ciudadanos



Delegación de Economía y Hacienda
Gerencia Territorial del Catastro

PLAN DE CALIDAD DEL CATASTRO
CARTA DE SERVICIOS
SU OPINIÓN NOS AYUDA A MEJORAR

❖ El Catastro desea ofrecerle la calidad del servicio que Vd. se merece.
❖ La realización de esta encuesta es totalmente **voluntaria y anónima**.
❖ Si tiene alguna dificultad al contestar las preguntas **solicite ayuda a los informadores**.

Gracias por su colaboración

FECHA: _____

Conteste las siguientes preguntas marcando con X la casilla que usted elija.

	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1. El acceso y la señalización de esta oficina le han parecido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Las instalaciones de esta oficina le han parecido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Califique la calidad del servicio por la duración del tiempo de espera hasta que se le atendió	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La comprensión de sus preguntas por nuestros informadores fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. El trato personal recibido le pareció a usted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La calidad de la información recibida por usted ha sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Las siguientes preguntas sólo se cumplimentarán por los solicitantes de certificados.

7. ¿Qué tipo de Certificado ha solicitado?

De Referencia Catastral <input type="checkbox"/>	De datos históricos <input type="checkbox"/>
De Titularidad <input type="checkbox"/>	De otros datos <input type="checkbox"/>
Descriptivo y gráfico <input type="checkbox"/>	

8. ¿Cuándo le ha sido entregado el Certificado solicitado?

El mismo día <input type="checkbox"/>	
Antes de 15 días <input type="checkbox"/>	
Después de 15 días <input type="checkbox"/>	

9. ¿Qué opinión le merece el producto recibido?

Excelente <input type="checkbox"/>	
Bueno <input type="checkbox"/>	
Regular <input type="checkbox"/>	
Malo <input type="checkbox"/>	

Comentarios: _____

– Recibir, a través de la Línea Directa –902.37.36.35– las quejas que se refieran a incumplimientos de los compromisos de calidad contenidos en la presente Carta de Servicios. En estos casos, la Gerencia del Catastro competente se pondrá en comunicación con el interesado en un plazo máximo de 48 horas, al objeto de recabar mayor información, si procede, y resolver el asunto en el menor plazo posible.

Indicadores de la calidad

La Carta contiene un conjunto de indicadores para la evaluación del cumplimiento de los compromisos adquiridos y la comprobación de la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. Estos indicadores consisten en *encuestas* de satisfacción de los ciudadanos, establecimientos de *controles de calidad internos e indicadores de medida* sobre el porcentaje de compromisos cumplidos respecto a actuaciones realizadas, porcentaje de quejas presentadas sobre tramitación de expedientes y número de medidas correctoras adoptadas sobre el total de quejas.

La evaluación mediante los citados indicadores del nivel de cumplimiento de los compromisos de calidad asumidos deberá de realizarse todos los años, lo que permitirá la adopción de las medidas necesarias para la mejora continua de la calidad.

El Catastro realiza en todas sus Gerencias una encuesta de opinión (ver cuadro 5) a todos los ciudadanos que de manera anónima quieran cumplimentarla para conocer la calidad percibida del servicio que prestan las oficinas de atención al público y del servicio de certificados. ■

Bibliografía consultada

CHANG, Richard Y.: *SERIE para la MEJORA de la CALIDAD. Mejora Continua de Procesos*. Ediciones Granica. Tec Consultores.

DEMING: *Out of the crisis*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1989.

GALLOWAY, Dianne: *Mejora Continua de Procesos, –Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas–*. Ediciones Gestión 2000.

GARCÍA DE SOLA, Pablo: *La atención al ciudadano*. Artículo publicado en *El País*, Negocios, 8 de febrero de 1998.

GUIMET PEREÑA, Jordi: «Eficacia, eficiencia y gestión de lo intangible: el capital intelectual en las Organizaciones y la Administración Pública». *Revista Catastro* n.º 35.

IBARZÁBAL, Eugenio: *La Pasión por Mejorar*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1998.

JURAN, J. M. y GRZYNA, M.: *Manual de Control de Calidad*. Ediciones McGraw-Hill. Madrid, 1993.

KOTTER, John P. y HESKETT, James L.: *Cultura de Empresa y Rentabilidad*. Ediciones Díaz de Santos.

LÖFFER, Elke: *La modernización del sector público desde una perspectiva comparativa: conceptos y métodos para evaluar y premiar la calidad en el Sector Público en los países de la OCDE*. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, 1996. Documentos INAP, n.º 8.

LLORENS MONTES, Francisco Javier y FUENTES FUENTES, María del Mar: *Calidad total.- Fundamentos e implantación*. Ediciones Pirámide.

MARTÍN ACEBES, Ángel: «Calidad total y eficacia directiva en la Administración y en la Empresa». En *Calidad total de los servicios públicos y en la empresa*. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas, 1992.

MARTÍN MATEO, Ramón: «El sistema administrativo clásico y permeabilidad a los nuevos paradigmas de la calidad total». *Revista de la Administración Pública*, 1994, n.º 134.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: *Guía de Autoevaluación para la Administración Pública.- Modelo Europeo de Gestión de Calidad*. Boletín Oficial del Estado. Ministerio de la Presidencia.

OCDE: *La Administración al servicio del público*. Madrid, Ministerio Administraciones Públicas, 1988.

PÉREZ PÉREZ, Josefa: «Estrategias para la mejora del servicio público a través del Plan de Calidad del Catastro». *Revista Catastro* n.º 35, abril 1999.

PETERS, Tom: *Del caos a la excelencia*. Ediciones Folio. California, 1990.

PETERS, Tom: *Reinventando la excelencia*. Madrid, 1993.

SENLE, Andrés: *Calidad total en los servicios y en la Administración Pública*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1993.

SENLE, A. y VILAR, J.: *ISO 9000, en Empresas de Servicios*. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1996.

SWISS, James: «La adaptación del Total Quality Management en la Administración». Citado por Vicente PÉREZ MENAYO y Jesús BARTOLOMÉ LLORENTE en *La gestión de calidad total y su aplicación a la Administración Pública*. En *Lecturas de gerencia desde la Administración financiera*. Madrid, Instituto de Estudios Fiscales, 1996.

VILAR BARRIO, José Francisco, en colaboración con GÓMEZ FRAYLE, Fermín y TEJERO MONZÓN, Miguel: *Cómo Implantar y Gestionar la Calidad Total*. Ediciones Fundación Confemetal.