

El plan de mejoras en la gestión de la atención al ciudadano de las Gerencias del Catastro de Sevilla*

José Ferrari Márquez
Gerente Regional del Catastro de Andalucía-Occidental
M.ª José Pérez Pérez
Gerente Territorial del Catastro de Sevilla Capital

El compromiso explícito con los ciudadanos, establecido por la Dirección General del Catastro, en su Carta de Servicios, así como el impulso dado a la Institución Catastral a fin de conseguir una “mejora continua de la calidad” en toda la Gestión que se realiza, ha llevado a las Gerencias del Catastro de Sevilla, a un cambio profundo en la forma de actuar y pensar como colectivo de la administración estatal, cuyo objetivo es “mejorar en la gestión y en el servicio que prestamos a los ciudadanos”. La forma de desarrollar e impulsar este cambio, ha sido mediante una dirección estratégica que permite la total participación de todo el personal implicado en la gestión.

Detrás de este Plan de Mejoras hay una profunda reflexión sobre la imagen de las administraciones públicas españolas y los

trabajadores públicos. El ciudadano, por su condición de contribuyente, critica a la administraciones porque sus aportaciones fiscales no se encuentran compensadas por la calidad de los servicios públicos. Muchas de las críticas surgen porque los usuarios de los servicios públicos los juzgan como muy lentos, demasiada demora en la atención al ciudadano, poca amabilidad, exceso de papeles etc.

Entre nuestros objetivos está contribuir a la mejora de esta imagen para ello hemos enfocado nuestra actividad hacia la calidad e *intentamos siempre que cada ciudadano que solicite nuestros servicios sea atendido de forma personalizada.*

En resumen se trata de incorporar al servicio público las técnicas gerenciales de gestión de la calidad desarrolladas con éxito en el sector privado tratando de conseguir, la consolidación de una nueva cultura en la organización orientada a servir al ciudadano, aumentando la motivación, el rendimiento personal y la responsabilidad de los funcionarios y a la vez acercando las decisiones a los ciudadanos, haciéndoles partícipes de la

* Este Plan de calidad ha quedado finalista del premio Ciudadanía 2002 organizado por la Diputación de Alicante y el Ayuntamiento de Calviá. También ha sido invitado a participar en las jornadas ONTA LOCAL organizadas por la Diputación de Girona y el Ayuntamiento de Blanes en el presente año.

gestión de la calidad al tener en cuenta sus opiniones y necesidades.

La génesis del plan de mejoras

A comienzos del año 1999 se realizó un análisis de la situación en la gestión de la atención al ciudadano en las Gerencias del Catastro de Sevilla. La situación de la que se partía era la que generalmente se tiene en muchas unidades de la Administración, la atención al ciudadano se venía realizando sin demasiadas dificultades ni conflictos, no había quejas de los ciudadanos ni demasiada demora en la atención demandada, cumpliéndose además los compromisos establecidos en la Carta de Servicios. Sin embargo existía la inquietud en los responsables de las Gerencias de la necesidad de producir mejoras en la imagen y en la calidad de la atención al ciudadano, así como en el rendimiento del tiempo de dedicación del personal técnico a la resolución de expedientes encaminados al cumplimiento del Plan de Objetivos.

Para conseguir la mejora pretendida se planteó la elaboración de un Proyecto de Calidad que sirviese de revulsivo para el conjunto de las tres Gerencias, de forma que se consiguiese impulsar la sensibilización de todo el personal hacia la calidad, incrementando la motivación y dando mayor participación en las políticas directivas, con todo ello se trataba de conseguir una mejora radical en la calidad del servicio al ciudadano y en el clima laboral (Fig. 1).

Los cambios fundamentales que precedieron a la implantación del Plan de Calidad de la atención al ciudadano, tuvieron mucho que ver con la LINEA DIRECTA DEL CATASTRO que la Dirección General había puesto a disposición de los ciudadanos. Así, la implantación del sistema de cita previa para ser atendido por personal especializado, y el cambio en el sistema interno en la atención al por teléfono, de forma que se asegurase la reserva de datos de carácter personal, han sido dos elementos básicos a la Gestión

Figura 1



de la Calidad Total, ya que de esta forma se ordenaban adecuadamente los tiempos y días de la atención al ciudadano y se conseguía un espacio más sosegado para la labor de los técnicos.

Pero para implantar y desarrollar la gestión de la calidad en nuestra organización había que diseñar una adecuada estrategia de implantación a fin de evitar esfuerzos inútiles o emprender acciones incoherentes con los objetivos finales. Por eso, a partir de la aprobación del Proyecto de Calidad, por la Dirección General, en marzo del año 2000, se comenzó la fase de desarrollo pormenorizado e implantación de dicho Proyecto, de conformidad con un programa-calendario que garantizara la consecución del objetivo (Fig. 2).

Además procuramos incorporar a nuestro Plan de Calidad todas las iniciativas anteriores que pudieran servirnos para mejorar el servicio, algunas de las cuales estaban ya desarrolladas anteriormente como la integración de estudiantes en prácticas en el trabajo diario de las Gerencias (Convenio del MAP con las Universidades de Sevilla), tanto universitarios de carreras técnicas, arquitectos, arquitectos técnicos, ingenieros técnicos, como estudiantes de Formación Profesional, administrativos y delineantes, cada año se incorporan durante aproximadamente seis meses alrededor de

Figura 2



10 personas a las que formamos en materia catastral pero también suponen una ayuda en las tareas diarias.

No existe una estrategia universal para implantar la calidad, ni esta es una decisión que una vez tomada, permanezca inmutable. El camino recorrido ha supuesto una experiencia enriquecedora que ha exigido las dos decisiones básicas que se describen seguidamente:

En primer lugar ha sido necesario poner de manifiesto a todos los funcionarios la voluntad clara y decidida de los Gerentes a favor de la implantación del Plan de Calidad. En este sentido la decisión que se ha tomado ha sido totalmente entusiasta y comprometida con la calidad, para que de esta forma los funcionarios fuesen atraídos a participar cada vez de forma más activa en el nuevo sistema de gestión.

Pero para lograr la participación de todos los funcionarios, la organización debía contar con un sistema o plan de comunicaciones que permitiese que la información llegase a todos. Para ello el correo electrónico tuvo que ser instalado a todos, ya que es un vehículo eficaz. Por otro lado las reuniones mensuales y los círculos de calidad permitían no solo informar, sino recibir un feed-back que era imprescindible para gestionar la calidad.

En segundo lugar fue necesario formar un primer grupo de trabajo que en nuestro caso estaba compuesto por los Jefes de Servicio de

Gestión de las tres Gerencias, Regional, Capital y Provincia, y de los Gerentes, cuya misión fue hacer el diagnóstico previo de la organización y plantear un primer diseño del sistema de atención al ciudadano basado en los datos obtenidos en la información previa.

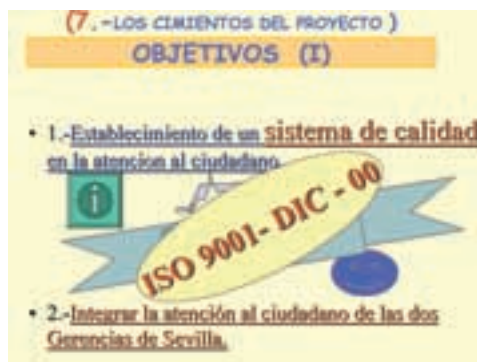
Este grupo de trabajo desarrolló un calendario de actuaciones al que ajustarse para conseguir adaptar el espacio físico y formar a los funcionarios que debían atender a los ciudadanos de forma total y homogénea para que todos fuesen capaces de atender cualquier tipo de consulta que les plantearan.

Durante nueve meses se tuvieron reuniones para estudiar todos los procedimientos de atención al ciudadano y determinar los cambios que debían producirse. Los borradores de las primeras propuestas se pasaron al resto de Jefes de Área para su estudio y contra-propuestas de alternativas, si fueran necesarias, y así se continuó hasta obtener el Consenso de todos ellos y producir el DISEÑO BÁSICO DEL PLAN DE MEJORAS EN LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CIUDADANO.

Diseño definitivo del Plan de Mejoras de Calidad y sus objetivos

Tras las primeras reuniones se decidió que el diseño del Plan tuviera una estructura común y conforme al procedimiento de la NORMA ISO 9000 (Fig. 3). Había que captar las necesidades de los ciudadanos e intentar

Figura 3



satisfacerlas. Por ello se puso en marcha un sistema de sugerencias de los ciudadanos, que de forma libre y voluntaria podrían ser depositadas en una urna a la entrada del edificio y una vez analizadas sirviesen para orientar los sistemas de mejora que habría que implantar.

Además otra referencia que se utilizó como elemento de contraste, fue el LIBRO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS DEL CONSEJO PARA LA DEFENSA DEL CONTRIBUYENTE, analizando las propuestas de mejora hechas por los ciudadanos.

En base a estos análisis se definieron los objetivos siguientes:

1. Establecimiento de un sistema de mejora en la calidad en la atención personalizada al ciudadano.
2. Mejora de la imagen corporativa.
3. Alcanzar la satisfacción del ciudadano con la atención prestada.
4. Integrar y homogeneizar el sistema de información, emisión de certificados y registro de documentos de las dos Gerencias Territoriales.
5. Adecuar física y funcionalmente el espacio donde se atiende al ciudadano.
6. Personalizar los puestos de atención al ciudadano mediante la incorporación de nuevo mobiliario.
7. Implantar un sistema de cita previa a través de la Línea Directa del Catastro para ser atendido por personal especializado.
8. Establecer un sistema de control interno de tiempos de espera y de atención personalizada.
9. Establecer un control interno y de coordinación de los circuitos de la primera atención al público y la específica o técnica de cada ciudadano, control mediante volante de seguimiento.

El calendario y el proceso de implantación

El calendario de todo el proceso de implantación, descrito anteriormente, se resume en las siguientes fases: *Fase 1: Determinación de objetivos* (año 1999). *Fase 2: Aná-*

lisis y estudio de la viabilidad (año 2000) hasta su aprobación por la Dirección General en marzo de 2000. *Fase 3: Diseño del proyecto y propuesta de actuaciones. Posteriormente la dotación de mobiliario y el acondicionamiento del espacio* que se realizaron desde noviembre de 2000 hasta febrero de 2001.

Pero la *Fase 4: Desarrollo e implantación*, ha sido la más intensa dada la necesidad de intervención de todo el personal implicado, y ha abarcado, desde los primeros impulsos en diciembre de 2000 hasta la implantación desde enero hasta agosto de 2001. Esta fase se planteó de forma que concluyese con una *prueba piloto, que se desarrolló durante el mes de Septiembre de 2001*, hasta conseguir su implantación definitiva.

Descripción de las primeras actuaciones de diagnóstico y análisis

Para poder implantar un Sistema de Gestión de la Calidad no es suficiente con plantear un conjunto de actuaciones coordinadas sino que es necesario plantear diversos cambios en los métodos de trabajo de forma que en algunos casos un pequeño retoque sirva para lograr un proceso eficaz, aunque en otros sea necesario un gran cambio, lo que podemos llamar mejora radical (Fig. 4 y 5).

Figura 4



Figura 5



Las actuaciones quedaron programadas tal y como seguidamente se expone:

En primer lugar se realizó una autoevaluación del nivel de calidad de nuestra unidad, para lo cual se pasó un cuestionario básico que nos ayudó a diagnosticar la situación y obtener datos orientativos sobre los puntos a tener en cuenta para partir y en los cuales poder trabajar para mejorar.

La calidad tiene mucho que ver con la estructura de la organización, por ello, *responder a preguntas tales como ¿hay un responsable de calidad? ¿hay un comité de calidad? ¿hay un manual de calidad?*, nos dieron la clave de cómo organizarnos se trataba de orientar la actuación de toda la organización hacia la calidad, corrigiendo los defectos en la gestión que se pusieran de manifiesto.

En segundo lugar para poner en marcha las actuaciones de forma integral y coordinada fué necesario designar un equipo responsable de la calidad, el COMITÉ DE CALIDAD, integrado por diez a doce personas que representaban a todas las Areas funcionales y que trabajaban de forma voluntaria en la MEJORA DE LA CALIDAD. Para posteriormente conseguir impulsar la formación del CÍRCULO DE CALIDAD de atención al ciudadano. Los CÍRCULOS DE CALIDAD son las estructuras en las que se integran prácticamente todos los funcionarios para hacer sus aportaciones,

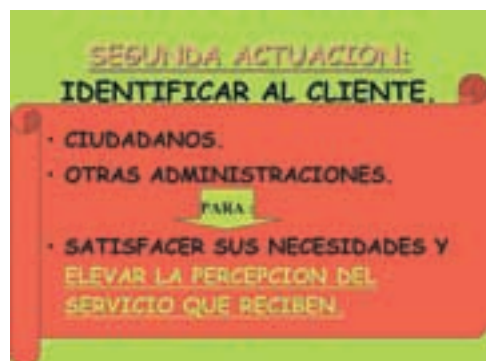
Una vez formados los equipos de trabajo se desarrolló la labor de identificación de nuestros clientes, para lo cual se dieron los siguientes pasos:

- Realización de encuestas de identificación de los ciudadanos que se personan en nuestras oficinas.
- Identificación de clientes que no se personan.
- Identificación de clientes públicos. (otras administraciones.)
- Preparación de la lista de clientes y análisis de Pareto. Determinación de los clientes vitales (Fig. 6).

El proceso se organizó de dos formas diferentes, una mediante la realización de encuestas de identificación a los ciudadanos que se personan en nuestras oficinas y otra mediante el análisis informático del Registro de expedientes de los dos últimos años.

Para realizar las encuestas de ellas se diseñó un cuestionario básico que cumplimentaron los funcionarios de atención al ciudadano de las dos Gerencias a medida que respondían a las consultas planteadas. En él se recogieron las siguientes variables básicas que han servido para hacer los análisis: hora de la consulta, tiempo que le dedica el funcionario, clasificación de la consulta por áreas, motivo de la consulta, niveles de información, dificultad de la consulta, identificación de los ciudadanos y actitudes de los ciudadanos.

Figura 6



La muestra tomada supone un total de 1247 cuestionarios cumplimentados.

Sobre estas encuestas se han realizado dos tipos de análisis uno distinguiendo el tipo de consulta por áreas, Rústica, Urbana o Gestión y otro sin tener en cuenta a que área se dirige la consulta.

Del estudio realizado se desprende que el ciudadano medio que se persona en nuestras Gerencias es un hombre, con una edad comprendida entre los 30 y 50 años que es atendido fundamentalmente en el servicio de gestión, con mucha frecuencia para obtener certificados catastrales u otras consultas de escasa dificultad, el funcionario le suele dedicar menos de 10 minutos y no requiere el apoyo de otra persona (técnicos, jefes de área o servicio). A él debemos enfocar nuestro servicio, de forma rápida (por su edad debe encontrarse en horario laboral) y evitando, en la medida de lo posible que tenga que desplazarse a nuestras oficinas, ofreciendo atención telefónica, envíos por correo y estableciendo líneas de colaboración con otras Administraciones (ver figura 1).

El estudio informático de los expedientes presentados en el Registro de las dos Gerencias en los dos últimos años, se compone de 323.881 expedientes tomados como muestras (ver figura 2).

El análisis de estos datos se centró, principalmente, en destacar si nuestros clientes son fundamentalmente personas físicas o jurídicas y al mismo tiempo verificar la incidencia que tiene la Administración Pública en el volumen total de expedientes tramitados. Igualmente se seleccionaron los clientes que más expedientes acumulaban.

Se ha podido constatar que no se cumple el principio de Pareto ya que no hay un 20% de los clientes que acumule el 80% de los expedientes. En nuestro caso sumados los expedientes de los clientes que más acumulan solo obtenemos el 4% del total. *Esto significa que nuestro cliente medio tramita pocos expedientes y tal vez no vuelva por nuestras oficinas en mucho tiempo, por eso es tan importante que reciba un servicio de calidad, si la*

imagen que le transmitimos es negativa la conservará en algunos casos para siempre.

Acercar al ciudadano

Respecto al total de expedientes presentados en las dos Gerencias el 71% de los mismos se presenta por personas físicas, del resto presentado por personas jurídicas hemos distinguido el 4% que presentan las Administraciones Públicas.

Además de estos análisis se planteó un conjunto más específico de actuaciones para acercarnos a los ciudadanos tales como:

- simular ser ciudadanos que demandan nuestro servicio.
- estudiar el comportamiento de los ciudadanos en nuestras oficinas.
- comunicarnos con los ciudadanos mediante encuestas de detección de sus necesidades

De forma pormenorizada estas actuaciones fueron:

Simular ser ciudadanos que demandan nuestro servicio

Se realizó un estudio de nuestras instalaciones que comprende los siguientes apartados:

- *Accesibilidad.* Se revisó tanto el exterior como el interior del edificio, se han supervisado rampas, ascensores, anchura de las puertas, salidas de emergencia, etc.

• *Señalización interior y exterior del edificio.* Se cuestionó la señalización existente y estudiado un nuevo sistema más claro para el ciudadano y que incluía los cambios previstos al unificar las dos Gerencias.

• *Zonas de espera y atención al ciudadano.* Se redistribuyó y amplió el espacio destinado a estos fines.

• *Mobiliario.* Se detectó la inadecuación del mobiliario existente y propuesto su sustitución, eliminando los mostradores.

• *Aspecto, limpieza y adecuación de las instalaciones.* Se revisaron estos aspectos en todas las instalaciones.

- *Circuitos y recorrido de los ciudadanos para ser atendidos por las distintas áreas.* Se estudiaron los circuitos y diseñado un nuevo sistema de atención al público que unifica la información que se da en las dos Gerencias y la ubica en la planta baja del edificio.

Estudiar el comportamiento de los ciudadanos en nuestras oficinas

En este sentido se puso especial atención en observar las dificultades y reacciones de los ciudadanos en nuestras oficinas, sensibilizando a los funcionarios para que transmitan los problemas más frecuentes de forma que se pudieran ir adoptando las decisiones oportunas tendentes a corregirlos.

Comunicarnos con los ciudadanos mediante encuestas de detección de sus necesidades

Para conseguir comunicarnos con los ciudadanos se realizó un estudio mediante encuestas anónimas y voluntarias a los ciudadanos que se personaban en nuestras oficinas. Para ello, se habilitó una urna situada a la entrada del edificio sede de las Gerencias y se distribuyeron modelos de encuestas en todos los puntos de información, de forma que fueran fácilmente accesibles para todas las personas interesadas en darnos su opinión. Las encuestas permanecen todavía a disposición de los ciudadanos que nos quieran hacer sugerencias y son tenidas en cuenta para tomar las decisiones oportunas.

Básicamente la encuesta consistía en ordenar según preferencia las opciones que se detallan a continuación: funcionarios amables y eficientes, atención personalizada y sin colas, instalaciones adecuadas: bien señalizadas, ordenadas, limpias y cómodas, datos catastrales que reflejen la realidad física y jurídica de los inmuebles, información correcta, facilitada de forma clara y adaptada a su caso concreto, gestión de trámites sin que el ciudadano tenga que desplazarse a nuestras oficinas.

Analizadas las encuestas recogidas podemos concluir que hay tres opciones que los

ciudadanos prefieren, en primer lugar, con un 45% de elecciones la “Gestión de trámites sin que tengan que desplazarse a nuestras oficinas”, en segundo lugar, con un 25% de elecciones la “Información correcta, facilitada de forma clara”, y en tercer lugar, con un 15% de elecciones la opción “Atención personalizada rápida y sin colas”. El otro 15% se reparte en el resto de las opciones

Con toda la información recogida se procedió a diseñar un nuevo sistema de trabajo, para lo cual fue necesario redactar el MANUAL DE CALIDAD, el MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENÉRICOS, en el que se estudian los procedimientos de atención al ciudadano mediante diagramas de flujo y el MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS que recoge las instrucciones de trabajo (ver figura 3).

Dado que la calidad empieza y se mejora continuamente con la formación, por ello en este Proyecto de Calidad de las Gerencias de Sevilla se ha tenido en cuenta especialmente la formación del personal desarrollando un programa bianual (2001-2002) que comprende los siguientes cursos reglados: jurídicos, de valoración catastral, de psicología en la atención al ciudadano y cursos no reglados que han sido quizás los más importantes. En estos, los propios funcionarios han decidido la materia en la que necesitaban formación y han sido otros funcionarios los que los han impartido, se han dado cursos sobre el impreso 902, rústica, informática a nivel de usuario, inspección catastral, gestión, consultas a la base de datos, emisión de certificados desde SIGCA, etc.

Por último DEFINIR LA NO CALIDAD ES UN ELEMENTO ESENCIAL EN EL DISEÑO DE LA CALIDAD. *La No CALIDAD es un coste añadido, es como un fantasma, no se ve, pero sus efectos son fatales en el ámbito del servicio público, cazar al fantasma es una de las tareas más importantes hoy de nuestra organización.* La no calidad se definió desde tres puntos de vista:

a) *espacio físico:*

- falta de indicaciones, información, carteles.
- falta de limpieza.
- zonas de espera incómodas.

- b) *la atención:*
- esperas al telefono al solicitar un servicio.
 - colas que superen los 15 minutos en nuestras dependencias.
 - incumplimiento de horarios.
- c) *el informador:*
- falta de profesionalidad: informar sin estar seguro de lo que se dice.
 - falta de amabilidad.
 - falta de interés en el ciudadano y sus expectativas.
 - no asumir responsabilidades. pensar que el mal servicio es por culpa de otros.
 - tomar las reclamaciones como caprichos del ciudadano.
 - no escuchar al ciudadano.
- d) *la dirección:*
- ordenes mal dadas o poco claras que obligan a repetir acciones.
 - objetivos poco claros.
 - reuniones improductivas.
 - falta de información y comunicación.
 - falta de criterios comunes de dirección y mando.
 - no solucionar los problemas.
 - buscar culpables en lugar de dar soluciones.
 - frecuentes cambios de planes o proyectos.

La implantación y realización de la prueba piloto

La fecha del calendario correspondiente al comienzo de esta actuación se adaptó a la llegada del sistema informático de gestión inteligente de esperas de los ciudadanos, que se produjo en agosto de 2001.

La prueba piloto desarrollada durante el mes de septiembre consistió básicamente en poner en funcionamiento el nuevo sistema de atención al ciudadano, ubicando los once puestos de atención en la planta baja del edificio, lo que dio lugar al cierre del resto de los puestos de atención primaria que se encontraban dispersos en las distintas plantas (ver figuras 7 y 8).

Figura 7



Figura 8



Buscando la comodidad del ciudadano se delimitaron zonas de cumplimentación de impresos, debidamente acondicionadas e iluminadas y zonas de espera con asientos que permiten visualizar el señalizador de números y turnos.

Tratando de mejorar el lugar de trabajo de los funcionarios se distribuyeron las mesas por parejas, con el fin de que pudieran ayudarse mutuamente en caso necesario. se dotó a todos los puestos de los medios materiales necesarios para trabajar con comodidad, en algunos casos se produjeron reubicaciones a la vista de las sugerencias de los propios funcionarios.

La primera actuación tendente a implantar definitivamente el nuevo método de trabajo fue diseñar la configuración del sistema inteligente de gestión de esperas, que se basó en las siguientes premisas:

- Se dio prioridad a los trámites más rápidos como registro, recepción de documentos y recogida de certificados.
- Igualmente se priorizó la atención mediante el sistema de cita previa para que los ciudadanos que se encontraran en esta situación fueran atendidos lo antes posible sin demoras innecesarias.
- Por último se dio preferencia sobre todas las demás opciones a los ciudadanos que, en determinados días y horas punta, estuvieran esperando más de 15 minutos para ser atendidos.
- El resto de las opciones de atención se programaron por tiempo de espera.

En principio todos los puestos de atención están cualificados para atender cualquier consulta de los ciudadanos, pero el sistema permite distribuir de forma distinta los puestos en función de la demanda de cada día, y así se hace.

En ese momento, en el que quedó diseñado el sistema, desaparecieron todos los “mostradores” y se ubicó a todos los funcionarios en mesas de atención personalizada con lo que se consiguió un acercamiento importante al ciudadano.

De esta forma se consiguió además unificar la atención de las dos Gerencias en estos once puestos, dejando además otro puesto que hace de coordinador de todo el sistema, siendo también el que gestiona el sistema inteligente de esperas, adaptándolo en cada momento a las prioridades que se necesitan.

Pero por otra parte era necesario conseguir una circulación racional de nuestros clientes por los espacios habilitados a tal efecto por lo que, lógicamente hubo que señalar el edificio de forma adecuada a la nueva sistemática de trabajo.

Durante el periodo de tiempo en el que se desarrolló la prueba piloto hubo que estudiar diariamente las incidencias, lo que

hizo replantear algunas cuestiones como la ubicación de zona de espera, nuevas configuraciones del sistema inteligente de espera, rotulación de plantas, criterios de trabajo etc. *Para la realización de esta prueba piloto fueron especialmente importantes, como siempre, las aportaciones de todos los funcionarios y especialmente de los que realizan su trabajo atendiendo diariamente al ciudadano, ya que produjeron un feed-back que sirvió para mejorar el sistema diseñado inicialmente.*

Reflexión sobre los objetivos previstos y los primeros resultados obtenidos

Seguidamente, de forma resumida se describen los resultados obtenidos en comparación con el objetivo previsto.

Objetivo 1.º: Adecuación física y funcional del espacio donde se atiende al ciudadano

Resultados: La mejora es significativa dado que se ha cambiado el aspecto del espacio. La pintura de paredes, el nuevo mobiliario y la supresión de los mostradores ha permitido mejorar la imagen que ofrecen nuestras instalaciones, también es importante destacar que la mayor comodidad que ofrecen tanto al ciudadano como a los funcionarios potencia una mejor relación entre ellos y a la vez una mejor comunicación.

Por otra parte el nuevo sistema de carteles informativos se ajusta al manual de imagen institucional del Ministerio y resultan bastante atractivos.

Además la numeración de los despachos en cada planta permite identificar rápidamente donde se ubica cada funcionario.

Las zonas de espera se han dotado de asientos y mesas donde el ciudadano puede complimentar los impresos cómodamente.

En general se ha ordenado el espacio, ampliándolo, a la vez que ofrece un aspecto más moderno y acogedor.

Objetivo 2.º: Dotación de medios suficientes a los funcionarios que realizan las labores de atención al ciudadano

Resultados: En este sentido se han puesto ordenadores personales de última generación e impresoras, un teléfono por puesto de trabajo. También se han cargado los programas que ayudan a resolver las consultas. (Dentro de la red multiservicio del MINHAC y de la Red WAN de la DGC).

Objetivo 3.º: Implantación del sistema de atención personalizada

Resultados: La atención personalizada hace que el ciudadano que se acerca a nuestras oficinas se sienta acogido, este sistema posibilita que pueda sentarse para exponer al funcionario su caso y evita los recorridos por las plantas del edificio que antes se veía obligado a realizar para los distintos trámites, ya que toda la atención se realiza en la planta baja regulada por un sistema inteligente de gestión de colas.

Objetivo 4.º: Mejor reparto de la carga de trabajo

Resultados: La carga de trabajo se reparte ahora de forma más equilibrada entre todos los funcionarios que se dedican a atender al ciudadano, ya que antes era frecuente encontrar puntos de atención donde nos esperaba ningún ciudadano para ser atendido y otros con colas de espera.

Objetivo 5.º: Establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad en la atención al ciudadano

Resultados: Este se produce con la formación de un equipo de trabajo que estudie la mejora permanente de la calidad, sensibilizando permanentemente a los funcionarios a todos los niveles, a la vez que se les forma en aquellas materias en las que se detectan fallos.

Objetivo 6.º: Aumento de la comunicación interna de las Gerencias y mayor participación

Resultados: Se buscan las aportaciones de todos a través de los círculos de calidad y se produce un Feed-Back a 360º que potencia la comunicación horizontal y ascendente.

Objetivo 7.º: Integración y homogeneización de la atención al ciudadano en las dos Gerencias de Sevilla

Resultados: Antes de implantar el plan de calidad las dos Gerencias facilitaban la información de forma independiente, este sistema tenía bastantes dificultades, por una parte debido a que la información se facilitaba en puntos distintos del edificio, con desigual reparto de la carga de trabajo para los funcionarios que realizan las labores de atención al ciudadano, por otra parte, a veces, se producían descoordinaciones en la información facilitada en los distintos puntos de atención.

El nuevo sistema cuenta con una persona que coordina toda la información que se facilita e informa puntualmente a todos los funcionarios de los cambios que se producen.

Objetivo 8.º: Establecimiento de un control interno de tiempos de espera

Resultados: El sistema de control de tiempos de espera instalado, permite no solamente este control sino también la gestión inteligente de las colas de forma que pueden irse asignando prioridades en función de las necesidades que vayan surgiendo y de las demandas de los ciudadanos que requieran nuestro servicio.

Al mismo tiempo permite obtener una magnífica explotación estadística que nos sirve de retroalimentación permanente para enfocar el sistema a las necesidades de los usuarios.

Objetivo 9.º: Establecimiento de un sistema de cita previa para ser atendido por personal especializado

Resultados: Enlazando con lo establecido por la Dirección General del Catastro como Sistema de Información y Citas Previas, se ha potenciado su uso de forma que, una vez informados Ayuntamientos, Notarías, Colegios Profesionales, empresas, el ciudadano puede ser atendido por personal especializado el día y a la hora que él desee. De esta forma racionalizamos el trabajo de nuestro personal para conseguir el adecuado mantenimiento del Catastro y a la vez garantizamos al ciudadano que nuestro personal especializado está su disposición.

Auditoria interna de evaluación como referencia para la mejora

Para poder mejorar es necesario medir la gestión realizada, por ello es necesario establecer un sistema de evaluación mediante indicadores de la calidad del servicio tal como se expone seguidamente.

Dado que nuestro Sistema de Calidad se encuentra dentro de la Gestión de la Calidad impulsada desde la Dirección General del Catastro los indicadores de calidad se han tomado de los que esta ya tiene definidos, para escogerlos se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

- Se han definido los indicadores de medición por círculos de calidad.
- Cada círculo de calidad debe asumir y aprobar sus indicadores.
- El comité de calidad aprobará los indicadores de todos los círculos.
- Se crea la auditoria de Gerencia con indicadores de calidad versan sobre materias muy generales.

Cada seis meses se hará el estudio del grado de consolidación del sistema de calidad que hemos diseñado, de este estudio se piensa extraer conclusiones e implantar mejoras.

Las auditorias son un elemento básico de cualquier sistema de calidad ya que permiten revisar su efectividad. La auditoria no es un juicio a los funcionarios es un detector de fallos que ayuda a tomar medidas tendentes a mejorar de forma continua la calidad del servicio público que prestamos. En este sentido, la gestión que se realiza entre las dos Gerencias Territoriales será auditada para conseguir tener una evaluación interna inmediata sobre la mejora de la gestión (ver ANEXO sobre los indicadores) (Fig. 9).

Figura 9



Por ello, en estos momentos nos consideramos en condiciones de seguir el Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (E.F.Q.M.), que está reconocido como un marco de trabajo con el que lograr la Excelencia de una organización de manera sostenida. Siguiendo el núcleo del mismo denominado *REDER: resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión.*

Reflexiones finales

En su inicio el Plan de Calidad se centró solo en la atención al ciudadano, pero en la actualidad se ha producido un “efecto eco” que ha implicado al resto de las áreas de las Gerencias y se han definido nuevos objetivos de calidad como son: Asegurar la calidad del

dato catastral, favorecer el acceso a otras administraciones a nuestra base de datos, evitar desplazamientos a los ciudadanos, integrar de forma permanente a todos los clientes del sistema, tanto externos (ciudadanos y otras Administraciones) como internos (funcionarios) y difundir la imagen del Catastro.

En la actualidad estamos trabajando para poder alcanzar estos objetivos de calidad, estableciendo líneas de colaboración especial con otras administraciones, favoreciendo el acceso de estas mediante medios telemáticos, comunicando con ellas permanentemente e influyendo en la demanda de productos catastrales de forma que podamos prestar un servicio rápido y evitemos a los ciudadanos tramitaciones en el Catastro por demanda de otras administraciones. En resumen tratamos de establecer un proceso de comunicación estratégica con otras administraciones e incluso llegar a crear un sistema de auditoria de satisfacción del cliente institucional.

Para conseguir cumplir estos objetivos y diseñar un sistema de calidad que los englobe, se han formado cuatro nuevos círculos de calidad en el que está representado todo el personal del resto de las áreas. Rústica, Urbana, Gestión e Informática junto con el de Atención al Ciudadano son los cinco círculos, que se consolidarán y sistematizarán en sus actuaciones en el ejercicio 2002.

Implantar la calidad significa orientar la organización hacia la mejora continua buscando motivar a las personas para que se integren y participen. Por tanto, se trata de aplicar unos principios de gestión con método y sistema, pero especialmente se trata de solucionar problemas, organizar y dirigir mejor y tener un equipo involucrado y satisfecho. En este momento debemos de plantearnos cual era la situación inicial respecto a la calidad de las Gerencias del Catastro de Sevilla y cual es la situación actual y ver con perspectiva de futuro el camino que queda por recorrer.

Los avances han sido significativos, tal y como se han descrito en las líneas anteriores, *hemos pasado de un sistema de gestión tradicio-*

nal, basado en una estructura de tipo piramidal, con barreras importantes de comunicación a implantar un sistema de gestión más abierto y participativo en el que la comunicación interna es la base principal.

La participación y la utilización del trabajo en equipo como herramienta de mejora de la calidad han logrado introducir a todos los funcionarios de las Gerencias del Catastro de Sevilla en el nuevo sistema, recurriendo a su capacidad para afrontar los retos del futuro.

Se han detectado los problemas crónicos arraigados con los que con frecuencia se aprende a convivir y no dan señales de alarma, enfocando continuamente nuestra atención en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes: ciudadanos y otras Administraciones, con una reflexión especial hacia los clientes internos.

Se ha conseguido potenciar la formación de los funcionarios, sensibilizándolos en los conceptos de la calidad, estamos creando el estilo necesario para la mejora continua.

Esta propuesta modernizadora parte del convencimiento de que la función principal de cualquier administración es la de prestar un buen servicio a los ciudadanos.

Con este Proyecto y el esfuerzo y trabajo de todos hemos puesto las bases para el crecimiento hacia la Gestión de la Calidad Total a corto, medio y largo plazo de las Gerencias del Catastro de Sevilla (Fig. 10).

Figura 10

