

La autoevaluación EFQM en la Dirección General del Catastro

Montserrat Merino Pastor
Secretaria General
Dirección General del Catastro

Actuaciones en gestión de calidad

La evaluación sobre los resultados de cualquier actividad, indudablemente, forma parte de una adecuada planificación en el ejercicio de aquella. Difícilmente se puede pensar en llevar a cabo un proceso eficaz sin una reflexión sobre su finalidad, las herramientas para su ejecución y la medición respecto al cumplimiento de sus objetivos.

La planificación, en cuanto conlleva la necesidad de definir los problemas, establecer un modelo de funcionamiento y diseñar posibles soluciones a través de los oportunos planes de acción e innovación, determinando asimismo los objetivos que se espera conseguir, los recursos de los que se dispone para ello, los procedimientos de implantación que se van a utilizar, todo ello completado con los sistemas de opinión y evaluación (1), ha estado permanentemen-

te vigente en la cultura de la actividad catastral.

La gestión de calidad tampoco resulta algo novedoso en el ámbito de la Dirección General del Catastro, en donde se ha realizado una profunda reflexión sobre los servicios públicos que presta esta Administración, sobre la imagen y la percepción de los mismos que tiene el ciudadano, las Administraciones y otros clientes externos, sobre la participación del funcionario cliente interno, así como sobre la necesidad de implantar mejoras permanentes que, tal como prevén la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común y la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, permitan prestar unos servicios eficientes y eficaces, respondien-

(1) En este sentido, véase FRIEDMAN, JOHN: "La Planificación en el ámbito público". Colección Estudios. Ministerio de Administraciones Públicas.

Madrid, 2001. Págs. 62 y siguientes. El Profesor Friedman define la planificación como "una actividad que precede tanto a las decisiones como a la actividad" y que intenta unir el conocimiento científico y técnico con las acciones en el ámbito público.

do, además, a la calidad esperada por los ciudadanos (2).

Desde el año 1997 se llevan a cabo actividades en esta línea, elaborándose entonces un “Documento de Presentación del Plan de Calidad del Catastro”, que ya contiene unos principios básicos de actuación con el objetivo de implicar a la organización en el nuevo modelo de gestión, mentalizar a todo el personal del Catastro en la necesidad de implantar la Calidad Total, considerar al ciudadano como principal cliente del Catastro, establecer una metodología para la elaboración e implantación de Proyectos de Calidad en las dependencias territoriales, elegir con carácter experimental y como sistema de aseguramiento de la calidad el Modelo Europeo (EFQM), e introducir un sistema de seguimiento de los Proyectos de Calidad, basado en la opinión de los clientes internos y externos, así como en el análisis objetivo de resultados y en la autoevaluación, en aras a una mejora continua en la prestación de los servicios.

Como actuaciones específicas que integran el mencionado Plan de Calidad, siquiera someramente, podemos mencionar algunas de ellas como la formulación de encuestas a los funcionarios del Catastro, que en número de 1.690 fueron respondidas de forma anónima y voluntaria, y cuyo análisis permitió conocer la percepción interna sobre el grado de calidad en la organización (3), la formación permanen-

te en gestión de calidad al personal del Catastro (4), el despliegue de la misma en todas las dependencias territoriales, el Benchmarking habitual entre las Gerencias del Catastro y con otras organizaciones (5), la participación en foros de gestión de calidad, las actuaciones específicas para mejora del servicio prestado (6), el

funcionario que respondió, permitían obtener un análisis imprescindible y mínimo para el comienzo del proceso.

(4) Conviviendo con la materialización de unos ambiciosos planes de formación en todas las materias que de una u otra manera inciden en las actividades del Catastro, por referirnos exclusivamente a las formación en gestión de calidad, a través de la Escuela de Hacienda Pública, se han llevado a cabo desde el año 1998 cursos de formación en técnicas gerenciales para los directivos del Catastro, así como los que se realizaron sobre el Modelo Europeo de Gestión de Calidad y su autoevaluación, a lo largo del año 2003 y en marzo de 2004. En el Instituto de Estudios Fiscales para los Gerentes del Catastro y los de Formación de todo el personal, en el mismo año, a través del Plan anual de Formación de la Subsecretaría del Ministerio de Economía y Hacienda, que se desarrolló entre los meses de abril y mayo de 2004.

Respecto al despliegue, las reuniones anuales del Consejo de Dirección con los Gerentes del Catastro, han permitido dedicar varias sesiones de trabajo al análisis de las actuaciones en esta materia.

(5) A modo de ejemplo citaremos las primeras Jornadas sobre la Calidad en las Administraciones Públicas, celebradas en Sevilla en el mes de octubre de 2003, con la participación de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, la Tesorería de la Seguridad Social, diferentes Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales.

Valga asimismo como ejemplo de Benchmarking la implantación del PADECA, programa de ayuda para la presentación de las declaraciones catastrales, cuyo origen es el PADRE y que ha supuesto la presentación por vía telemática de un elevado número de declaraciones catastrales, llegando en algunas de ellas hasta un 60% del total presentado.

(6) La Línea Directa del Catastro, a cuyo través se han atendido 532.118 llamadas en el año 2005, y se han concertado más de 80.000 citas previas, evitando así las esperas en la atención de servicios técnicos en las Gerencias del Catastro. La Oficina Virtual del Catastro, que permite el acceso libre o restringido a determinados datos de la base catastral, y que cuenta con 26.690 usuarios y con casi veintisiete millones de consultas de cartografía en el presente año y que ha permitido la expedición de 1 millón de certificados.

(2) Véase a FERRARI MÁRQUEZ, J. y PÉREZ PÉREZ, J. “El Plan de mejoras en la gestión de la atención al ciudadano de las Gerencias del Catastro de Sevilla”. Revista CT/Catastro, nº 44, mayo, 2002, en donde los autores, Gerentes Regionales de esa dependencia, hacen una exhaustiva descripción del proceso para la mejora del servicio de atención al ciudadano.

(3) Teniendo en cuenta que la gestión de calidad se fundamenta en la plena participación de todo el personal de la organización en la que se aplica, resultaba imprescindible llevar a cabo esta actuación para su implantación, por lo que se consideró que la respuesta a 19 preguntas sobre los servicios prestados, la ubicación y condiciones de las oficinas del Catastro o la percepción sobre las funciones asignadas para cada

análisis constante de las necesidades de los clientes externos, mediante las encuestas que se rellenan por los usuarios de los servicios presenciales y que permiten además contrastar el cumplimiento de los compromisos recogidos en la carta de servicios, la mejora de edificios de las sedes territoriales, la presentación a los premios que convoca la Administración a través del Ministerio de Administraciones Públicas o del Ministerio de Economía y Hacienda, y otras organizaciones, la aprobación de 48 Proyectos de Calidad propuestos y ejecutados por la distintas dependencias del Centro Directivo y aprobados por el Consejo de Dirección, pasando por la modificación de los temarios para acceder a los Cuerpos del Ministerio de Economía y Hacienda, con la finalidad de que incluyan materias relacionadas con la gestión de la calidad, así como la realización de talleres específicos sobre esta materia para los funcionarios de nuevo ingreso en prácticas y que su incorporación a la Administración se realice con la formación necesaria en gestión de calidad.

Mención especial merecen las cartas de servicios, que tras el sistema establecido por el Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulaban las cartas de servicios y los premios a la calidad, fue autorizada 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), y que informa a los ciudadanos sobre los servicios que presta el Catastro, sobre los derechos generales y específicos que les asisten y los compromisos de calidad que la organización asume por encima

de las exigencias normativas (7), así como la carta de servicios electrónicos, aprobada por Resolución de la Subsecretaría de Hacienda, de 8 de enero de 2004.

En la actualidad, y atendiendo al grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en su día, se está trabajando en una nueva edición que incluirá mejoras respecto a los vigentes, así como otros nuevos que se prestan a través de la Oficina Virtual del Catastro o los Puntos de Información Catastral y se recogerán, en la medida de lo posible, aquellos compromisos relativos a servicios que puedan prestarse de forma conjunta por el Catastro y las Entidades Locales (8). El estudio de estos compromisos y su materialización, se está llevando a cabo por el grupo de calidad, constituido en el ámbito de la Comisión Mixta de Cooperación Catastral, cuya naturaleza y composición se regula en el artículo 5 del Real Decreto Legislativo 1/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Catastro Inmobiliario.

Según mencionamos con anterioridad, el Plan de Calidad del Catastro apostó por

(7) La carta de servicios es también claro resultado de la participación de todo el personal de la organización, puesto que los compromisos que recoge la misma fueron acordados en varias sesiones de trabajo entre los directivos y personal de las distintas áreas funcionales del Catastro, tanto específicas para ello como en reuniones de Gerentes Regionales y Territoriales. Anualmente se envía a la Inspección General del Ministerio de Economía y Hacienda, informe sobre el grado de cumplimiento de los distintos compromisos asumidos, hasta ahora satisfactorio y en muchos casos con porcentajes superiores a los comprometidos.

(8) Es esta una vieja aspiración de la organización catastral y de la Federación Española de Municipios y Provincias, cuya materialización a corto plazo dependerá en cierta medida de las posibilidades normativas al respecto, toda vez que la regulación de las cartas ínter administrativas ha aparecido recientemente, concretamente en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, en su artículo 8.3.

Los Puntos de Información Catastral, instalados en numerosas Entidades Locales, constituyen la más novedosa fórmula para poner a disposición de los ciudadanos la información del Catastro, y un buen ejemplo de cómo se materializa el amplio sistema de alianzas con que cuenta la Dirección General del Catastro. A pesar de ello, los clientes presenciales en lo que va de año ascienden a 1.400.000.

el Modelo EFQM de aseguramiento de la calidad (9), y aplicó los conceptos fundamentales del mismo, comenzando por el compromiso de la Dirección para la implantación y despliegue de aquella.

En efecto, las actuaciones referidas no hubieran sido posibles sin la existencia clara en la organización de uno de los conceptos base del Modelo EFQM, cual es el compromiso de la Dirección, que implantó y desplegó este sistema de gestión, mediante un impulso constante, para tratar de superar la resistencia inicial que se produce en las organizaciones ante estos cambios. Compromiso que se hizo extensivo a otros principios como son el relativo a la importancia de las personas, la orientación al cliente, el reconocimiento, el gusto por el trabajo bien hecho, el trabajo con hechos y datos, el impulso permanente a las relaciones de asociación, todo lo cual está imbuido de la ética como elemento, también, sustentador de la gestión de calidad, consiguiendo además la participación del personal del Centro Directivo en el nuevo sistema de gestión.

El compromiso de la Dirección permitió que el Consejo de Dirección de 28 de diciembre de 2004, aprobara un “Documento de Plan de Calidad del Catastro” (10), que además de recoger la misión, visión y valores, la política y la estrategia en el marco de la calidad total, la evaluación en el progreso hacia la excelencia, así como la implantación, revisión y adaptación del sistema de calidad, creó órganos específicos para el impulso y control de la gestión de

calidad, tanto por lo que se refiere a la estructura nacional como al ámbito de las Gerencias Regionales.

El Plan de Calidad, recoge (11) que “la actividad de evaluación permite a las organizaciones medir en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, analizando las deficiencias o lagunas que puedan existir para alcanzarla y estimulando la búsqueda de soluciones al efecto”, al tiempo que especifica los diversos tipos de evaluación a los que se puede acudir.

Las actividades mencionadas y la gestión catastral en su conjunto, ha sido objeto de medición permanente mediante las auditorias periódicas de la Inspección General de Servicios del Ministerio de Economía y Hacienda a las dependencias territoriales y a los servicios centrales del Catastro, mediante la presentación a los premios que se han convocado por distintas Administraciones (12), además de las encuestas que, como ya hemos mencionado, con el objetivo de comprobar el grado de cumplimiento de los compromisos de la carta de servicios, se realizan en las Gerencias del Catastro y que permiten un seguimiento de la percepción que tienen los usuarios respecto a algunos de los servicios que se prestan y las oficinas donde se realiza dicha prestación (13).

(11) Página 41 del documento referido.

(12) La Dirección General ha obtenido una Distinción por Mejores Prácticas en la Gestión, otorgada por el Ministerio de Hacienda, en el año 2001. En los años 2002 y 2003, obtuvo dos Accésit para las Gerencias Regionales de Andalucía y Castilla y León. Por último, debemos mencionar el Premio a las Mejores prácticas otorgado a la Línea Directa del Catastro, en la 4.ª edición, año 2003, convocado por el Ministerio de Administraciones Públicas.

(13) Las encuestas realizadas se refieren fundamentalmente a la necesidad de conocer la opinión del cliente presencial del Catastro sobre los tiempos de espera para la prestación del servicio, la atención recibida o la calidad de dato. Su análisis constituye una herramienta fundamental en el objetivo de la mejora continua.

(9) Solo la Gerencia Regional del Catastro de Cataluña ha sido objeto de acreditación mediante las Normas ISO, ya que, en relación con la gestión catastral, comparte algunos procesos con el Ayuntamiento de Barcelona, existiendo por ello la necesidad de que dichos procesos fueran acreditados de calidad por el mismo sistema.

(10) El documento de referencia está a disposición de todo el personal del catastro en la Intranet y para cualquier interesado en la página Web. www.catastro@meh.es

Mención especial merece el seguimiento mensual que la Dirección General del Catastro realiza sobre el cumplimiento de objetivos asignados anualmente a las Gerencias Regionales y Territoriales, desde el año 1997 en que se implantó este sistema de gestión.

Principios inspiradores de la autoevaluación EFQM

No obstante las evaluaciones referidas, no podemos olvidar la opción por el Modelo Europeo para la gestión de calidad y el hecho de que la Dirección General del Catastro aspira a la consecución de la excelencia para dicha gestión, a pesar de lo cual no se había procedido a realizar un examen global, sistemático y regular de las actividades anteriormente reseñadas y de los resultados de la Dirección General en comparación con el Modelo EFQM, ni se tenía un conocimiento preciso sobre la opinión de los clientes internos respecto a la aplicación de los criterios del Modelo (14).

La planificación de actuaciones se había realizado mediante el análisis de la calidad de los servicios que se consideraba necesario prestar a tenor de la misión y visión de la Dirección General del Catastro, del análisis de los distintos segmentos de clientes del Catastro, así como de la calidad que se estimaba esperada por aquellos, del análisis de las encuestas remitidas por las Gerencias y que se cumplimentan por los usuarios de los servicios, de las opiniones obtenidas en las reuniones celebradas con otras Adminis-

traciones (15), con los Notarios y Registradores de la Propiedad, así como del análisis permanente de las quejas y sugerencias presentadas ante el Consejo para la Defensa del Contribuyente (16).

Por ello, se procedió a realizar dicha autoevaluación con arreglo a las siguientes fases:

1. Formación adecuada en el Modelo EFQM y en la autoevaluación a las personas de la organización y especialmente a aquellas que se integrarían en los grupos de autoevaluación de las 52 Gerencias del Catastro y de los servicios centrales, que, obviamente, ya eran conocedoras de la gestión catastral.
2. Constitución de un grupo facilitador, entre cuyos objetivos se encon-

(15) Según se ha puesto de manifiesto anteriormente, el Real Decreto 1/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Catastro Inmobiliario, en su artículo 5 regula la Comisión Técnica de Cooperación Catastral, presidida por el Director General del Catastro e integrada por seis representantes de este Centro Directivo y otros seis de la asociación de Entidades Locales de ámbito nacional de mayor implantación. Hasta la fecha y desde su constitución ha celebrado diez reuniones, lo cual no solo ha permitido mantener informada a la Federación Española de Municipios y Provincias de las actividades y los proyectos normativos, sino también escuchar sus aportaciones y conocer las expectativas de las Entidades Locales, que representan una parte importante de los clientes del Catastro.

En la misma línea debemos mencionar la Comisión Mixta de Coordinación y Seguimiento con la Agencia Estatal de Administración Tributaria, constituida por Resolución de la Secretaría de Estado de Hacienda, de 4 de febrero de 2004.

(16) El Consejo para la Defensa del Contribuyente, regulado por el Decreto 2458/1996, así como por la Resolución y la Instrucción de la Secretaría de Estado de Hacienda de 14 de febrero de 1997, elabora anualmente una Memoria de actividades cuya consulta permite conocer las quejas y sugerencias presentadas ante dicho Órgano relacionadas con las dependencias de la mencionada Secretaría de Estado.

El Catastro analiza de forma sistemática los motivos de las quejas presentadas y ha adoptado cuantas medidas le ha sido posible para mejorar los servicios que han motivado el mayor número de aquellas.

(14) Algunas Gerencias de Andalucía habían procedido a realizar este proceso en su ámbito. Las actuaciones en gestión de calidad llevadas a cabo, recibieron un acésit como Mejor práctica en la convocatoria al efecto del Ministerio de Economía y Hacienda.

traba el adaptar el cuestionario EFQM, 120 preguntas, a las características del Catastro, así como el análisis del mismo, la realización de prácticas sobre la materia y la elaboración de un glosario que permita entender a toda la organización los términos empleados por el cuestionario.

3. Constitución de los grupos de autoevaluación.
4. Cumplimentación del cuestionario, documentación de las reuniones convocadas al efecto y recogida de resultados.
5. Recepción por los servicios centrales del Catastro de resultados obtenidos por cada una de las dependencias autoevaluadas, 53 que corresponden como se ha dicho anteriormente a 52 dependencias territoriales y los propios servicios centrales, para la integración definitiva de todo el centro directivo.
6. Análisis de los resultados obtenidos en cuanto a la puntuación de los diferentes criterios a los que se refiere el cuestionario y difusión en el ámbito de la organización.
7. Identificación de los puntos fuertes y de las áreas de mejora.
8. Constitución de los grupos de mejora y planificación de los trabajos que se han de realizar, así como la difusión entre el personal del Catastro.
9. Implantación de las actuaciones de mejora y seguimiento de las mismas.
10. Revisión del proceso con la realización de nueva autoevaluación.

Todo el proceso se ha realizado conforme a una serie de principios, entre los que cabe mencionar el de homogeneidad de criterios en todo el ámbito de la Dirección General del Catastro, afectando por tanto de forma simultánea a toda la organiza-

ción; el de participación voluntaria del personal evaluador; el de obtención de puntuación por consenso; la transparencia para toda la organización respecto de los resultados obtenidos en cada dependencia; el objetivo de mejora continua y la revisión y periodicidad en la autoevaluación (17).

No es el objetivo de estas breves reflexiones, referirnos a la sistemática recogida en el Modelo y autoevaluación EFQM y su implantación en la Administración española, sino a la actuación de la Dirección General del Catastro en gestión de calidad, así como su adaptación al esquema lógico REDER, llegando a la fase de evaluación, y en este sentido, nos limitaremos a describir su desarrollo.

Veamos pues la materialización del proceso que se describe en la figura 1.

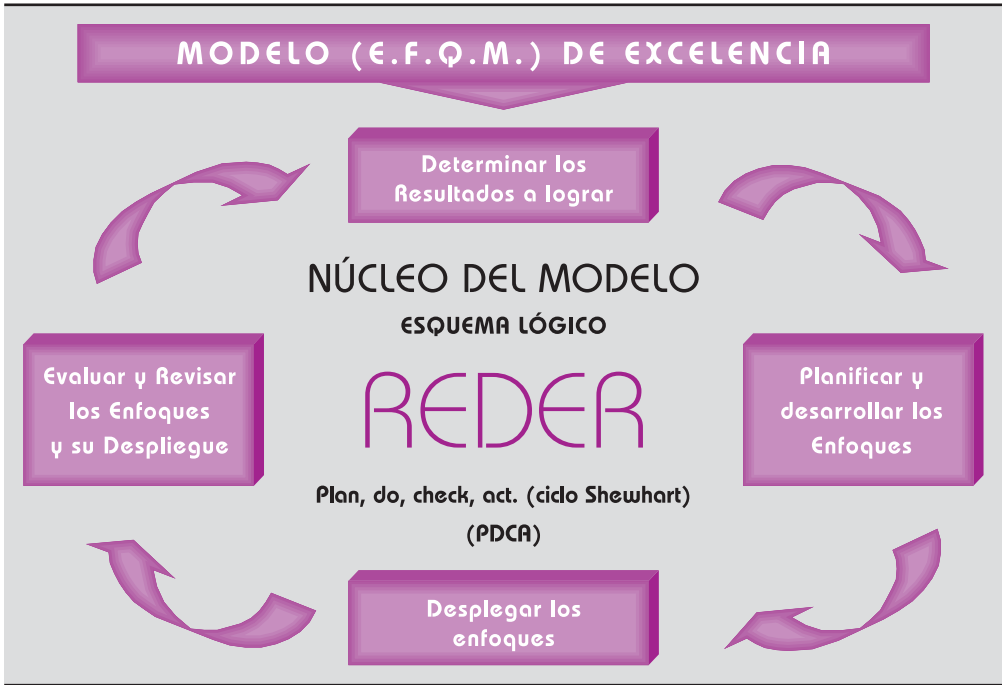
Metodología para la autoevaluación EFQM

Constitución del Equipo facilitador

Integrado por funcionarios de los servicios centrales y territoriales, con el objetivo de realizar un análisis previo del cuestionario EFQM, así como elaborar un glosario de términos recogidos por el Modelo, mediante su adaptación a la terminología de la organización. Los integrantes de este equipo han continuado formado parte de los distintos grupos que el desarrollo del proceso ha exigido.

(17) Todo el proceso al que nos referimos en estas breves reflexiones está recogido en la Intranet del Catastro, a la que pueden acceder todos los trabajadores del Centro Directivo, para conocer entre otros datos, las puntuaciones obtenidas en cada criterio del Modelo EFQM, en todas las dependencias autoevaluadas, el número de personas que forman parte de los grupos, la puntuación global, o la puntuación media de la organización.

Figura 1
El esquema lógico REDER



Formación

Tal como hemos puesto de manifiesto anteriormente, completada la primera fase de compromiso y liderazgo con la aprobación del documento del Plan de Calidad por el Consejo de Dirección del Catastro, se inicia la formación en la autoevaluación EFQM, mediante una serie de cursos cuyos destinatarios fueron inicialmente los Subdirectores Generales, Vocales Asesores y Gerentes Regionales y Territoriales del Catastro, quienes a través del plan previsto por el Instituto de Estudios Fiscales, participaron en unas jornadas teóricas y prácticas al efecto y que como ya hemos apuntado se desarrollaron en el mes de marzo de 2004.

Esta fase continúa mediante la celebración del “Curso de formador de formador

res”, de manera que a través del Plan de la Subsecretaría del Ministerio de Economía y Hacienda, se permitió conocer la sistemática a 35 funcionarios, dos por cada una de las 16 Gerencias Regionales y tres por los servicios centrales del Catastro, quienes a su vez formaron en el Modelo y sistema de autoevaluación al personal de la organización, incluyendo a los funcionarios que posteriormente integrarían los grupos de autoevaluación. Esta fase se desarrolló en el mes de mayo del 2004.

Desarrollo del proceso

Con la finalidad de materializar el principio de homogeneidad de criterios, desde el Área de calidad de la Dirección General

Figura 2
La autoevaluación en la Dirección General del Catastro. Servicios Centrales

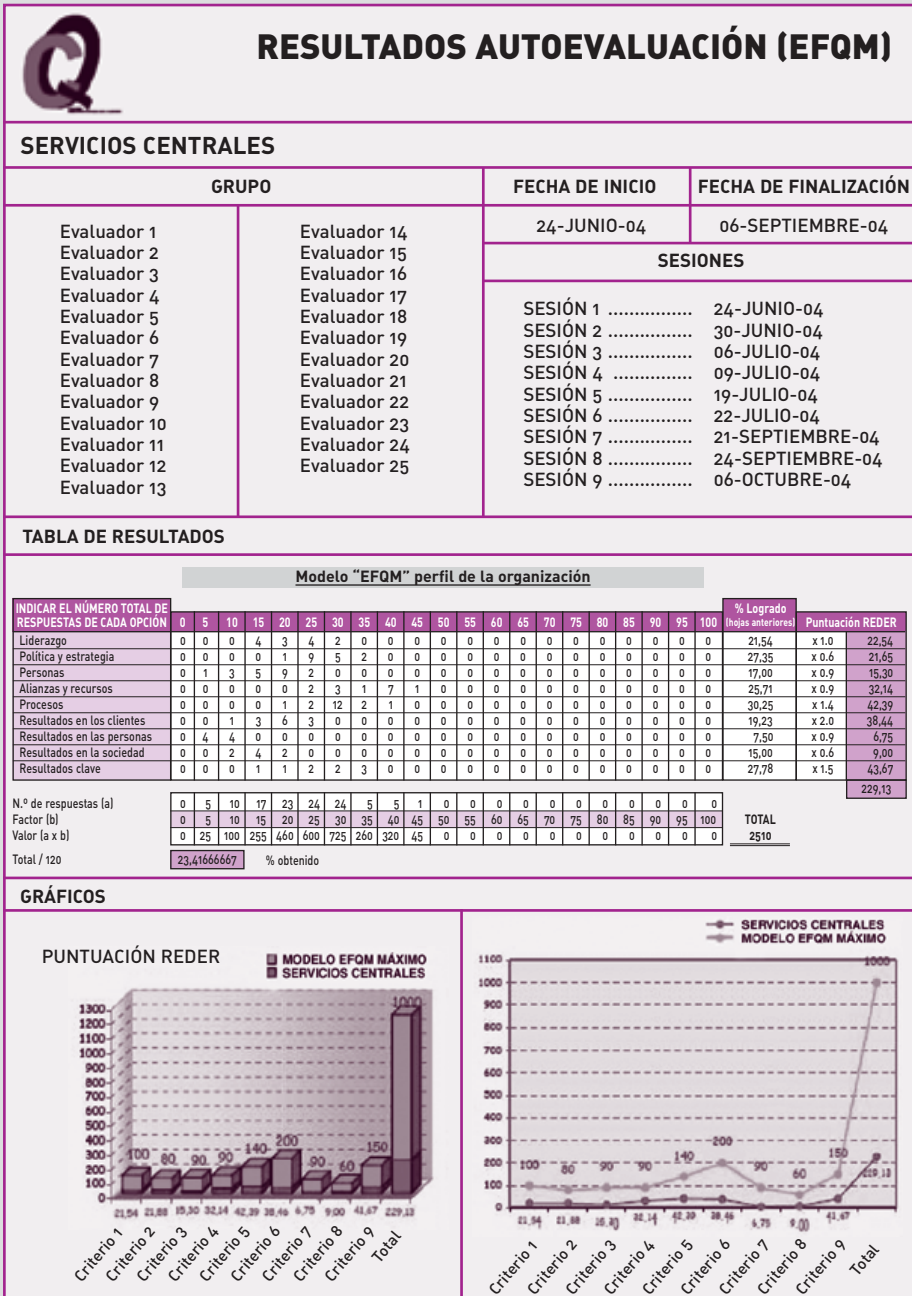


Figura 2

Continuación

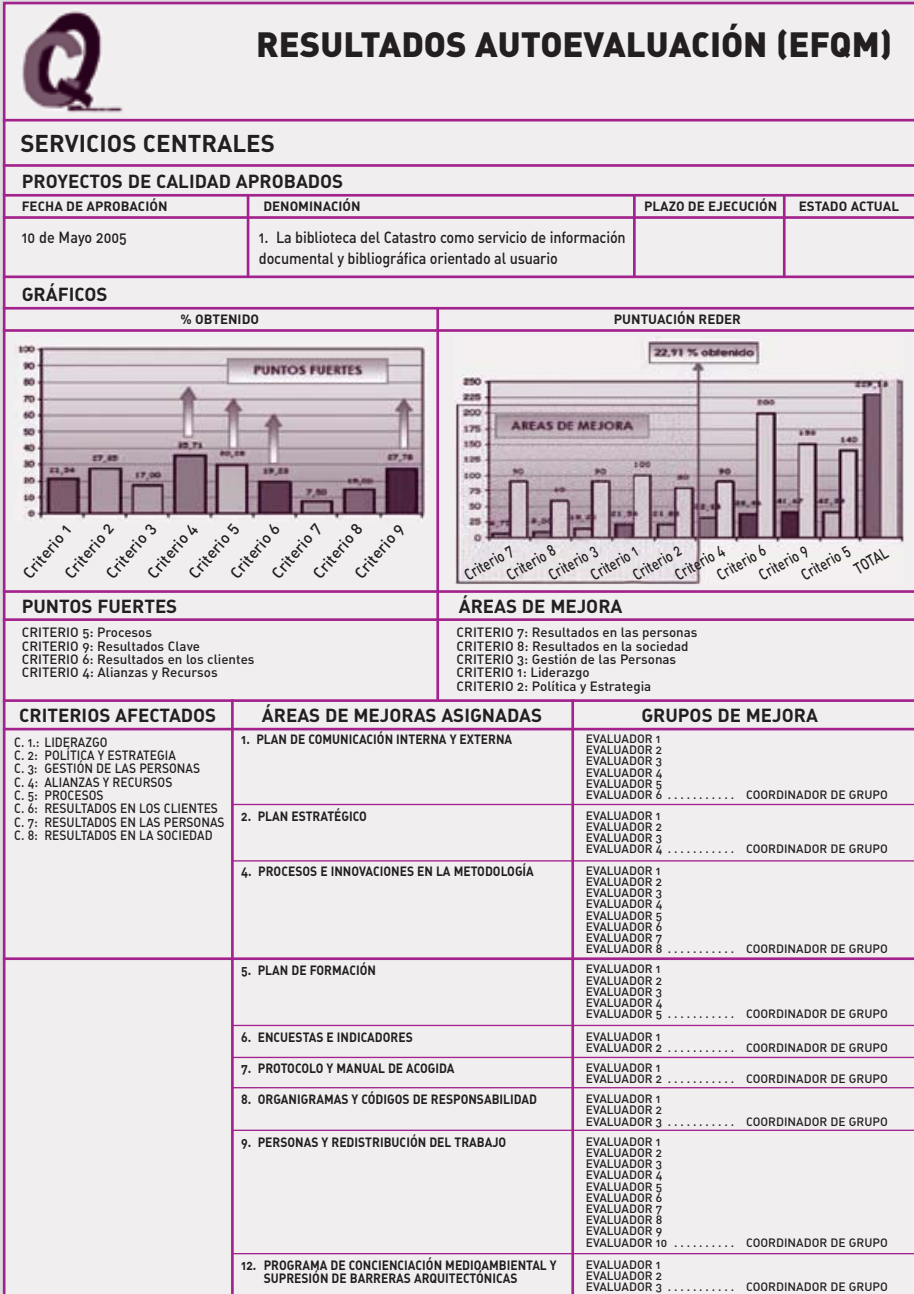
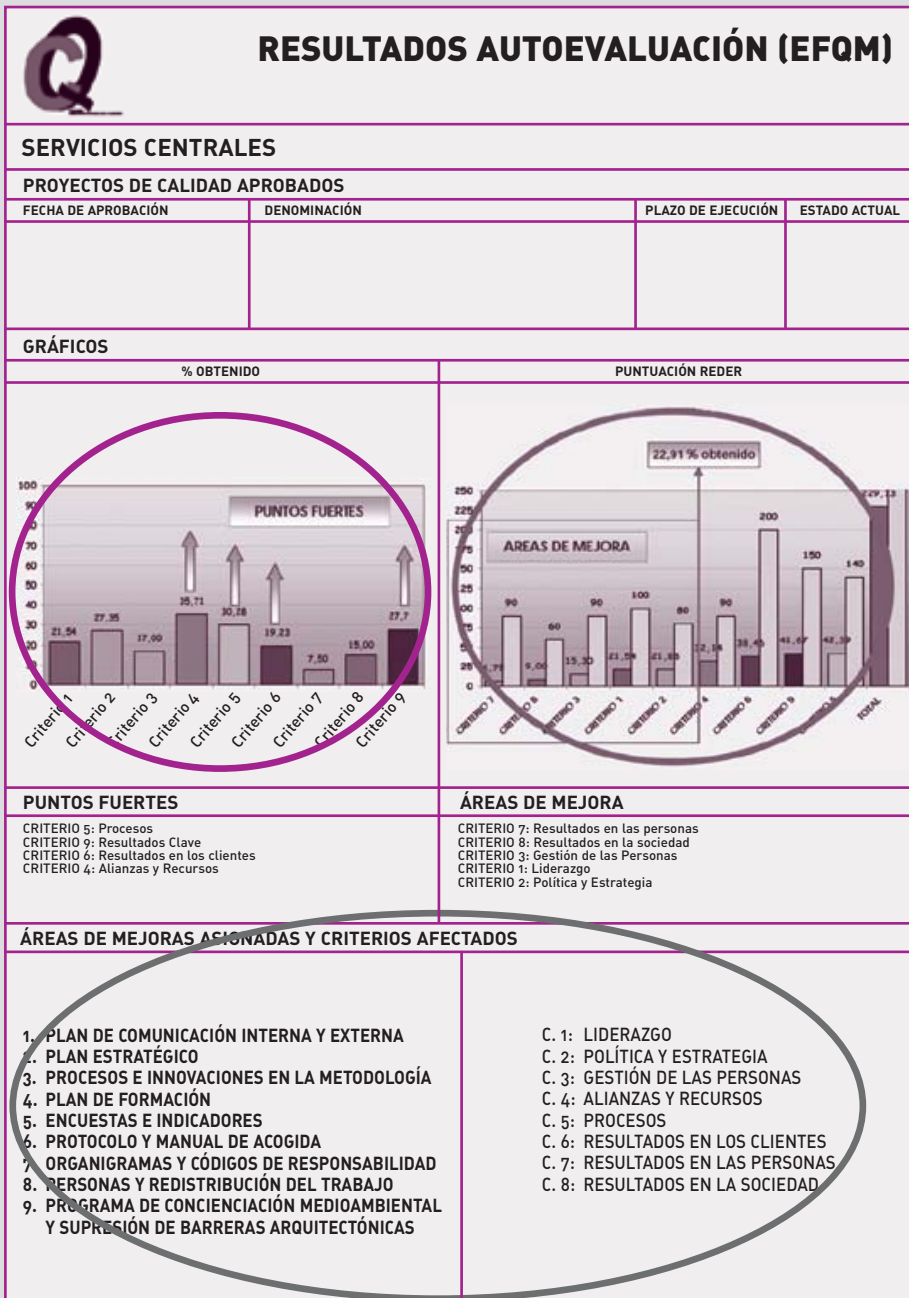


Figura 2

La autoevaluación en la Dirección General del Catastro. Servicios Centrales

Continuación



del Catastro, y atendiendo a aquellos que inspiran el Modelo EFQM y la autoevaluación, se enviaron instrucciones a las distintas dependencias sobre el número de personas que debían integrar los grupos, así como los plazos de respuesta al cuestionario y los modelos para la documentación del proceso.

El cómputo global de los participantes ascendió a 646 personas de los 2.850 que integran el total de la organización, alcanzando por tanto un 24% de los mismos (18), representando a todos los colectivos y niveles de la Administración, así como a las diferentes áreas funcionales del Catastro.

La información sobre la relación de participantes, el coordinador del grupo de autoevaluación, elegido por los miembros del mismo, así como la previsión de las fechas y número de sesiones que se consideraron necesarias para dar respuesta al cuestionario, fueron remitidas al Área de calidad de los servicios centrales del Catastro, al objeto de su documentación homogénea, si bien la redacción de las actas correspondientes a cada reunión se materializó desde las diferentes dependencias. Estas actas forman asimismo parte de la documentación del proceso que estamos describiendo.

Las reuniones de los grupos de evaluación de celebraron entre los meses de junio y octubre de 2004.

Al documentarse de manera sistemática todas las sesiones de trabajo que se realizaron, las puntuaciones obtenidas por cada uno de los criterios del Modelo EFQM y los resultados globales de todas

las dependencias, han permitido que los responsables de calidad de los servicios centrales del Catastro procedieran a realizar un análisis detallado del proceso, durante los meses de noviembre de 2004, y posteriormente difundir las conclusiones a la organización, siendo el primer acto en este sentido la reunión anual de Gerentes que tuvo lugar en enero de 2005. (Ver figura 2).

El análisis de los resultados obtenidos permitió alcanzar algunas conclusiones, entre las que podemos mencionar las siguientes:

1. Constatar la dificultad para adaptar la terminología del cuestionario EFQM de autoevaluación a la organización catastral.
2. Comprobar la evolución para la determinación de las puntuaciones en las reuniones de valoración, desde la media o la moda inicial entre las aportadas, hasta conseguir un sistema de consenso tras el intercambio de información previo entre los integrantes del grupo.
3. Percibir diferencias importantes de la puntuación obtenida entre algunas Gerencias.
4. Detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización (19).
5. Constatar la coincidencia entre las distintas dependencias respecto a los criterios del Modelo EFQM que fueron más y menos valorados, así como el hecho de que estas valoraciones confirmaran, en gran medida, algunas de las apreciaciones que, a priori,

(18) Atendiendo a las recomendaciones sobre el número de participantes en los procesos de autoevaluación EFQM que recogía el modelo, desde los servicios centrales del Catastro se recomendó a cada dependencia que los grupos deberían estar constituidos por un 15-20 por ciento del personal. Sin embargo, el interés en la participación superó dichos porcentajes, por lo que se consideró más adecuado fomentar aquella que respetar estrictamente las mencionadas recomendaciones.

(19) Los criterios del Modelo EFQM más valorados y en mayor número de dependencias evaluadas, han sido el de Alianzas y Recursos, Resultados Clave, Liderazgo y Procesos. Entre los menos valorados se encuentra el de Resultados en las Personas o Resultados en la Sociedad, demostrando así la ausencia de indicadores suficientemente aplicados en la organización.

se preveían sobre las áreas de mejora y los puntos fuertes del centro directivo (20).

Áreas de mejora

A la vista de las mejoras propuestas por los grupos de autoevaluación, desde el Área de calidad de los servicios centrales se realizó una labor de refundición y se estableció una estrategia de funcionamiento para continuar con el proceso.

Así, en primer lugar se identificaron las doce áreas de mejora que se señalan a continuación:

1. Plan de comunicación interna y externa.
2. Plan estratégico de la Dirección General del Catastro.
3. Evaluación de rendimientos.
4. Procesos e innovaciones en la metodología.
5. Plan de formación.
6. Encuestas e indicadores de satisfacción de los clientes.
7. Protocolo y manual de acogida.
8. Organigramas y códigos de responsabilidad.
9. Personas y redistribución del trabajo.
10. Registro: mejora de recepción y registro de expedientes.
11. Actuaciones para el conocimiento de la Institución por parte de la sociedad.
12. Programa de concienciación medioambiental.

(20) Entre los objetivos de la Dirección General del Catastro se ha incluido permanentemente el impulso a la política de alianzas, por lo que antes de proceder a la autoevaluación se tenía constancia de que los esfuerzos en ese sentido habían producido resultados satisfactorios y que ese dato era bien conocido por las personas del Catastro. Ejemplo puntual es la existencia al día de hoy de 718 Convenios de gestión catastral.

Teniendo en cuenta que algunas de las áreas referidas fueron propuestas por la mayoría de las dependencias evaluadas, desde la Secretaría General se estableció un sistema de funcionamiento que permitiera obtener la mayor eficacia posible en el trabajo realizado. Se asignó una misma área de mejora a varias dependencias, por lo que en cada una de ellas se ha constituido un grupo de trabajo con un coordinador al frente.

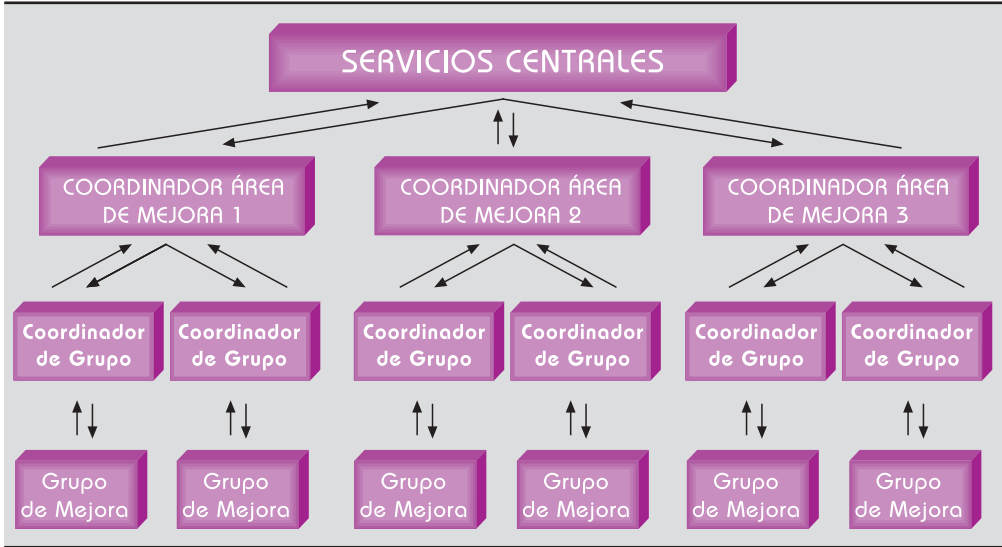
A su vez, los coordinadores de cada grupo constituyen otro grupo de trabajo por área de mejora propuesta, cuyo coordinador será elegido entre sus miembros. (Ver figura 3).

La coordinación se lleva a cabo desde la Secretaría General, que ha establecido la sistemática de documentación del proceso, la priorización de las áreas de mejora que se van a acometer, la determinación de las que, por esa priorización, han de estar necesariamente cerradas a una determinada fecha y aquellas otras cuyos trabajos pueden dilatarse en más tiempo (21). No obstante, las sesiones de trabajo de los grupos por Gerencia y de sus coordinadores integrados en el grupo de trabajo por área, se fijarán y celebrarán bajo la coordinación de aquellos.

El objetivo de cada una de las áreas de mejora acordadas, de forma correlativa, es el siguiente:

(21) La numeración de las áreas de mejora se mantiene tal como hemos especificado anteriormente para su identificación a lo largo de todo el proceso y por tanto en esta nota aclaratoria. Así, se consideró que las propuestas para resolver las áreas 1, 2, 5, 7 y 10, deberían estar recogidas en documentos finalizados y cerrados en el mes de noviembre de 2005, con independencia de su revisión tras la verificación del proceso de autoevaluación. El resto de las áreas, y los documentos en que se materialicen las propuestas de mejora, podrán permanecer abiertas, aportándose sugerencias a lo largo del año 2006, sin perjuicio de que las mejoras parciales que se acuerden, se vayan implantando en la organización.

Figura 3
Proceso de trabajo en las Áreas de Mejora



1. Incrementar y mejorar los cauces de comunicación interna y externa en la organización, disponer de un plan de comunicación debidamente formalizado y difundir su contenido en el ámbito de la Dirección General del Catastro.
2. Planificar las actuaciones estratégicas de la organización, determinar los procesos clave, los planes operativos de desarrollo y las herramientas para conseguir la política pretendida por el Centro Directivo, así como la difusión del mismo.
3. Análisis funcional de los puestos de trabajo y determinación de las cargas de cada uno, así como el equilibrio en su caso. Medición de rendimientos y determinación de criterios de reconocimiento.
4. Elaborar los manuales de los procesos seguidos en la Dirección General recogiendo todos sus aspectos (jurídico, técnico e informático) y detallándose los propietarios del proceso en sus diferentes fases así como el sistema de mantenimiento y actualización de los manuales.
5. Diseñar un plan integral de formación para toda la Dirección General, teniendo en cuenta tanto las necesidades de formación para el desempeño de los puestos de trabajo como las expectativas personales de promoción y desarrollo profesional de las personas que integran el Catastro.
6. Mejorar el sistema de indicadores de satisfacción de clientes existente y determinar los sistemas que nos permitan conocer tanto la demanda, necesidades y expectativas de los ciudadanos respecto al Catastro como la evaluación del grado de satisfacción con los productos y servicios.
7. Establecer un proceso (protocolo) de acogida que permita que la incorporación de nuevos funciona-

rios a sus puestos de trabajo se realice de manera uniforme en todos los centros de trabajo. También pretende la elaboración de un manual que describa la organización y que recoja toda la información necesaria para el desempeño de las tareas por parte del nuevo empleado.

8. Analizar los organigramas funcionales de las Gerencias y de los servicios centrales del Catastro.
9. Determinar un Plan de RRHH que debe comenzar por una definición de la situación inicial en cada uno de los aspectos como la motivación, la adecuación de las personas a los puestos de trabajo o la formación, para establecer posteriormente líneas de actuación.
10. Diseñar un proceso para recoger la documentación y registro de expedientes, que permita una mejora en el actual y tratar en todas las Gerencias, de manera uniforme y eficiente, todos los documentos que entran en su registro permitiendo, en el corto plazo, una disminución de los tiempos de tramitación y un aumento de la satisfacción de los clientes internos y externos.
11. Elaborar un documento que establezca canales y actuaciones en el ámbito de la comunicación que permitan un mejor conocimiento del Catastro, sus funciones y su importancia por parte de la sociedad, así como una mejora de la imagen corporativa.
12. Establecer pautas de concienciación medioambiental, documentarlas y difundir dentro de la organización la importancia de las actuaciones de preservación del medio ambiente, que imponga unas pautas de comportamiento respetuoso con el mismo y diseñar medidas concretas que conlleven la eliminación de barreras arquitectónicas en las oficinas.

El análisis del proceso nos permite señalar que si la participación en la fase de autoevaluación EFQM, alcanzó un porcentaje del 24% de las personas que trabajan en la organización; el objetivo de proponer soluciones a las áreas de mejora detectadas implica a 403 personas que representan un 14%, y que tanto los servicios centrales como el resto de las dependencias territoriales del Catastro, están embarcadas en los proyectos de mejora de la organización.

Perspectivas de futuro

Con el objetivo de la mejora continua y de seguir manteniendo la cultura de la medición como parte fundamental de la gestión de la calidad, los proyectos más inmediatos consisten en la difusión de las soluciones propuestas a las áreas de mejora, la implantación de las mismas y su verificación mediante una nueva autoevaluación EFQM.

De las doce áreas de mejora propuestas, se prevé que cinco de ellas estén finalizadas en el mes de noviembre de 2005, por lo que de forma inmediata se deberá trasladar su contenido a todo el personal del Catastro y proceder a la implantación de aquellas medidas adoptadas, para realizar una nueva autoevaluación en el afán de proseguir la mejora continua y la máxima adaptación de la gestión de calidad que lleva a cabo la Dirección General del Catastro al modelo que adopte la Administración española para la consecución de la excelencia.

Por otra parte, una mayor y mejor sistematización en el análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios, la aprobación de una nueva carta de servicios mejorando las condiciones actualmente existentes de prestación de los mismos, el análisis permanente de las quejas y sugerencias presentadas ante el Consejo para la Defensa del Contribuyente, como herramientas

necesarias para mejorar la organización, el reconocimiento, tanto interno como externo de la organización y el seguimiento de las actuaciones que lleve a cabo el Observatorio de la calidad de los Servicios Públicos del MAP, constituirán las acciones para continuar en el proceso de la gestión de la

calidad, con la satisfacción que supone comprobar cómo los pasos dados en este sentido serán amparados por las previsiones recogidas en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se regula el marco general para la gestión de la calidad en la Administración General del Estado. ■

