

El Plan Estratégico de la Gerencia Territorial del Catastro de Huelva

Antonio Martínez Andrés

Gerente Territorial del Catastro de Huelva

No pretende este artículo realizar un análisis teórico-científico sobre lo que significa la Planificación Estratégica en el ámbito de la Administración Pública. Por el contrario, el objeto del mismo se centra en la exposición de una muestra de la planificación estratégica aplicada a una Unidad administrativa concreta como es la Gerencia Territorial del Catastro de Huelva. Esta planificación se ha realizado en el año 2004 y puede considerarse una experiencia “primeriza” –con todas las deficiencias derivadas de su novedad– en la Organización Catastral.

No obstante, parece adecuado esbozar mínimamente el entorno terminológico-teórico en el que se sitúa la llamada Planificación Estratégica y, sobre todo, su aplicación al ámbito administrativo y especialmente catastral.

En este sentido, el diccionario de usos del español de María Moliner define la estrategia como el *arte de dirigir las operaciones militares; particularmente, coordinación general de las de una guerra*, términos –arte y guerra– aparentemente muy alejados de la

realidad administrativa catastral. Sin embargo, en toda administración pública (en ausencia de competencia empresarial) existe una fuerza tensora constante que motiva a la propia organización en el objetivo de alcanzar su legitimación activa ante la sociedad. Es decir, aparte de los propios requerimientos reglamentarios, es pretensión/misión de toda Administración Pública mantener e incluso superar las expectativas que tiene puestas la sociedad en ella.

Así, en el glosario elaborado por el Catastro del modelo E.F.Q.M. de excelencia se define como Plan Estratégico *la planificación a corto y largo plazo de las necesidades y de los medios que aseguren el desarrollo de la política definida por la Organización para la consecución de sus objetivos*. Por otra parte, se diferencia como Plan Operativo *la concreción del Plan estratégico en un conjunto de procesos, identificando aquellos que son clave para cada una de las Unidades del Catastro*.

En el ámbito de una Gerencia de Catastro, que es una Unidad incardinada funcionalmente en una Organización más amplia,

con múltiples cometidos de carácter transversal, con focos distintos y en ocasiones desarrollos conflictivos entre sí, es imprescindible priorizar las diferentes expectativas sociales-reglamentarias-organizativas y plasmarlas en una serie de decisiones de carácter táctico (recordando la diferencia entre estrategia y táctica dada por Von Clausewitz) y orientarlas en un esfuerzo común, con el fin de dar un cierto orden “estratégico” a la toma de decisiones mediante el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos.

Con esta idea y con la intención de disponer de un documento de referencia, con la participación del personal de la Gerencia se ha elaborado en julio de 2004 el que hemos llamado Plan Estratégico (primera versión), que debe servir de referencia y uso para los trabajadores de la misma. El cual tiene como objeto marcar la tendencia de actuación futura, con una clara vocación de permanencia en el tiempo, a la vez que debe ser suficientemente abierto a distintas aportaciones y flexible para adaptarse a las nuevas situaciones y requerimientos.

Principios generales de la organización

Como se ha apuntado anteriormente, la Gerencia no es una unidad “autónoma” dentro de la Organización Catastral, pero sí dispone de su propio criterio de atención de prioridades dentro del campo de actuación marcado por la propia planificación estratégica de la Dirección General del Catastro y sus distintas planificaciones operativas. Esta actuación está delimitada y a la vez conformada por **tres líneas básicas**:

- *La normativa legal* como marco regulador de toda actuación administrativa, especialmente el *Real Decreto Legislativo 1/2004, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley del Catastro Inmobiliario, la Ley 30/1992,*

de régimen jurídico de las Administraciones Públicas y del procedimiento administrativo común y la Ley General Tributaria 58/2003.

- *El principio de eficiencia* en la gestión administrativa que exige el necesario cumplimiento de nuestras funciones con la máxima agilidad y mínimo coste de recursos.
- *La calidad total* como modelo de gestión participativa para la consecución progresiva de, cada vez, mejores resultados, tanto respecto de la Sociedad como del núcleo básico de toda organización como son las personas que la componen y que se explicita en el concepto de “mejora continua”.

Misión

Todo Plan estratégico requiere la definición inicial, clara y concisa de la misión de la “empresa” en relación con su entorno. En nuestro caso, entendemos que esa proposición corresponde a la propia Organización Catastral como conjunto por lo que, en el nivel de Gerencia como unidad administrativa de carácter territorial, la misma se debe enmarcar dentro de lo establecido legalmente en los artículos 1 y 2 del Real Decreto Legislativo 1/2004, es decir, el ***mantenimiento del registro administrativo con las descripciones de los bienes inmuebles rústicos, urbanos y de características especiales*** de acuerdo a ***los principios informadores del Catastro Inmobiliario: Generalidad, Justicia tributaria y Asignación equitativa de los recursos públicos.***

La Gerencia Territorial de Huelva como unidad “Estratégica”

La Gerencia Territorial del Catastro es una *unidad administrativa* constituida orgá-

nicamente como Dependencia de la Delegación de Economía y Hacienda de Huelva e integrada funcionalmente en la Dirección General del Catastro del Ministerio de Economía y Hacienda.

Según establece la Orden de 18 de noviembre de 1999, por la que se desarrolla el Real Decreto 390/1998, dentro de su ámbito territorial (Provincia de Huelva) sus **funciones** son las siguientes:

- a) *Formación, renovación, revisión, conservación y mantenimiento de los Catastros Inmobiliarios Rústicos y Urbanos, así como de la documentación que los integra.*
- b) *Inspección catastral del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, en los términos del artículo 78 de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales.*
- c) *El seguimiento e instrumentación de los procesos de colaboración con otras Administraciones Públicas en materia catastral.*
- d) *Elaboración de las Ponencias de Valores con sujeción a los criterios de coordinación fijados por las Juntas Técnicas de Coordinación Inmobiliaria y remisión de las mismas para su aprobación por el Director general del Catastro. Asimismo, la aprobación de las modificaciones de las Ponencias de Valores, previo informe favorable de la Subdirección General de Catastros Inmobiliarios (actualmente Subdirección General de Valoración e Inspección) de la Dirección General del Catastro.*
- e) *Asignación individualizada de valores catastrales.*
- f) *Gestión, mantenimiento y disponibilidad de las bases de datos catastrales y administración de los sistemas y medios informáticos de la Dependencia.*
- g) *Producción y mantenimiento de la cartografía catastral.*
- h) *Gestión de las Tasas por Inscripción y Acreditación Catastral.*
- i) *Cooperación y asesoramiento a la Administración Tributaria, a requerimiento de su titular, a efectos de informes, selección de contribuyentes, estimación de bases y cualquier otro aspecto de la gestión para la liquidación y recaudación de los tributos.*
- j) *Asesoramiento a las Intervenciones en las comprobaciones materiales de inversiones y en el cumplimiento de los contratos, y actuaciones de control financiero y auditoría, cuando así sea requerido por la Intervención General de la Administración del Estado de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 2188/1995, o en la norma que le sustituya.*
- k) *Apoyo a las Unidades Técnico-Facultativas en materia de Patrimonio del Estado, previa disposición del Delegado especial de Economía y Hacienda, que considerará la atención de las restantes funciones catastrales en el marco del plan de objetivos establecido.*

En nuestro ámbito de actuación, configurada la provincia por 79 municipios, esto supone una tramitación aproximada de 60.000 expedientes/año con un total de 333.696 unidades urbanas y 175.059 parcelas rústicas.

El volumen anual de actualización de la Base de Datos (año 2003) es de 18.556 altas de unidades urbanas tramitadas mediante declaraciones –modelo 902– (5,7% de incremento anual), 20.106 cambios de titularidad urbana (6,2% del total), 2.408 cambios de titularidad de bienes de naturaleza rústica –modelo 903– y 783 alteraciones rústicas –modelos 904 y 905–. Resolviéndose un total de 4.848 rectificaciones a instancia de particulares y recursos presentados.

Por otra parte, se han emitido 2.524 certificaciones alfanuméricas y de referencia catastral y 6.484 certificados descriptivos gráficos.

Para la realización de sus funciones, se dispone de un total de 37 trabajadores (32

funcionarios y 5 laborales) con alta especialización y profesionalidad, permaneciendo 6 plazas vacantes de ocupación.

El Plan Estratégico de la Gerencia Territorial de Huelva

El objeto del Plan es reflejar, en un documento accesible a todo el personal, las líneas estratégicas que deben orientar la actuación de la Gerencia en un medio-largo plazo. Todo ello de acuerdo con la situación actual y las previsiones futuras, siempre en consonancia con la propia planificación establecida por la Dirección General del Catastro.

El Plan estratégico, como documento básico de planificación de la Gerencia, se ve complementado con distintas programaciones que tienen un carácter operativo-táctico por estar enfocadas a solucionar cuestiones parciales u objetivos transversales dentro del escenario general de la Gerencia.

Estos Programas de carácter operativo corresponden a planificaciones de ámbito global de la Dirección General, del Ministerio o específicas de la propia Gerencia Territorial. En consecuencia, pueden estar configuradas de distinta forma (Planes, Programas, Proyectos, Instrucciones, Normas internas o Criterios generales) y estar plasmados en Planes de trabajo de carácter temporal para una actuación anual o bianual. En definitiva, el Plan estratégico se convierte en la pieza vertebradora del resto de la planificación operativa que corresponde a la Gerencia, permitiendo dar un cierto orden y coherencia a la misma (ver figura 1 – Diagrama relacional de Planificación de la Gerencia).

En gran parte, las líneas propuestas en el Plan son el reflejo de criterios que están ya asentados y se conocen, aunque de manera dispersa y a veces difusa, por el

personal de la Gerencia y lo que se propone es su plasmación documental, fijación y desarrollo. Con ello se pretende el mantenimiento de una línea de tendencia en la propia inercia de actuación de la Gerencia.

En cualquier caso, el Plan Estratégico tiene *vocación de permanencia* en el tiempo a la vez que *debe ser lo suficientemente abierto, participativo y flexible como para adaptarse a nuevas situaciones y requerimientos futuros*.

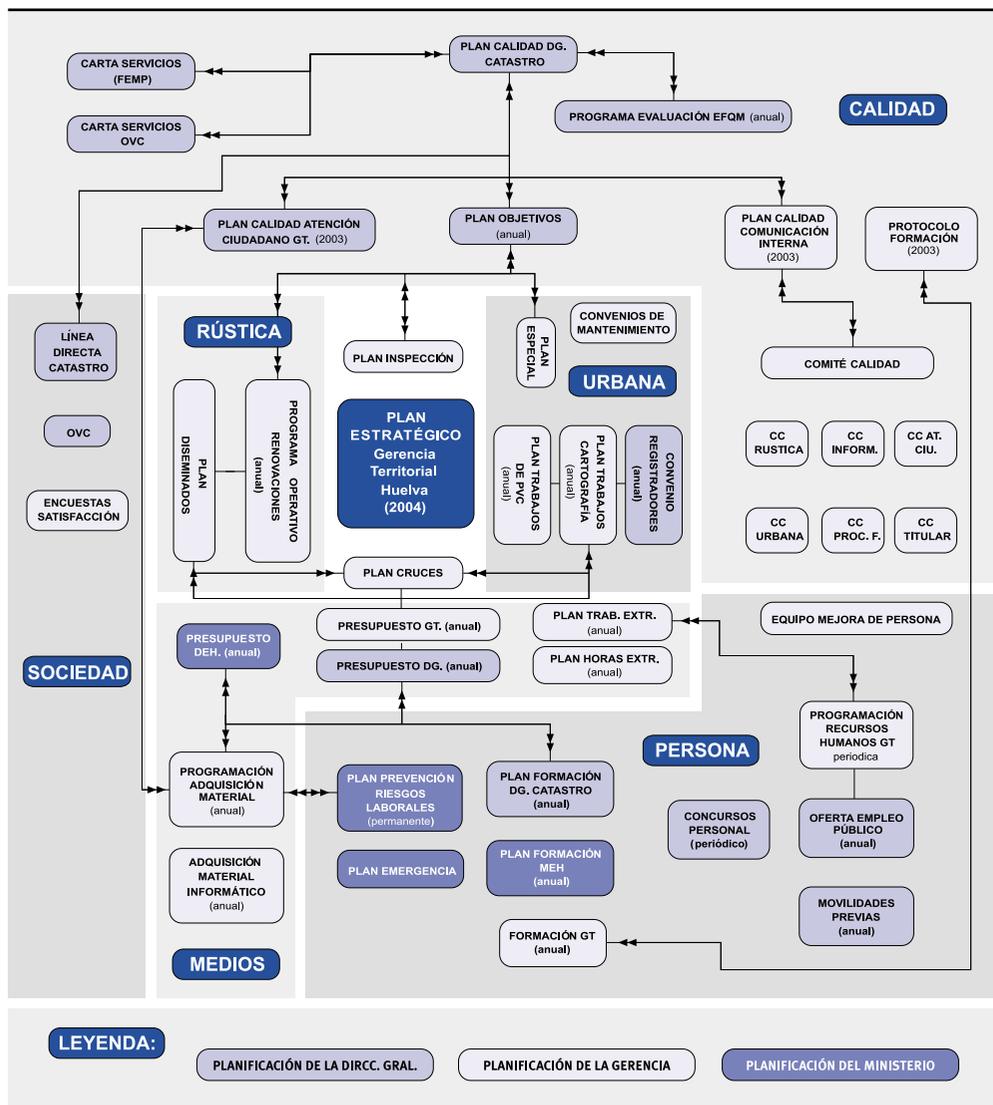
Diagnóstico General

La Gerencia Territorial de Huelva es una Unidad de Catastro de pequeña-mediana entidad que, sin embargo, incluye en su ámbito territorial zonas con una importante dinámica turística e inmobiliaria –franja costera y El Rocío, Huelva capital y Comarca de Aracena–, así como una pujante zona agrícola –Lepe, Cartaya y Condado de Huelva– lo que origina un alto volumen de alteraciones catastrales anuales.

Sin embargo, esta considerable carga de trabajo no se ve acompañada con la ocupación y permanencia de personal suficiente, por existir un importante nivel de rotación de funcionarios foráneos que no arraigan en la ciudad. Por ello, existe gran dificultad para cubrir y mantener ocupada la ajustada dotación de la actual Relación de Puestos de Trabajo (RPT). Como consecuencia de ello, se producen periódicas vacantes que dificultan la eficacia del trabajo a realizar y, en general, distorsionan el clima laboral de la Gerencia que en gran medida se ve tensionada por las distintas urgencias que hay que acometer.

Por lo tanto, es ineludible que la Gerencia implante procesos lo suficientemente eficientes como para poder acometer el elevado volumen de actualización/mantenimiento de la Base de Datos catastral. Labor que se ve dificultada por un cierto desinterés de la Administración Local, especialmente en el caso de la Diputación Provin-

Figura 1
Diagrama relacional de Planificación de la Gerencia



cial, por incrementar las actuales vías de colaboración existentes.

Por otra parte, la situación organizativa de la Gerencia ha sido tradicionalmente compleja y en algunos casos conflictiva. Sin embargo, desde la reestructuración

general iniciada con la implantación de los Planes de Calidad, aprobados por la Dirección General, se puede considerar superada esa situación y actualmente existe un buen clima de trabajo con gran participación del personal en la estructura de calidad recién-

temente implantada, lo que ha incrementado el atractivo que pueda tener este “destino” para otros funcionarios.

Esta reorganización iniciada “desde cero” se ha fundamentado en criterios estrictos de eficiencia del trabajo, simplificación de los procesos establecidos y normalización de la estructura organizativa de la Gerencia. No obstante, a pesar de los problemas lógicos por la implantación de este tipo de actuaciones de carácter “radical”, la nueva mentalidad ha sido muy bien recibida y se puede considerar ya superada la fase de asentamiento de la nueva estructura.

En definitiva, entendemos que se dispone en la actualidad de una *pequeña organización competente, homogénea y altamente especializada*, confiada en sus posibilidades, segura del nivel de calidad del trabajo que realiza de cara a la sociedad y ambiciosa en la implantación de innovaciones. En este contexto, de cara al futuro, entendemos que la Gerencia debe fundamentar sus decisiones estratégicas de acuerdo a las siguientes “ideas fuerza”:

- Impulsar la “*calidad total*” dentro del sistema de gestión y decisión, fomentando la participación, formación y comunicación del personal interno para dar una respuesta adecuada a las demandas de la sociedad en el sentido de conseguir una mejora continua de nuestra actividad.
- *Simplificar* y definir al máximo todos los procesos internos-externos, *normalizar* la organización interna y *unificar* las funciones fomentando la asunción de las tareas por *EQUÍPOS DE TRABAJO*.
- Impulsar al máximo la *colaboración interadministrativa eficiente* (preferentemente con la cooperación de empresas especializadas) en los municipios de gran dinámica inmobiliaria y especialmente con la Diputación Provincial, así como mejorar la calidad de la colaboración con otros entes: Notarios, Registradores,

Gerencias de Urbanismo y Administración autonómica especialmente.

- Fomentar cualquier vía administrativa de *dotación de personal* y sistemas de apoyo por parte de personal externo (alumnos en prácticas, contratos, apoyo de personal de la DEH o Gerencia Regional), así como impulsar el reconocimiento del trabajo realizado y mejorar los sistemas de acogida y formación.
- Implantar y fomentar todos aquellos *sistemas informáticos, telemáticos o de archivos documentales* que posibiliten rapidez en la comunicación, protección de la información, fácil localización y garantías del dato, evitando siempre la realización de trabajos reiterativos e inseguros.

Estas ideas que conforman las líneas básicas de actuación del Plan se concretan en acciones que se engloban en los siguientes apartados.

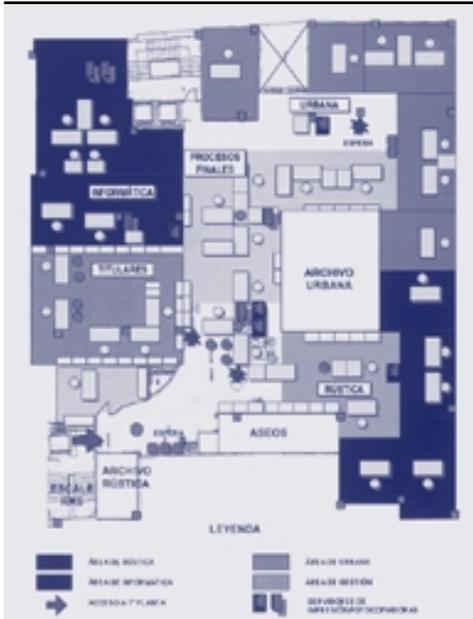
Inmueble Sede de la Gerencia

En sus distintas facetas, la sede de la Gerencia es el medio logístico básico en el que se realiza nuestra labor, por ello debe reunir una serie de requisitos funcionales, laborales y de mantenimiento que optimicen la gestión catastral, su adecuación al personal y la accesibilidad y comodidad para el ciudadano (*ver figura 2 – Plano de distribución de la planta de gestión*).

En general, con las obras de adaptación realizadas en 2003, el edificio se encuentra en aceptables condiciones excepción hecha de las taras insalvables del mismo (carestía del alquiler, mala accesibilidad, problemas estructurales, falta de espacio de archivo y riesgos de la escalera general).

En este sentido se proponen las siguientes *líneas de actuación*:

Figura 2
Plano de distribución de la planta
de gestión



- *Contratación de empresas de servicios para fines concretos de apoyo:*
 - Proponer un servicio de seguridad en horario laboral –vigilante de 9.00 a 14.00–, de conformidad con la Delegación de Economía y Hacienda, y dotación de sistemas de detección tipo scanner-rayos X.
 - Sistema de mantenimiento del edificio mediante asistencias periódicas de personal para realizar esas funciones y trabajos accesorios.
 - Contratación o implantación de sistemas de destrucción de papel (contrato existente) incrementado con el relativo a la retirada y reciclaje del resto de material.
 - Agilización de los sistemas de desinventariado de material, proponiendo la simultaneidad entre la entrega de nuevo material y la retirada simultánea del mobiliario o equipos informáticos obsoletos que ocupan gran espacio de almacenaje.
- *Plan de prevención de riesgos laborales.* Planificación de la actividad preventiva de acuerdo a las fichas de seguimiento del citado Plan (ver documento de marzo de 2002 y Planificación de la actividad preventiva de la GT elaborado por la Subsecretaría de Hacienda en julio de 2003):
 - Elaboración de un informe técnico sobre la resistencia del forjado del archivo de planta primera
 - Adquisición programada de archivadores con sistema antivuelco según modelo normalizado.
 - Liberación de la balda superior de los módulos del archivo central de la Gerencia.
- *Impulsar el traslado de la sede a un edificio en régimen de propiedad, conjuntamente con otras dependencias de la Delegación de Economía y Hacienda o de la Administración General del Estado –AGE–.* (ver informe de GT. de febrero de 2004):
 - Evitar los inconvenientes de difícil solución de la sede actual: localización, seguridad, carestía del alquiler, escasez de espacio de archivo y riesgos de la escalera.
 - Se propone principalmente el Edificio del Banco de España o el Edificio de la Antigua Delegación de Hacienda.
 - Recabar el apoyo de la DEH y de la Dirección General de Catastro para enmarcarlo en el proceso global de desafectación de las

- Limpieza periódica de los equipos y filtros de climatización tipo fan-coil.
- *Plan de emergencia y evacuación (ver Plan de diciembre de 2002):*
 - Realización periódica de los simulacros de incendios ya iniciados (ver Plan de evacuación).
 - Continuación de las labores formativas a los equipos de emergencia y designación de los sustitutos en caso de vacante.

Mobiliario, dispositivos de trabajo e imagen corporativa

Este apartado se refiere a los medios que se ponen a disposición del personal para la realización de las tareas y por lo tanto afecta muy directamente a la eficiencia del trabajo a realizar. En este sentido, se puede considerar muy satisfactoria la dotación actual de equipos informáticos (en cantidad y calidad) con un índice de reposición anual muy alto. No así respecto del mobiliario, donde existe una fuerte dicotomía entre lo recientemente adquirido por implantación del Plan de Calidad de atención al ciudadano y el resto, que se puede considerar muy obsoleto y en gran parte desechable.

La línea de actuación debe ser la de continuar con el grado de reposición de material informático, junto con la adquisición de accesorios ergonómicos, y con el apoyo de la Secretaría General completar la renovación del mobiliario del resto de la Gerencia en un plazo máximo de 3 años.

Líneas de actuación

En este sentido se proponen las siguientes *líneas de actuación*.

- Homogeneización y renovación del *mobiliario* general del edificio de acuerdo a los criterios y modelos y acabados implantados en el Plan de atención al ciudadano 2003 (ver *Plan de calidad de la GT de marzo de 2003*).
- Mejora general de la *imagen* de la Gerencia:
 - Homogeneización de la señalética general y normalización de los modelos de impresos y carteles según el *Manual de Imagen Institucional*.
 - Montaje y enmarcado de mapas, planos de ponencias, cuadros, ortofotos, etc...
 - Instalación de dispensadores (de mínimo coste) de café y agua a disposición del público y trabajadores, y ubicarlos principalmente en la planta baja.
- Adecuación de la *funcionalidad* y los dispositivos de trabajo (ver *Plan de calidad comunicación interna de marzo de 2003*):
 - Adaptación constante del mobiliario y disposición de los espacios a las nuevas necesidades y mejoras de su funcionalidad, fomentando siempre la participación del personal.
 - Reparto del material con criterios objetivos, homogéneos y no discrecionales.
 - Distribución del personal concentrada por funciones evitando su ubicación dispersa.
 - Mejora de la ergonomía del mobiliario y adquisición de material ofimático adecuado: reposapiés, almohadillas, reposamuñecas, etc..
 - Adaptación a los requerimientos de las condiciones laborales del personal: iluminación, reflejos,

- accesibilidad, climatización o corrientes de aire.
- Adquisición de material e implantación de dispositivos para el fomento de la comunicación telemática (correo electrónico, mensajería interna, acceso a intranet), digitalización de archivos y documentación (scanner, centralización en ficheros informáticos en el equipo servidor, compartición de ficheros), uso de información normalizada y convalidada (unificación en página local) y restricción al máximo de la utilización de fotocopiadora/fax evitando en lo posible el uso de papel.
 - Fomento del uso nuevas tecnologías: videoprojector, ordenador portátil, scanner, conexiones inalámbricas seguras, compartición de impresoras y optimización del servidor de dominio.
 - Evitar la acumulación de documentación sobre mesas de manera desordenada fomentando, en caso de no existir posibilidad de ser archivada inmediatamente, su organización en el prearchivo de la Gerencia hasta su ordenación futura.

Personal

Las personas constituyen el núcleo básico de toda organización, por ello deben ser el centro de atención preferente de la acción directiva fomentando su actitud participativa, motivación para la mejora continua y la formación para la consecución de equipos altamente especializados y dispuestos a adaptar/adoptar las innovaciones a implantar.

Por otra parte, la relación de puestos de trabajo (RPT) de la Gerencia parece escasa para la carga de trabajo existente, permaneciendo un importante número de puestos vacantes (aproximadamente un 15%) de

difícil ocupación. Este hecho se ve agravado con la constante rotación de personal que impide dar una cierta continuidad a las previsiones realizadas.

Por ello se deben apoyar todos los sistemas de dotación de personal funcionario, especialmente la asignación de plazas de nuevo ingreso así como los apoyos puntuales externos.

Líneas de actuación

- *Insistencia en la dotación de personal al máximo de la RPT y preferentemente en los siguientes puestos (ver Propuesta de cobertura de plazas en la GT de marzo de 2004):*
 - Plaza vacante de urbana (Técnico Inspección N22) mediante cualquier sistema de provisión: concurso o comisión de servicio. Mientras tanto, promover la asignación de una plaza de nuevo ingreso para ese área.
 - Ocupación necesaria de una de las dos plazas de delineación vacantes por el sistema de oposición.
 - Mantenimiento de la dotación periódica de una plaza de nuevo ingreso de Técnico Catastral y, en su caso, reconversión en una plaza de técnico de urbana.
 - Propuesta de reasignación de las plazas de Subgestor C N14 a plazas N16 con el fin de homogeneizar la situación establecida en la nueva RPT.
- Continuación del programa de formación en prácticas de alumnos de formación profesional del IFP San Sebastián o Centro Diocesano: 2/4 alumnos de administración y 2 alumnos de informática asignados anualmente.
- Impulso de las tareas del *Equipo de mejora de la Persona* y estudio e

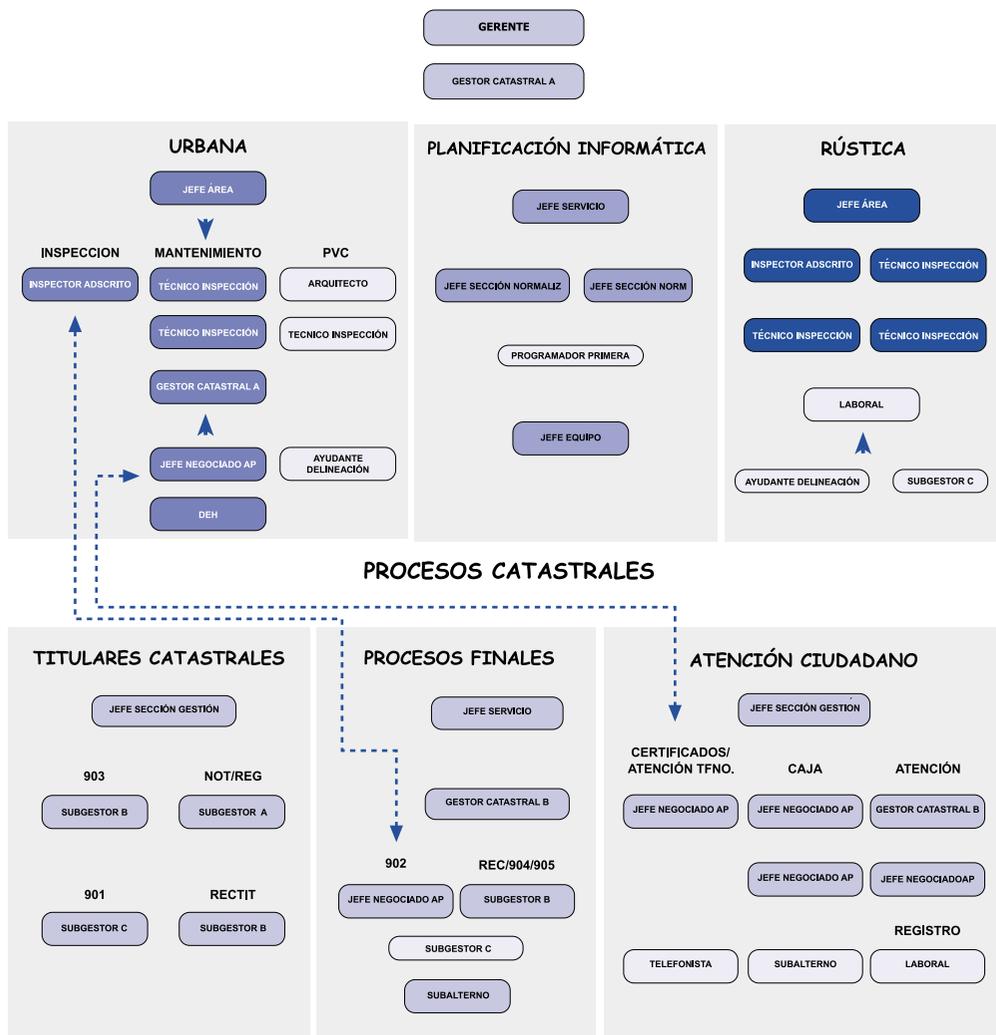
- implantación, en su caso, de las propuestas elevadas por el mismo.
- Política de *transparencia y no discrecionalidad* en las medidas de carácter interno:
 - Procedimiento de comunicación de faltas de asistencia al puesto de trabajo en (*ver nota interna de GT de febrero 2003*).
 - Procedimiento para la autorización de ausencias parciales del puesto de trabajo. (*ver nota interna de GT de febrero 2004*).
 - Publicación mensual del parte de control horario y parte de faltas de asistencia e inserción en la página local de acuerdo con las estadísticas obtenidas del programa de control de fichaje (SPEC).
 - Difusión a toda la Gerencia de la decisión sobre la asignación mensual de la productividad por mayor jornada o trabajos especiales y estudio de criterios consensuados para su distribución.
 - Fomento de la asignación, previo consenso del equipo directivo, de remuneraciones especiales (premios) en concepto de productividad y con difusión a todo el personal.
 - Fomento de la *política de “puerta abierta” y “talk-walking”* en la gestión cotidiana a todos los niveles directivos:
 - Establecimiento de un clima de trabajo que produzca “empatía” en el personal, diferenciando claramente los conceptos de profesionalidad y seriedad administrativa.
 - Fomento de la cooperación entre personas y equipos, con delimitación de cometidos y jerarquización de las responsabilidades organizativas en pocos niveles.
 - Evitar la confusión entre participación y dirección compartida, erradicando siempre las decisiones “por votación” e impulso del “coaching” directivo.
 - Fomento de la delegación de trabajos pero no de responsabilidades, impulsando la inmediatez de la transmisión de información e incidencias.
 - Desarrollo e implantación del *Protocolo de formación básica* (*ver documento de GT 2003*):
 - Elaboración del Manual de Acogida de la Gerencia como complemento al elaborado por la Dirección General.
 - Elaboración de un programa de formación anual, en el ámbito de la DEH, de acuerdo a los requerimientos laborales del personal.
 - Consolidación del Aula Abierta para la realización de microcursos, cursos por Internet y extrapolación a otras áreas de las ChIn (CHarlas INformáticas), fomentando la formación práctica de carácter horizontal mediante acciones formativas espontáneas.
 - Elaboración de un plan de formación por talleres (equipos de trabajo) evitando en lo posible la realización de cursos “teóricos”.
 - Implantación de un sistema general de conocimiento e implantación de un sistema de aprendizaje de las novedades normativas e informáticas.
 - Mejora de la *comunicación interna, participación y motivación* del personal:
 - Desarrollo y evaluación continua del Plan de comunicación interna.
 - Fomento del reconocimiento y recompensa con carácter consensuado por los trabajos especiales realizados.

Organización general

La consideración funcional de la Gerencia como *Unidad administrativa* evidencia la necesaria configuración de la misma como un todo, de manera que el personal se considere parte integrante del mismo. Sin embargo, entre la unidad

administrativa –Gerencia– y la unidad tramitadora –persona– se propone la configuración de equipos de trabajo autónomos en la asunción de sus funciones y capaces de dar respuesta propia a las incidencias que se produzcan sin necesidad, salvo excepciones, de apoyos externos al equipo.

Figura 3
Organigrama funcional de la Gerencia de Huelva



Por ello, estos equipos deben ser pocos (se proponen 6 equipos funcionales y 1 directivo), dotados de personal suficiente y asociados a tareas claramente diferenciadas entre ellos, evitando en lo posible las tareas “unipersonales” si no están integradas en algún equipo de trabajo (ver figura 3 – *organigrama funcional de la Gerencia*).

No obstante su autonomía interna, estos equipos deben ser flexibles y ágiles en su adaptación a las nuevas circunstancias y mantener siempre la intercoordinación en la acción común de la Gerencia. Por ello, deben establecerse sistemas constantes de atenuación de las fricciones funcionales entre ellos y también de fomento de la cooperación mutua.

Por otra parte, deben establecerse siempre criterios claros, objetivos y sencillos que permitan la permanencia de las decisiones en el tiempo, evitando en lo posible estructuras complejas, opacas, dispersas o excepcionales.

Líneas de actuación

- Fomento de la organización y gestión por *EQUIPOS DE TRABAJO*:
 - Identificación y definición de los equipos, componentes de los mismos y funciones generales: URBANA, RÚSTICA, INFORMÁTICA, TITULARES, PROCESOS FINALES, ATENCIÓN AL CIUDADANO y DIRECCIÓN.
 - Posibilitar la multifuncionalidad dentro de los equipos de trabajo fomentando su complementariedad. Se propugna el desarrollo de las funciones especializadas por “pares” de funcionarios lo que posibilita su apoyo mutuo y facilita la realización de sustituciones.
 - Disposición, aunque con limitaciones, para implantar sistemas de rotación de personal dentro de

cada equipo de trabajo en condiciones de voluntariedad y facilidad en la gestión de las mismas, siempre que no se produzca distorsión en la organización general y no requiera ajustes complejos.

- Impulso de la dirección por objetivos dentro de cada equipo de trabajo para la asunción de funciones, objetivos y respuestas.
 - Mejora de la coordinación entre áreas mediante el desarrollo de las propuestas de mejora aprobadas por el equipo directivo o el Comité de Calidad.
 - Fomento de la distribución del trabajo dentro de cada equipo por FUNCIONES evitando en lo posible la distribución de labores por criterios geográficos.
- *Plan de archivo*: normalizar la situación general de archivo de documentos buscando su funcionalidad, orden, normalización y adecuación al espacio existente (ver *criterios generales del Plan de Archivos catastrales*):
 - Conformación del sistema con 3 archivos “vivos” (expedientes de dos últimos años, fichas catastrales de urbana y documentación rústica) y un archivo central en el sótano con documentación “no activa”.
 - Mejora de la organización del Archivo Central del sótano mediante trabajos periódicos de expurgo, ordenación y signaturado, proponiendo la bianualidad de la contratación para la consecución de una continuidad de estos trabajos.
 - Organización detallada del archivo de expedientes posteriores al año 2000 en el archivo central de la planta sótano y consolidación de lo anterior a esa fecha.

- Unificación del archivo de urbana (fichas catastrales) en la planta primera por disponer de fácil acceso para el Área e infraestructura para su centralización.
- Ubicación del archivo activo de rústica en un espacio único (planta primera) instalando plenarios horizontales para ortofotos/planos y fomentando su posible escaneado, integración en SIGCA como mapas de fondo e incluso su georreferenciación y posterior traslado al Archivo Histórico Provincial.
- Unificación del archivo “vivo” de expedientes de gestión –año en vigor y el anterior– en el despacho de Titulares, que incluya ordenados secuencialmente todos los expedientes de la Gerencia sin diferenciar series por tipos de declaración. De acuerdo a la mejora en la resolución de expedientes se podría reducir el “periodo de actividad” de los mismos.
- Escaneado de documentación: planos antiguos de rústica, ortofotos, planos del IGN o fichas catastrales. Análisis previo de las alternativas para la realización de estos trabajos, especialmente la contratación o realización por medios propios con apoyo de los alumnos en prácticas con aprovechamiento del nuevo scanner/ploter suministrado desde la SGEI.
- Elaboración de un inventario de series documentales completas (menú de documentos catastrales) a disposición del ciudadano para su posible certificación o acceso al dato catastral.
- Continuación del programa de remisión de documentación al Archivo Histórico (propuesta de antigüedad superior a 10 años).

Procedimientos

Los procedimientos para la gestión catastral están muy determinados por la normativa y, sobre todo, por la aplicación informática SIGECA. No obstante, en cada Gerencia existen adaptaciones a su propia realidad que en caso de ser útiles deben ser aprovechadas mediante acciones tipo “benchmarking”.

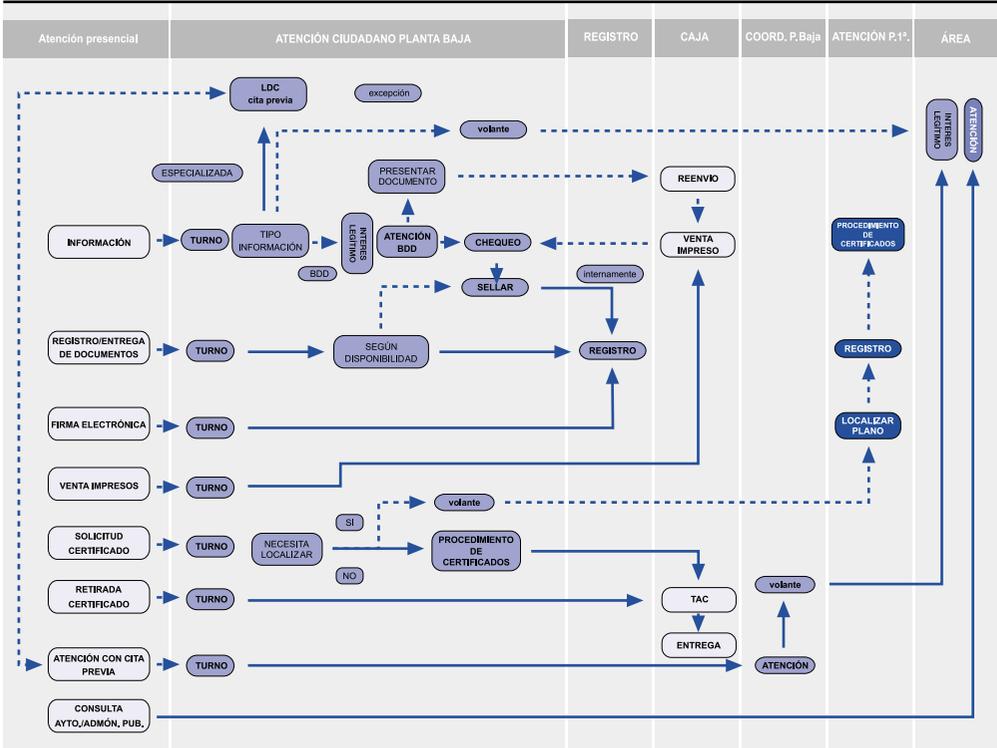
Por otra parte, debe promoverse la participación del personal en la definición de los nuevos procesos, fomentando el máximo aprovechamiento de los procedimientos ya preestablecidos y las utilidades y formatos de SIGECA, siempre con criterios de simplicidad.

En cualquier caso, el conjunto de procesos clave debe ser conocido por toda la Gerencia mediante la inclusión de los diagramas de flujos en el Manual de la Gerencia que se insertará en la intranet local (ver figura 4 – *Diagrama de procesos para la atención al ciudadano*).

Líneas de actuación

- Desarrollo y aplicación de *criterios coordinados a nivel regional* y utilización del *benchmarking* para la mejora de la gestión:
 - Implantación del modelo de recurso de reposición (*modelo consensuado GRegional 2004*).
 - Implantación del modelo de solicitud de información masiva (*modelo propuesto por GRegional 2004*).
 - Desarrollo del Protocolo regional de formación básica (*modelo propuesto por GT Huelva 2004*).
 - Análisis de la viabilidad del sistema de control de envíos FINURB en los convenios de colaboración (*modelo propuesto por GT Cádiz 2004*): implantación del acta de manifestación, muestreo de la documentación recibida y exigencias de calidad.

Figura 4
Diagrama de procesos para la atención al ciudadano



- Definición y regularización de los *procesos clave* de la Gerencia (*ver documentos aprobados en la intranet local*):
 - Identificación de los procesos clave de la GT: atención telefónica, emisión de certificados, procedimientos de valoración, tramitación de 902, información masiva, citas previas, seguimiento de convenios, atención al ciudadano, etc...
 - Fomento de la unificación de los puestos decisorios de cada proceso clave mediante la designación de un coordinador, evitando medidas complejas de dispersión de los cometidos y responsabilidades.
- Definición del procedimiento concreto a aplicar en cada caso y determinación de sus fases, personas y representación esquemática en un diagrama de procesos.
- Definición de los equipos de trabajo, coordinadores y tutores de los procesos.
- Difusión a todo el personal de las decisiones tomadas e inclusión en el Manual de la Gerencia accesible en la Intranet local.
- *Optimización del uso de SIGECA* como herramienta de gestión catastral.
 - Utilización exclusiva de la aplicación informática, salvo ausencias

- o deficiencias de la misma, para la tramitación de todos los expedientes catastrales.
 - Potenciación del sistema de notificación de las incidencias detectadas o mejoras propuestas (SINOI).
 - Utilización exclusiva de los datos obtenidos de SIGECA, excepto los datos externos a la Gerencia (pendiente de Convenios), para la cumplimentación del parte SIECE de gestión mensual.
 - Fomentar el uso de SIGECA/SIGCA como fuente preferente de consulta, tramitación y volcado de información, aprovechando las herramientas y utilidades de que dispone: informes técnicos, CUI vinculados, mapas de fondo, modelos oficiales, control de notificaciones y remesas...
- Aprovechamiento y *optimización de los procedimientos masivos* preestablecidos.
 - Utilización de los modelos preimpresos (opción GENERAR de SIGECA) evitando impresiones no normalizadas y potenciación de SICER para la notificación por remesas.
 - Intercambio información con los órganos gestores colaboradores mediante ficheros (DOC, FINURB, VARPAD).
 - Normalización y depuración de los procedimientos de impresión por REMESAS.
 - Actualización y adaptación periódica de los modelos utilizados evitando impresos obsoletos.
 - Desarrollo y mantenimiento de una *página local* que recoja toda la documentación/información útil para la realización de las funciones del personal:
 - Desarrollo de la página local de manera continuada mediante la utilización de archivos de trabajo evitando con ello, debido a su costoso mantenimiento, la elaboración específica de documentación para la misma.
 - Apoyo de alumnos en prácticas de formación profesional (ciclos anuales) para su desarrollo y mantenimiento.
 - Política de inserción en la página local de toda la información de interés, utilizando archivos en formatos normalizados comunes (pdf, doc, excel, jpg..) evitando siempre reiteraciones de información con la existente en la intranet oficial: Ponencias, Actas de reuniones, Planificaciones, etc...
 - Elaboración del Manual de la Gerencia e inserción del mismo en la página local de intranet.
 - Mantenimiento de una biblioteca de documentación de la Gerencia y e implantación de un control de préstamos.
 - Mantenimiento de un sistema de comunicación inmediata de novedades y anuncios de interés para todo el personal, con la posibilidad de disponer de un contador de accesos, encuestas y noticias de carácter particular.

Área de Urbana

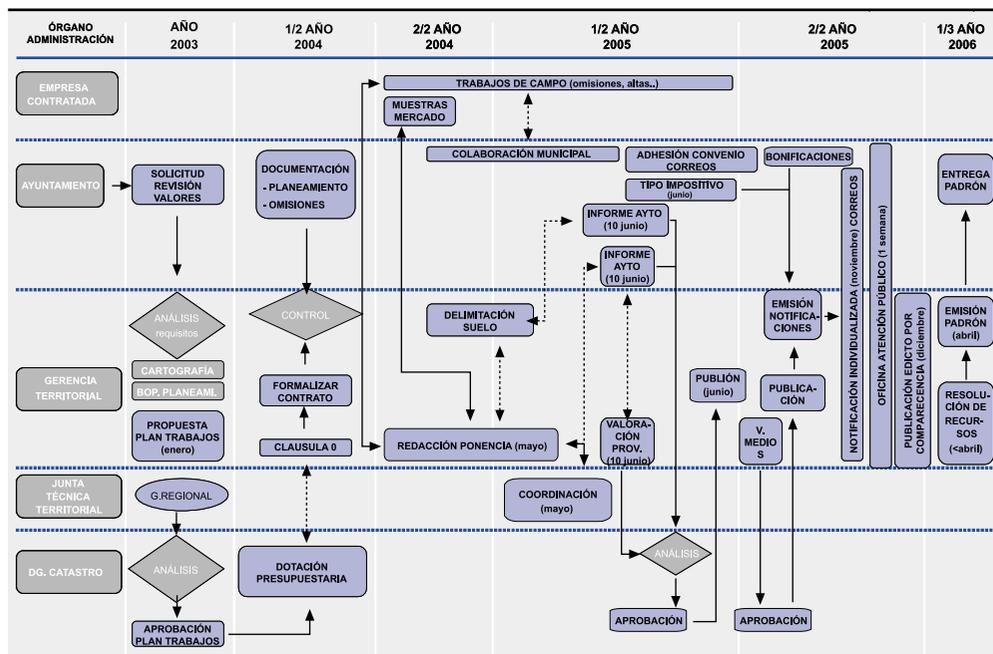
La actividad del Área de Urbana se orienta en cuatro direcciones fundamentales: Procedimientos de Valoración Colectiva, Mantenimiento, Inspección y Cartografía. Cada una de ellas con sus propias características, urgencias y necesidades, si bien con importantes conexiones e interdependencias que deben ser coordinadas con el objeto de aportar orden y conseguir la optimización de las actuaciones.

Por otra parte, en gran medida se requiere colaboración municipal en distintos aspectos, por lo que se debe fomentar la mejora de la misma en sus distintos grados orientando su actuación, formando a su personal y coordinando las actuaciones en el tiempo. No obstante, se debe ser muy exigente en la calidad de estos trabajos fomentando en lo posible su realización por empresas convalidadas por Catastro.

Líneas de actuación

- Elaboración y mantenimiento de una *Programación de Procedimientos de Valoración Colectiva general* (PVCg) a largo plazo de acuerdo a las prioridades básicas, fomentando su realización por grupos comarcales de municipios:
 - Adaptar la programación realizada por la Gerencia Regional a los criterios propios y elaborar una programación de los municipios a revisar a medio-largo plazo.
 - Prioridad absoluta de actuación en los municipios con revisión anterior al año 1998.
 - Actuación preferente por comarcas, condicionada a la situación urbanística: Sierra, Minas, Andévalo, Costa, Condado...
 - Preferencia en municipios con modificaciones importantes de planeamiento urbanístico.
 - Actuación (3ª revisión) en municipios ya revisados de la costa o con gran dinámica inmobiliaria, todo ello condicionado a la existencia de un convenio eficiente: Huelva, Lepe, Moguer, Isla Cristina y Ayamonte.
 - Simultanear los trabajos relativos a la integración como bienes de naturaleza rústica de los diseminados y construcciones agrícolas con los PVCg.
- Realización de los *Procedimientos de Valoración Colectiva parcial* (PVCp) y Valoraciones simplificadas de acuerdo a:
 - Prioridad máxima en municipios con convenio activo y eficiente.
 - Posibilidad de actuación por fases dentro del marco reglamentario: Huelva.
- Programación de *Ponencias especiales* de acuerdo a:
 - Coordinación con la programación de municipios con PVC general.
 - Adecuación al calendario legal de incorporación de BICE.
- Incluir en los Planes de trabajo anuales sólo los Procedimientos de Valoración Colectiva de aquellos municipios que dentro de las prioridades establecidas en la programación general cumplen con determinados *requisitos* (ver figura 5 – *Diagrama del procedimiento de valoración colectiva*):
 - Existir interés y solicitud municipal previa.
 - Disponer de cartografía digitalizada adecuada.
 - Haber publicado las ordenanzas de planeamiento urbanístico.
 - Existir disposición municipal para colaborar en su elaboración, remitir información e incrementar la futura colaboración para mantenimiento catastral.
- *Planes de inspección*
 - Actuación prioritaria en municipios con convenio eficiente con apoyo municipal en la realización de los trabajos preliminares.
 - Prioridad absoluta en los casos de omisiones de gran valor o relevantes.

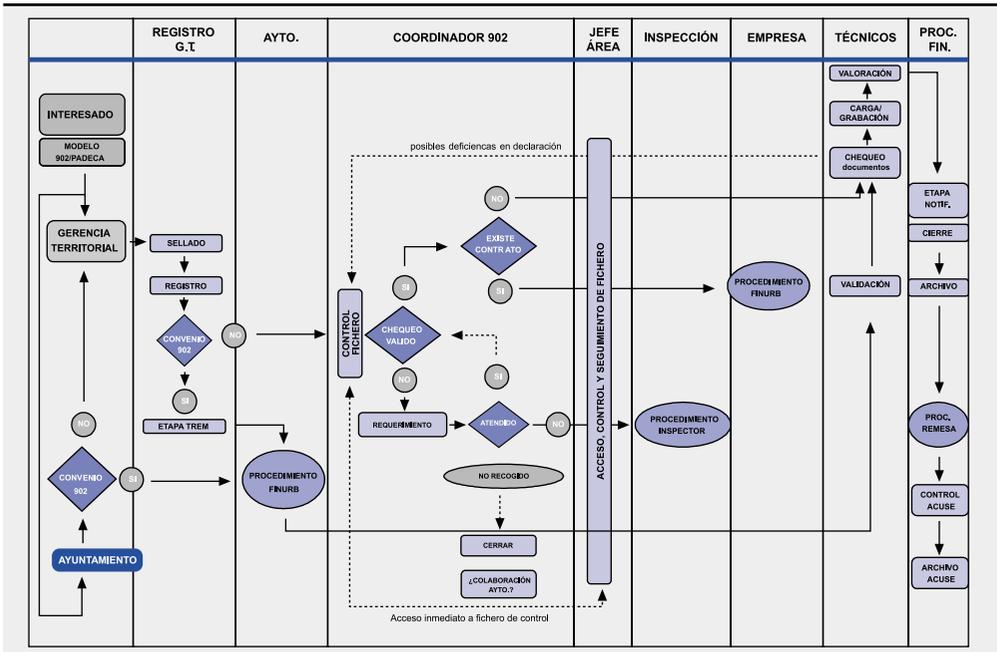
Figura 5
Diagrama de procedimiento de valoración colectiva



- Impulso de la integración del procedimiento inspector dentro de las etapas habituales de tramitación por mantenimiento: 902, recursos, falta de atención a requerimientos o intercambio de información con Notarios y Registradores.
- Ajustar las actuaciones inspectoras a las exigencias de los Planes de objetivos anuales y las demandas de los municipios colaboradores.
- *Plan de cartografía*
 - Completar el territorio mediante el volcado de la cartografía base contratada centralizadamente en municipios no informatizados.
 - Planificación de la ampliación de cartografía de municipios de alta dinámica inmobiliaria que están desactualizados, proponiendo en su caso la realización de vuelos propios o ajustando aportaciones municipales: Ayamonte, Isla Cristina, Lepe, Cartaya o Huelva.
 - Adecuación puntual de municipios con cartografía –en papel– actualizada mediante el Convenio de Registradores y realizar posteriores ajustes de georreferenciación.
 - Redefinición de los convenios de cartografía no activos (Lepe y Huelva) proponiendo su reconversión formal dentro de los convenios de mantenimiento catastral para la tramitación de declaraciones 902 (exigencia absoluta de remisión de FXCU1).
 - Exigencia máxima de aportación de los FXCU1 en la tramitación

- externa: Convenios de colaboración y Contrataciones.
- Integración de los CU1 digitales en SIGCA posibilitando su consulta "on line".
- Coordinación de los procesos con el Área de rústica para la depuración de los límites de término municipal y de naturaleza del suelo. Igualmente respecto de las actuaciones sobres diseminados y construcciones agrícolas en su caso.
- Mantenimiento catastral por *tramitación directa* en Gerencia
 - Necesidad de contratación de gran parte de los trabajos (declaraciones 902) de los municipios sin convenio en tanto no se incrementa la dotación de personal técnico.
 - Limitación de los trabajos de mantenimiento realizados en la Gerencia al control, validación, chequeo y carga de la información, mantenimientos especiales y resolución de recursos.
 - Homogeneización de los procesos de chequeo de la documentación complementaria a los 902 e identificación como un proceso clave de la Gerencia: implantación del requerimiento inmediato, ficha de grabación, designación del coordinador de 902 para comprobar las declaraciones, control de requerimientos y remisión directa a la empresa o técnicos, evitando en lo posible el trabajo previo de los mismos (*ver figura 6 – Diagrama del procedimiento de tramitación de 902*):

Figura 6
Diagrama del procedimiento de tramitación de 902



- *Depuración de cruces*
 - Análisis de las parcelas no cruzadas entre SIGCA-SIGECA, estudiando las situaciones de diferencia de superficie de suelo superior al 10% y superficie construida superior al 25% e implantar o depurar SIGCA en su caso.
 - En los casos de actuación necesaria en SIGECA (normalmente MOBD), coordinar las actuaciones con la notificación de municipios en revisión o en zonas con valoración por repercusión.
 - Realizar actualizaciones automáticas en SIGECA de volcado de la superficie de SIGCA (suelo) para discrepancias de superficie inferiores a 10m² o en el intervalo de error 5-10%. Proponiendo la implantación y desarrollo de procesos semiautomáticos realizados con criterios selectivos.
 - Iniciar nuevas contrataciones de acuerdo a las incorporaciones de cartografía por Convenio de registradores.
 - Coordinar los trabajos de volcado con la Base de datos SIGECA para evitar las discrepancias de cruce en su origen aportando cartografía rústica, referencias catastrales y el vuelo restituido.
 - Integración de los cruces SIGCA-SIGECA dentro de los procedimientos de mantenimiento catastral: 902, recursos o corrección de discrepancias (MOBD).
 - Trabajos específicos respecto de los diseminados.
- *Mantenimiento catastral por colaboración interadministrativa:*
 - Exigencia en el cumplimiento eficiente de los convenios existentes: calendarios de entrega, reducción a pendientes friccionales, remisión de FXCU1, calidad de los trabajos y procedimientos de chequeo y validación.
 - Máximo interés en la suscripción de convenio 902 con la Diputación Provincial para acoger municipios pequeños-medianos, condicionando las entregas de cartografía catastral.
 - Fomento de la firma de convenios con municipios de gran dinámica inmobiliaria o tamaño superior a 4.000 u.u.: Gibraleón, Palma del Condado, Palos, Valverde del Camino, San Juan del Puerto y especialmente Punta Umbría, aconsejando la tramitación mediante empresa especializada.
 - Fomento de la colaboración con municipios pequeños-medianos (2.000 a 4.000 u.u.) siempre que estén asistidos por empresa especializada contrastada en el intercambio y validación de ficheros FINURB y FXCU1.
 - Propuesta de incremento de la colaboración en municipios recién revisados.
 - Homogeneización de los requisitos y procedimientos en municipios colaboradores sin convenio: acta de manifestación, ficha de grabación, apoyo a la realización de CU1, detección de diseminados, exigencia de entrega de 902 en licencias municipales, etc..
 - Restricción de los trabajos realizados por empresas pseudoespecializadas para los ayuntamientos y fomento de su sustitución por empresas contrastadas.

Área de Rústica

La actividad del Área de Rústica se orienta en tres direcciones fundamentales: Reno-

vaciones catastrales, Mantenimiento catastral e Inspección. Cada una de ellas con sus propias características, urgencias y necesidades, si bien con importantes conexiones e interdependencias que deben ser coordinadas con el objeto de aportar orden y conseguir la optimización de las actuaciones.

No obstante, la inminente finalización de los trabajos de renovación catastral posibilita la potenciación de tareas que deben suponer un plus de calidad de la actividad catastral, especialmente los trabajos de depuración de cruces al 100% de parcelas, consolidación de titulares, digitalización y normalización del archivo documental y la incorporación de las construcciones agrarias y diseminados al ámbito rústico.

Es muy importante que, en este entorno de finalización de las renovaciones catastrales, el área rústica sea un equipo totalmente integrado en el ritmo de la Gerencia y se confirme como un núcleo activo, motivado e innovador.

Líneas de actuación

- Finalización de las *Renovaciones* catastrales completando el territorio con efecto en el año 2005 (*ver plan de trabajos 2003/2004*):
 - Seguimiento y control de los trabajos contratados.
 - Depuración de PERSONA.
- Complementación de las *Renovaciones* con procesos puntuales de *Actualización catastral*:
 - Realización de trabajos en municipios específicos con cartografía desactualizada: Huelva, Galaroza, Almonaster la Real y Bollulllos del Condado (*ver propuesta de plan de trabajos de diciembre de 2003*).
 - Coordinación con los PVCg de los trabajos de incorporación de diseminados y construcciones agrarias.
- Actuaciones de adecuación de SIGECA al dato cartográfico –corrección de discrepancias MOBD– en zonas concretas, en especial en Aracena (Aldeas).
- Incorporación de las alteraciones originadas por expropiación pública como consecuencia de la construcción de infraestructuras y la delimitación del trazado de vías pecuarias.
- Depuración de cruces:
 - Integración de los cruces SIGCA-SIGECA dentro de los procedimientos de mantenimiento catastral: 904, 905, recursos o corrección de discrepancias (MOBD).
 - Depuración masiva –100%, a nivel de parcela– excepto en los municipios con propuesta de actualización por ser defectuosa en gran medida su cartografía actual.
 - Realización de trabajos puntuales de cruce en los municipios específicos de actualización: Huelva, Galaroza, Lepe, Almonaster la Real y Bollillos del Condado.
 - Trabajos específicos de cruce en parcelas/subparcelas “especiales”: descuentos, improductivos y parcelas designadas como 9000/8000.
- *Depuración de los límites* de término municipal y naturaleza de suelo (urbana-rústica-BICE) (*ver figura 7 – Discrepancias entre los límites de naturaleza del suelo*):
 - Establecimiento y unificación de los límites de términos municipa-

Figura 7
Discrepancias entre los límites de naturaleza del suelo



les en SIGCA en coordinación con el resto de Áreas.

- Establecimiento y unificación de los límites de naturalezas de suelo municipal: criterio de validez preferente del SUNAU.
 - Depuración mediante corrección de discrepancias (MOBD) de las parcelas afectadas: solapes, vacíos e intersecciones.
 - Adaptación continua de los límites municipales de bienes de naturaleza rústica y las parcelas resultantes a las actuaciones de carácter masivo del área de urbana: PVC general y parcial, valoraciones simplificadas, etc..
- Incorporación a rústica de los *diseminados* de acuerdo al calendario legal y criterios de la Dirección General (ver *propuesta de plan de trabajos de abril de 2004*):
 - Cumplimiento del calendario de integración como bienes de naturaleza rústica.
 - Coordinación de los procesos con los PVCg y con la realización de cartografía urbana.
 - Impulso y coordinación de las contrataciones propuestas en el Plan de trabajos.
 - Trabajos paralelos sobre construcciones agrarias.

- Plan de *inspección*:
 - Impulso de la integración del procedimiento inspector dentro de las etapas habituales de tramitación por mantenimiento catastral: (903), 904, 905...
 - Actuación por zonas concretas dentro de los Planes inspectores.
- *Escaneado* y organización de la documentación histórica de la Gerencia:
 - Estimación del volumen y series de documentación a escanear: IGN, avances catastrales, ortofotos, etc... y decisión sobre la documentación más útil: vegetales o copias actualizadas.
 - Estudio de la resolución adecuada, tamaño del fichero, formato, tiempo de descarga, posibles copias de respaldo a mayor resolución, ubicación en ficheros informáticos y accesibilidad a los mismos.
 - Programación y estimación del trabajo de escaneado: trabajo externo, contratación, fórmulas de colaboración con Archivo Histórico o realización por personal propio con apoyo de alumnos en prácticas..
 - Organización de la documentación restante en papel o su posible remisión al Archivo Histórico: fotografías aéreas, ortofotos antiguas, etc...

Área de Gestión

El Área de gestión se configura como el núcleo central de toda la actividad de la Gerencia ya que le corresponde la entrada y registro de los expedientes, su seguimiento, tramitación y finalización. Por ello es la unidad dotada con mayor número de trabajadores, si bien entendemos que a efectos

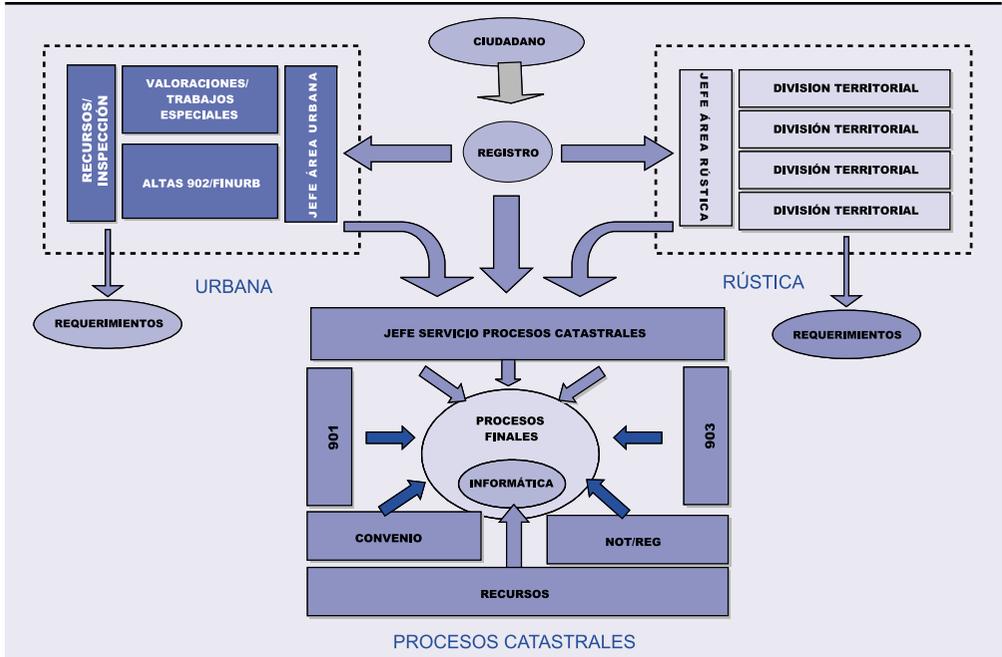
funcionales se debe potenciar la configuración del Área en tres equipos de trabajo diferenciados y autónomos: Atención al ciudadano, Titulares catastrales y Procesos finales. El primero de los cuales por sus características específicas y ubicación diferenciada en la planta baja se debe tratar aparte.

La característica del Área como clave de todo el entramado de la Gerencia exige de ella una alta capacitación, agilidad, flexibilidad y confianza del resto de departamentos en la misma, por lo que requiere capacidad decisoria, un gran apoyo directivo y una importante labor de coordinación entre Áreas y con otras entidades (Servicio de Gestión Tributaria, Ayuntamientos, Empresas, Notario y registradores, Comunidad Autónoma) (*ver figura 8 - Esquema de flujos de tramitación de expedientes en la Gerencia*).

Líneas de actuación

- Mantenimiento de *titulares catastrales*
 - Diseño y mantenimiento de los procesos de depuración los datos de persona en las cargas de información por ficheros externos y en el mantenimiento continuo.
 - Exigencia de verificación de la validez de los documentos privados.
 - Verificación de las transmisiones no realizadas por el titular catastral (comprobación del tracto sucesivo catastral, conformidad o en su caso realizar los contrastes pertinentes).
 - Mejora de la formación y apoyo a los notarios/registradores, exigencia de calidad de la información remitida e impulso de la utilización de la Oficina Virtual de Catastro (OVC).
 - Integración del procedimiento inspector dentro de las etapas de

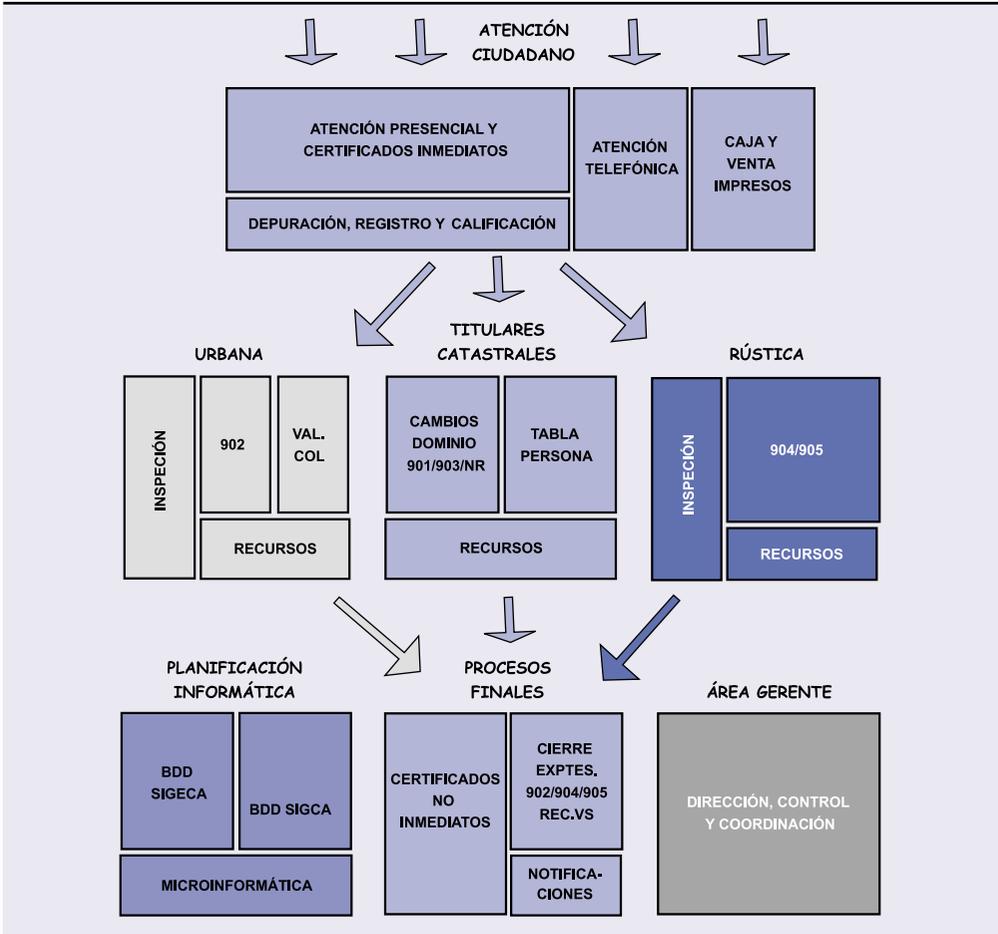
Figura 8
Esquema de flujos de tramitación de expedientes en la Gerencia



- tramitación de cambios de titular: Notarios/registradores, ayuntamientos con procedimiento de comunicación y posibilidad de realizar inspección de “gestión” (901, 903).
- Potenciación de los *convenios de colaboración* y mejora de la coordinación y seguimiento de los mismos
 - Designación de un único coordinador con los municipios de convenio, tanto de 901 como 902.
 - Mejora, consensuada con los ayuntamientos, de los sistemas de chequeo, seguimiento y auditoría, así como el establecimiento de calendarios de entregas de información.
 - Limitación de las fechas de recepción de información: 31 diciembre para cargas con efecto año siguiente, VARPAD mensuales y FINURB trimestrales (antes del día 5 del mes siguiente).
 - Normalización del proceso interno de validación-carga con criterios funcionales evitando en lo posible la distribución territorial del trabajo.
 - Implantación al resto de municipios con gestión tributaria del modelo de intercambio con ficheros DOC (alteraciones correspondientes a padrones anteriores) tal y como se realiza eficientemente con el Servicio de Gestión Tributaria.

- Eliminación de todo intercambio exclusivamente en papel, debiendo ser este un complemento al fichero digital remitido.
- Consolidación del equipo de *procesos finales* como equipo encargado del cierre notificación y archivo de los expedientes (ver figura 9 – *Flujos de tramitación de la Gerencia*):

Figura 9
Organigrama funcional de la Gerencia y Flujos de tramitación



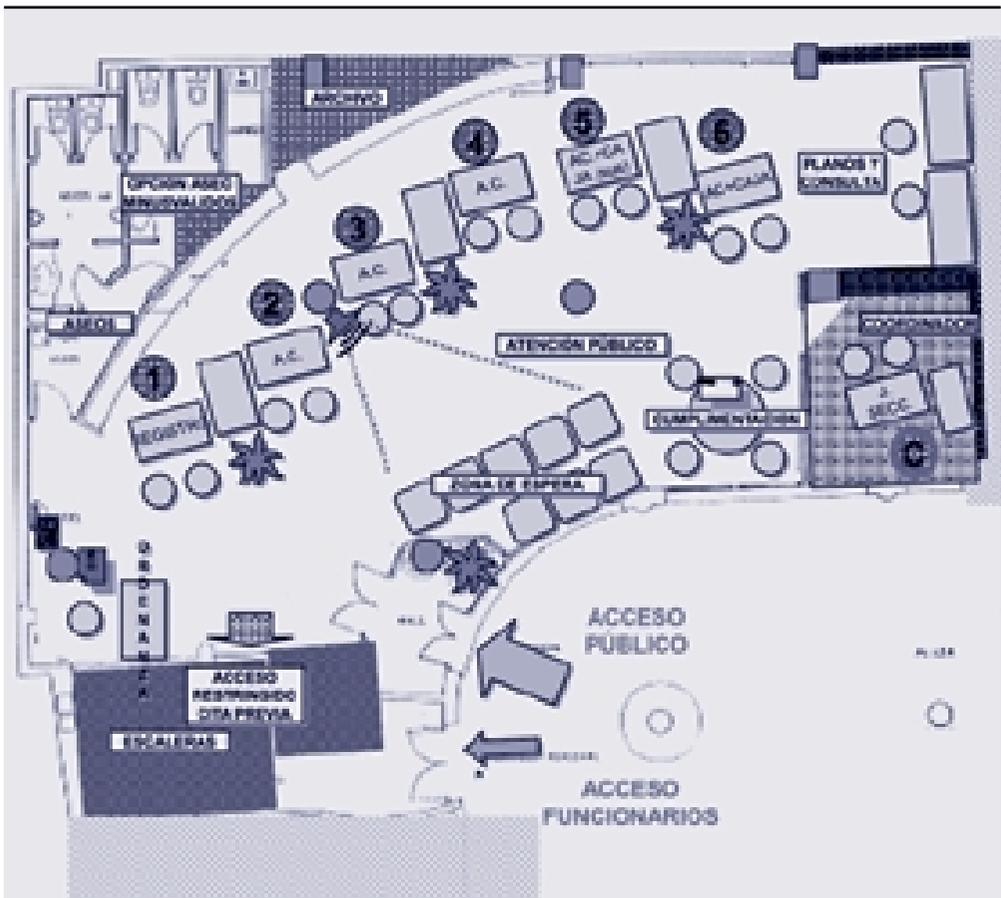
- Impulso de la unificación de los procesos de impresión, plegado, ensobrado y notificación, fomentando siempre la utilización de las remesas por el sistema SICER. Todo ello condicionado a la disponibilidad de personal y posible refuerzo con alumnos en prácticas.

- Designación y asunción de las funciones de coordinador de procesos finales por una persona con un perfil específico: orden, asistencia continua, complementariedad con otras funciones y seguimiento del calendario de emisión.
- Depuración y mejora de estos procesos con el objeto de optimizar la utilización futura del Centro de Ensobrado del Ministerio.

Área de atención al ciudadano

La implantación del Plan de calidad de atención al ciudadano ha evidenciado la importancia que tiene esta faceta de la actividad catastral en el conjunto de nuestras funciones. Hecho que en definitiva constata la importancia y determinación que tiene nuestra labor en la vida social (ver figura 10 - *Diseño del espacio de atención al ciudadano*).

Figura 10
Diseño del espacio de atención al ciudadano



De esta manera, se ha complementado la tradicional actividad captadora-evaluadora de datos con otra faceta depuradora-evacuadora de los resultados hacia la misma sociedad. Esto sólo debe producir satisfacción en la Organización y debe ir acompañado de medidas de mejora del servicio al ciudadano, sobre todo en el sentido de atender sus demandas sin necesidad de asistir a nuestra oficina, mediante la puesta a su disposición de sistemas avanzados.

En este sentido, se debe potenciar al máximo la utilización de la Línea Directa de Catastro (LDC), Oficina Virtual (OVC) y las entregas masivas de información no repetitivas a las Administraciones (dentro de los requerimientos legales establecidos), a la vez que se deben diseñar e implantar procedimientos internos eficientes, rápidos y seguros.

Por otra parte, la deseable menor afluencia de ciudadanos a nuestras oficinas debe ir acompañada de mejoras en la accesibilidad, comodidad y el establecimiento de prioridades claras en la atención a las citas previas, eludiendo en lo posible actitudes paternalistas respecto del ciudadano.

En este sentido, se debe ser cada vez más restrictivo en las atenciones no concertadas, informaciones no normalizadas y la exigencia de comprobación del interés legítimo para el acceso a los datos protegidos. Configurándose la atención al ciudadano como un área multifuncional y altamente cualificada que permita la descarga de público del resto de dependencias.

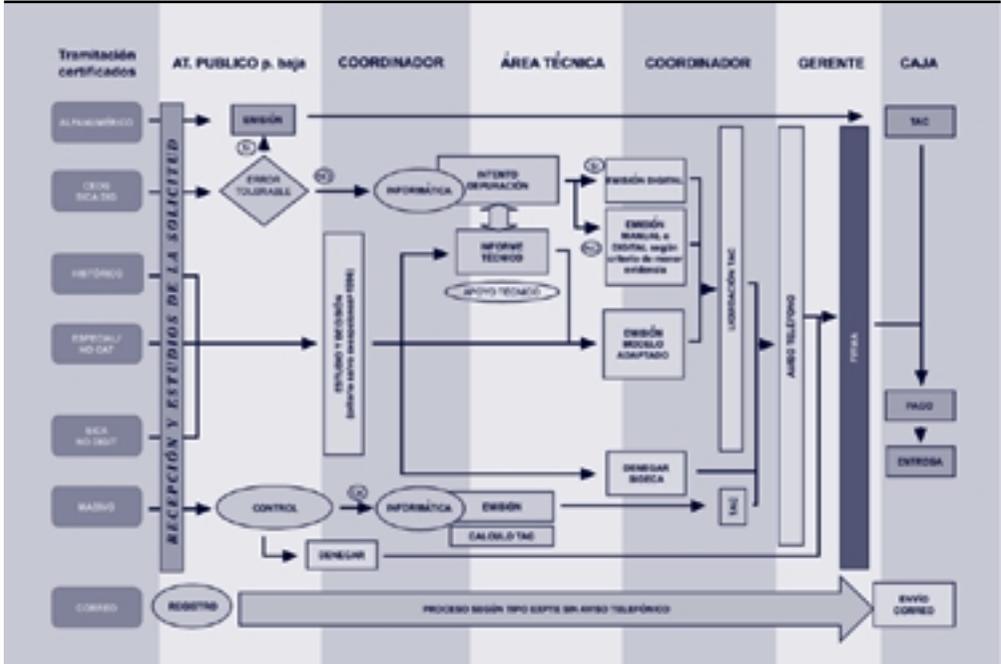
Líneas de actuación

- *Multifuncionalidad y especialización* de la atención al ciudadano:
 - Formación continua del personal de atención al ciudadano con el

objeto de configurar un equipo multifuncional de “espectro” general.

- Limitación de sus funciones a los servicios accesibles desde su propio puesto de trabajo evitando desplazamientos: uso exclusivo del PC, teléfono, intranet y en casos especiales microfichas de padrones anteriores (1992-1996).
 - Restricción máxima de recepción de solicitudes de información telefónica en la planta baja.
- *Exigencia de utilización de la OVC* como vía principal de difusión de los datos catastrales para las Administraciones Públicas y Notarios/Registradores:
 - Unificación en un funcionario de los procesos de asesoramiento y recepción de las peticiones acceso a la OVC conjuntamente con las solicitudes de información masiva.
 - Exigencia del criterio de tener acceso a la OVC para favorecer cualquier solicitud especial o masiva, limitando esta información a datos no accesibles por esa vía.
 - Difusión e insistencia continua a las Administraciones Públicas sobre las utilidades de la OVC y aplicación de acciones puntuales de convencimiento a las más demandantes: Seguridad Social, Juzgados o Empresas municipales de vivienda.
 - Restricción progresiva y no prioridad en las entregas a particulares de certificaciones solicitadas por Notarías y, en su caso, otras Administraciones Públicas que disponen de acceso a la OVC. Estas medidas pueden ser implantadas defini-

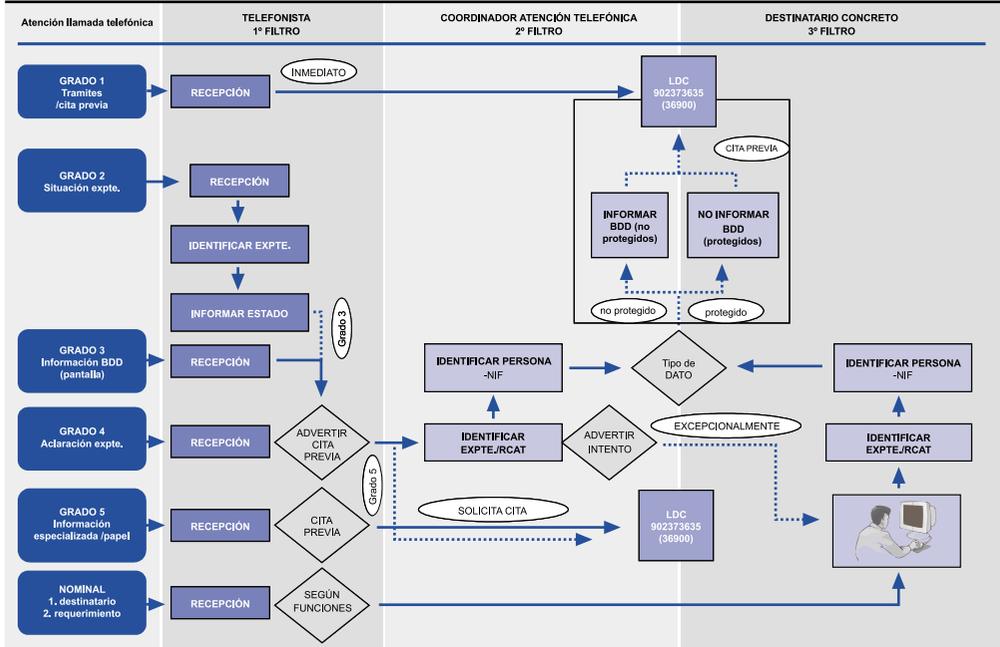
Figura 11
Diagrama del procedimiento de emisión de certificados



- Criterio restrictivo para la *difusión de datos catastrales masivos a las administraciones* de acuerdo con las Circulares de la Dirección General:
 - Exigencia de disponer de acceso a la OVC para favorecer cualquier solicitud especial y aplicación de los criterios de la Circular.
 - Reducción al máximo de la difusión de datos en formato papel.
- Normalización de los procesos de entrega de *documentación/certificaciones históricas*:
 - Elaboración de un “menú” de documentos catastrales, por series
- Reducción de los plazos de *emisión de certificados* y exigencia de comprobación del interés legítimo (ver figura 11 - Diagrama del procedimiento de emisión de certificados):
 - Mantenimiento y perfeccionamiento de los procedimientos de emisión inmediata de certificados con la ampliación de la cartografía ya digitalizada.
 - Asentamiento de los criterios consensuados de depuración, apoyo técnico y emisión de certificados con incidencias de superficie superior al 10%.
- Criterio restrictivo para la *difusión de datos catastrales masivos a las administraciones* de acuerdo con las Circulares de la Dirección General:
 - Exigencia de disponer de acceso a la OVC para favorecer cualquier solicitud especial y aplicación de los criterios de la Circular.
 - Reducción al máximo de la difusión de datos en formato papel.
- Normalización de los procesos de entrega de *documentación/certificaciones históricas*:
 - Elaboración de un “menú” de documentos catastrales, por series

- existentes en la Gerencia, diferenciando aquellos en los que se posibilita la certificación del dato de los que sólo es posible la copia del documento.
- Difusión al ciudadano del citado menú de documentos catastrales y los requisitos de acceso, copia o certificación.
 - Concienciación al funcionario/ ciudadano del valor y trascendencia de la documentación catastral, así como la insistencia en el carácter de certificaciones de la Base de Datos, evitando en lo posible los previsible usos fraudulentos de la misma.
 - Eliminación de las certificaciones “a medida” y normalización de los formatos de salida.
 - Mantenimiento del criterio general de condicionar la certificación de datos anteriores a 1996 a su disposición, no ser necesaria su investigación y la fiabilidad de la documentación solicitada.
 - Continuación de la política de traslado continuo al Archivo Histórico de la documentación con 10 años de antigüedad y excepcionalidad del retorno puntual de la misma a la Gerencia (original o fax).
- Potenciación y *mejora del Sistema* de atención al ciudadano:
 - Obtención periódica de un mínimo de 50 encuestas (en días concretos según calendario previsto en el Plan de calidad) mediante invitación para su cumplimentación en la mesa de los funcionarios.
 - Análisis, puesta en común e implantación de las medidas de mejora sobre los resultados de las encuestas y sugerencias
- según modelo de la DG u otro alternativo.
- Explotación de las funcionalidades del sistema de gestión de esperas: configuración por mayores demandas, tiempos aconsejables, solicitudes rápidas, reenvíos, segundas visitas y estadísticas de explotación de los datos.
- Mejora de la *calidad del Registro* de entrada como filtro de la documentación presentada en la Gerencia:
 - Exigencia máxima de aportación del NIF y aclaración de los criterios de representación, especialmente respecto del pago de la TIC (problema de falta de correspondencia entre el pagador en la entidad bancaria y el sujeto pasivo).
 - Mejora de los procesos de depuración de datos personales en el registro.
 - Implantación del modelo de autorización de acceso a datos catastrales..
 - Implantación de criterios, consensuados con las áreas correspondientes, de aceptación y validez de la documentación presentada.
 - Implantación del requerimiento inmediato en la fase de registro de documentación.
 - Diferenciación de los procesos de sellado –que puede realizar el equipo multifuncional– y registro de documentación, que se concentra en el personal de registro.
 - Normalización, reducción y filtrado de la *atención telefónica* (ver figura 12 – *Diagrama del proceso de atención telefónica*):

Figura 12
Diagrama del procedimiento de atención telefónica



- Insistencia a la DG en la necesidad del desvío automático a la LDC e impulso al acceso de la misma a los datos de la Base de Datos de Huelva.
- Respecto de la entrega de certificados no inmediatos, sustitución de los mensajes tipo “llame dentro de unos días” por “nosotros le llamamos”: invitación a reflejar número de teléfono e implantación de un sistema de llamadas a los particulares. Unificación de esta labor en una persona, preferentemente el telefonista.
- Restricción máxima de dar al ciudadano el número del Área de atención al ciudadano.
- Concienciación de que el operador telefónico se convierte en la “voz de la Gerencia”.
- Derivación obligatoria hacia la LDC de llamadas recibidas sobre trámites catastrales y de información general. Fomento del desvío interno (36900) o externo (902373635).
- Establecimiento de filtros de atención telefónica con criterios restrictivos de desvío de llamada a funcionarios y mantenimiento de normas de protección de los datos. Derivación, en su caso, a solicitudes de cita previa para asistencia por personal especializado.
- Restringir al máximo la introducción de llamadas en la Gerencia y, en su caso, advertir de la posibilidad de no ser atendido debido a la atención de asistencias presenciales.

- Impulso de la utilización de las consultas y citas previas obtenidas en la LDC:
 - Restricción de acceso a la primera planta sólo a las citas previas concertadas a través de Línea Directa de Catastro (LDC) y, excepcionalmente, a consultas filtradas en planta baja con hoja “volante de atención”, en donde se detalle la información ya obtenida y las necesidades de ampliación de la misma.
 - Implantación en planta baja de un filtrado inicial de las citas previas que evite su acceso a la planta primera.
 - Reducción al máximo de los tiempos de espera en casos de cita previa debido a la prioridad absoluta en su atención.
 - Implantación progresiva de la exigencia de solicitud de cita previa a través de la LDC para ser atendido.
 - Adaptación de las agendas y horarios establecidos por la LDC a las necesidades de la Gerencia mejorando la utilidad de la misma.
 - Reelaboración de los calendarios de “técnicos de guardia” según los días con o sin cita previa.

Área de informática

Las propias funciones del Catastro, como registro administrativo, junto con el avanzado sistema de gestión e intercambio de información con otras Administraciones, que se fundamenta en procesos informáticos, exige del Área de Informática una máxima especialización, dedicación, participación y capacidad de innovación.

En este sentido, en la Gerencia pocas líneas directivas se pueden añadir a las adoptadas por el propio Área. Limitándose las mismas a respaldar, reforzar y apoyar las actuaciones y criterios auto implantados y a establecer una normalización del resto de la Gerencia respecto del uso de la herramienta informática.

Líneas de actuación

- Insistir en los *criterios de seguridad*:
 - Restricción de acceso a espacios sensibles según establece el Documento de Seguridad.
 - Protección y seguridad de las comunicaciones y acceso a datos: encriptación, renovación de claves de acceso, uso de la OVC...
 - Solicitud convalidada (firmada por el funcionario autorizante) de las modificaciones en Base de Datos.
- Desarrollo y mejora de la *formación continua* de los usuarios de la Gerencia:
 - Realización de cursos específicos para personal especializado dentro del Plan de formación de la DEH evitando en lo posible los cursos generalistas.
 - Dotación al área del material necesario para la obtención de un máximo rendimiento: textos, material de reparaciones, accesorios, novedades técnicas...
 - Continuación de los microcursos prácticos (Charlas de informática) para mejorar los conocimientos informáticos de todo el personal de la Gerencia que esté interesado.
 - Creación de una jerarquía de conocimientos, de modo que se

- puedan convertir ciertas personas en TUTORES de formación.
 - Diseño e implantación de un sistema de formación sobre novedades en los aplicativos y normativa.
- *Desarrollo y mantenimiento de la página local* de acuerdo a lo apuntado en apartados anteriores:
 - Fomento del acceso a la información centralizada de la página local.
 - Búsqueda de la simplicidad en la gestión y mantenimiento de la misma.
 - Mantenimiento continuo de acuerdo a la inserción de ficheros de trabajo.
 - No redundancia con la información de la intranet oficial.
 - Apoyo periódico de alumnos de formación profesional para su desarrollo.
- *Eliminación de papel*
 - Fomentar el intercambio telemático de información mediante la utilización de nuevas tecnologías: correo electrónico, intranet local y unidades de disco compartidas.
 - Centralización y unificación de la información en la página local y optimización del sistema compartido del servidor de dominio.
 - Eliminación progresiva de las impresoras de puesto y su sustitución por impresoras departamentales.
 - Fomentar el uso de sistemas de intercambio digitales: DOC, FINURB, FXCU1...
 - Uso más intensivo del escaneado de documentación con objeto de reducir el uso de fotocopias e incluso iniciar la programación
- masiva de digitalización de documentación antigua y fichas catastrales.
- *Automatización del mantenimiento* de software y hardware
 - Potenciar las posibilidades de la red de dominio de Windows dentro de los criterios de la Dirección General.
 - Realizar actualizaciones automáticas de las nuevas versiones de software.
 - Independizar las cuentas de usuario informático respecto de la configuración de su PC creando entornos de trabajo personal asociados a su “login”.

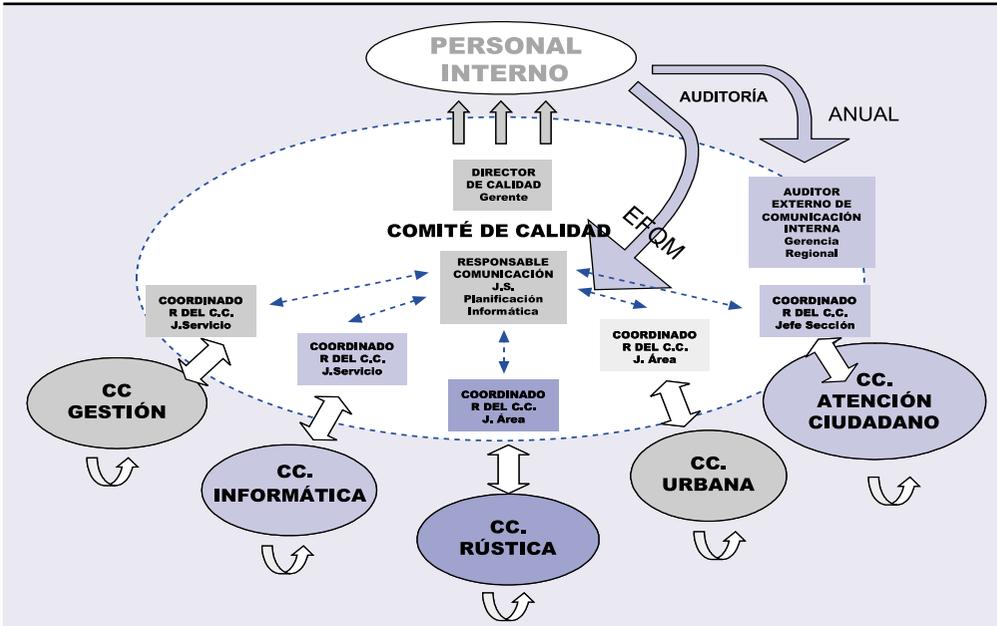
Gestión de la calidad total

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 Organización Catastral a fin de conseguir una mejora continua de la calidad en toda la gestión que se realiza, ha llevado a la Gerencia de Huelva a un cambio profundo en modo de actuar y pensar.

En este sentido los dos Planes de calidad iniciados en 2003 junto con el Plan de Calidad de Catastro y sus distintas facetas en la realización de la autoevaluación EFQM, cumplimiento de la Carta de Servicios y creación de grupos de mejora, han supuesto una reconfiguración del modo de dirección de la Gerencia que se debe potenciar de cara al futuro (*ver figura 13 – Estructura para la gestión de la calidad*).

El modelo de gestión de la calidad se debe fundamentar en la persona como unidad base configuradora de la Gerencia. Apoyando las medidas que supongan una mejora en su formación, motivación y par-

Figura 13
Estructura para la gestión de la calidad



ticipación, lo que permitirá cumplir con nuestro compromiso con el ciudadano y la sociedad.

Líneas de actuación

- *Plan de Calidad del Catastro (ver P.C.C. 2001 y avance 2004):*
 - Difusión y asunción de las exigencias de las distintas Cartas de Servicios de Catastro.
 - Realización periódica (anualmente) de la autoevaluación de acuerdo al cuestionario EFQM y las instrucciones de la Dirección General.
 - Constitución de Grupos de mejora sobre las áreas más deficitarias resultantes de la autoevaluación

EFQM: Desarrollo del Grupo Persona ya constituido.

- Fomento de las actuaciones tipo benchmarking de carácter regional e interdisciplinar: reuniones de Gerentes, Jefes de área, cursos...
- *Plan de atención al ciudadano (ver Plan de Calidad de marzo de 2003):*
 - Evaluación continua de los resultados del Plan de atención al ciudadano mediante encuestas periódicas.
 - Análisis de los mismos.
 - Realización de las auditorías externas por parte de la Gerencia Regional.
 - Aplicación de las mejoras correspondientes a los resultados obtenidos.

- *Plan de comunicación interna (ver Plan de Calidad de marzo de 2003):*
 - Desarrollo del Plan en sus distintas facetas.
 - Fomento de las reuniones mensuales de los Círculos de Calidad ya constituidos: URBANA, RÚSTICA, INFORMÁTICA, TITULARES, PROCESOS FINALES y ATENCIÓN AL CIUDADANO.
 - Exigencia de realizar reuniones trimestrales del Comité de Calidad para la aprobación e implantación de las propuestas realizadas por cada uno de los Círculos de Calidad, que se encuentran representados por sus coordinadores.
 - Realización de las auditorías externas por parte de la Gerencia Regional.
 - Aplicación de las mejoras correspondientes a los resultados obtenidos. ■

