

Organización de la Gerencia Regional de Castilla y León-Valladolid por equipos funcionales. Adaptación al modelo unificado de Catastro

Antonio Martínez Andrés

Gerente Regional de Castilla y León-Valladolid

La organización de una Gerencia del Catastro y la continua adaptación funcional a sus diversas circunstancias internas y externas es una de las cuestiones prioritarias y permanentes a las que se debe enfrentar el equipo directivo de la misma.

En este sentido, no existe un modelo único de estructura organizativa debido a las variadas peculiaridades de cada Gerencia: dotación de distinto número de trabajadores, diversas configuraciones de sede, diferentes volúmenes de tramitación, existencia de Convenios de colaboración, modelos de organización precedentes, etc... De esta manera, el funcionamiento propio de una Gerencia viene condicionado por un modelo organizativo tradicional que ha sido progresivamente modificado con el transcurso del tiempo.

En gran medida, este modelo de organización es heredero de la propia aplicación informática SIGECA, la cual anteriormente

estructuraba los “privilegios” funcionales de los puestos de trabajo según los distintos roles informáticos de las áreas o servicios de tramitación: GESTIÓN, URBANA, RÚSTICA, INFORMÁTICA, etc...

La Relación de Puestos de Trabajo tampoco define específicamente las funciones concretas de los mismos ni trasluce una estructura organizativa evidente y directamente aplicable. Por ello, parece correcto interrogarnos sobre cómo “funcionamos” en cada Gerencia y si ésta es la manera óptima de hacerlo de acuerdo a sus propias circunstancias y condicionantes.

La Dirección General del Catastro, como consecuencia de los resultados de la autoevaluación EFQM, realizada a nivel general, ha detectado esta circunstancia y por ello impulsa la homogeneización funcional y de los sistemas de trabajo mediante la creación de un grupo de mejora específico dedicado a su estudio y desarrollo,

pendiente de obtener unas conclusiones definitivas que permitan su implantación de manera generalizada.

No obstante, el Plan estratégico del Catastro sí establece unos criterios generales concretos y una orientación a la que debe apuntar el modelo organizativo de cada Gerencia. Principalmente, como línea estratégica de desarrollo del mismo (proceso 9.2.) se establece la necesaria “*potenciación de la integración del personal en equipos interdisciplinares ó funcionales*”.

Concretamente se indica como objetivo de la misma que “*para conseguir la adecuada implantación del nuevo modelo de catastro único, y del valor de referencia, así como los nuevos procesos regulados en el Reglamento y los nuevos modelos de declaración, se potenciará la creación de equipos interdisciplinares que gestionen los distintos procesos*”.

Además, la línea estratégica 10 (sostenibilidad de los procesos) establece como objetivo general que “*los procesos se realicen con racionalidad, eficacia y competitividad, de forma que la sostenibilidad que se desarrolla no solo es al exterior sino en el interior de la organización. Hay que conseguir programar todas las acciones dotando, a las unidades, dentro de las disponibilidades, de los medios necesarios para conseguir los objetivos*”.

Tampoco debemos obviar otra serie de objetivos establecidos en el mismo Plan Estratégico que deben orientar las decisiones organizativas en cada Gerencia.

Podemos destacar los siguientes:

- Proceso 3.1.: *Cumplimiento de los tiempos máximos de tramitación previstos en las normas que regulan cada procedimiento catastral, y disminución progresiva de los tiempos de tramitación en los próximos cuatro años.*
- Proceso 5.1.: *Conseguir los mejores resultados cuantitativos de la organización anualmente mediante la planificación participada.*

Proceso 9.3.: *Conseguir la motivación del personal potenciando la participación, a través de los grupos constituidos para el desarrollo de las Áreas de Mejora resultantes del proceso de autoevaluación y los Círculos de Calidad de seguimiento de los proyectos de Calidad, para que sus aportaciones en la mejora de los procedimientos puedan ser incorporadas de forma sistemática en la organización, y se fomente la creatividad.*

Proceso 10.3.: *Realizar una adecuada gestión de los archivos catastrales tanto en soporte papel como en soportes informáticos, para el buen funcionamiento de la institución catastral, a servicio del ciudadano, de las administraciones públicas y de los Jueces y Tribunales, mediante la elaboración de planes o directrices de archivo que se implantarán en todas las unidades de la organización.*

Es en este marco de actuación y siendo conscientes de que el sistema precedente puede ser modelado de acuerdo al criterio de conseguir una mayor eficiencia con una orientación clara de servicio al ciudadano, por lo que en la Gerencia de Valladolid se ha realizado el análisis del sistema precedente, el diseño de un nuevo modelo teórico y su posterior y progresiva implantación adaptada a sus propias características.

Antecedentes

En la Gerencia de Valladolid, en línea con las medidas adoptadas en el resto de Gerencias, se ha venido realizando un esfuerzo continuo de adaptación y mejora del modelo organizativo interno. Es de destacar la planificación realizada para la unificación de las anteriores Gerencias de Valladolid Capital, Provincia y Regional de Castilla y León que obtuvo el Accesit 2003 del Ministerio de Hacienda a las Mejoras en la gestión en su modalidad de Mejores Prácticas, que consiguió muy buenos resultados en un breve espacio temporal.

Pese a la complejidad de su implantación, la consecución de los objetivos predefinidos de unificación de las tres Gerencias en una de carácter regional la ha puesto en disposición para acometer un nuevo proceso de adaptación progresiva hacia el Modelo Unificado de Catastro y su consecuente en el llamado Modelo Unificado de Gerencia.

Todo ello bajo la premisa de optimización de los recursos disponibles y la consecución de un modelo de organización basado en equipos funcionales (multidisciplinares) asociados a la tramitación completa y unificada de los diferentes tipos de expedientes o procedimientos que se tramitan en el Catastro.

En definitiva, este tipo de estructura pretende enfocarse a las propias demandas del ciudadano ya que tiene como objeto organizativo la mejor tramitación del expediente, a diferencia del modelo anterior que estructuraba la Gerencia en función de la especialización o formación de su personal. Consecuentemente, la consideración del expediente o procedimiento como unidad estructurante conlleva la necesaria configuración de equipos funcionales con carácter multidisciplinar que estén capacitados y dotados de medios suficientes para la resolución completa de los mismos.

Bien es verdad que la implantación práctica del modelo teórico debe adaptarse a la realidad de cada Gerencia, pudiendo persistir sistemas que funcionen correctamente o que su posible modificación reporte escasas ventajas.

En la Gerencia de Valladolid la adaptación a este nuevo modelo se ha ido realizando mediante distintas actuaciones de mejora internas aprobadas por nuestro Consejo de Dirección Territorial e implantadas progresivamente.

Podemos destacar las siguientes:

- 01/2006: Sistema de traslado de expedientes 902 a Gestión.
- 02/2006: Sistema de archivo.

- 08/2006: Organización del equipo de informática.
- 01/2007: Sistema de registro.
- 02/2007: Organización del equipo de titularidades.
- 04/2007: Tramitación de expedientes 901N.
- 05/2007: Sistema de atención con cita previa.
- 06/2007: Organización del Área Técnica.
- 01/2008: Organización funcional de la Gerencia.

Como se comprueba, este complejo proceso de adaptación ha sido continuo desde el año 2006 y se puede considerar que –a principios del año 2008– el modelo teórico se encuentra suficientemente desarrollado e implantado, sólo pendiente de los normales ajustes y progresivos desarrollos que vaya requiriendo.

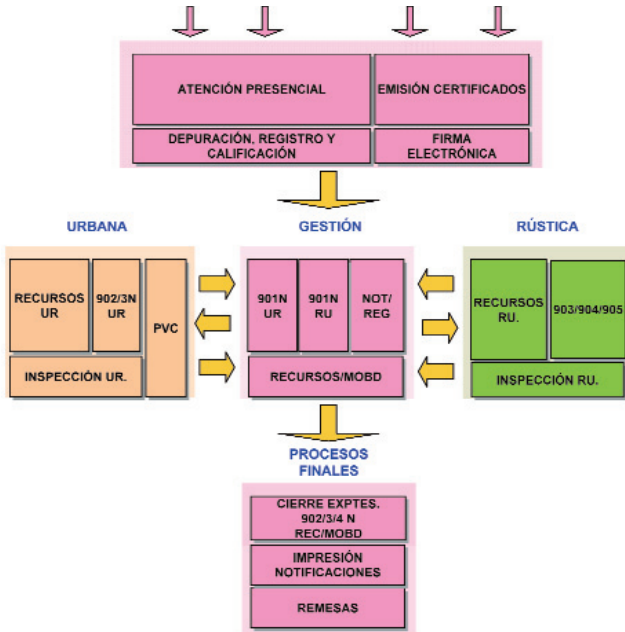
Análisis del modelo clásico

Tras la estructuración realizada en el año 2003, el modelo funcional de la Gerencia se podía considerar de tipo clásico o tradicional, esto es, una organización fundamentada en Áreas o Servicios autónomos en donde la tramitación de los expedientes se realiza mediante continuos traslados de documentación entre las mismas. Todo ello con el Servicio de Gestión orbitando sobre todos los procesos de las áreas de carácter técnico (Urbana y Rústica).

En este modelo es el documento físico el que “busca” –etapa a etapa– al funcionario que lo tramita, el cual está organizado de acuerdo a su propia especialización por Áreas Técnicas o Servicios bajo Jefaturas y responsabilidades diferenciadas.

Especial importancia tiene el Servicio de Gestión, que se convierte en el elemento clave de entrada, distribución, control y finalización de los expedientes tramitados.

Figura 1
Modelo clásico: flujos de tramitación



Por ello, las Áreas Técnicas requieren su apoyo constante y dependen del mismo para la ejecución de sus cometidos. (figura 1).

Diagnóstico previo

La Gerencia Regional de Castilla y León-Valladolid se puede considerar una Gerencia de tipo medio que, por su carácter regional, debe realizar las labores propias de una Gerencia Territorial más las funciones de coordinación de las otras ocho Gerencias de su ámbito regional.

Para ello, dispone actualmente de un total de 68 trabajadores efectivos (64 funcionarios y 4 laborales) que desarrollan sus funciones en dos sedes distantes entre si:

una principal situada en el Paseo de Isabel la Católica y otra sede menor en la c/ Paulina Harriet (compartida con el Área Técnico-Facultativa de la Delegación de Economía y Hacienda) donde desarrollan su tarea los funcionarios dedicados a las labores de coordinación regional. A ello hay que añadir un local externo para archivo de expedientes “antiguos” (todavía no trasladables al Archivo Histórico) que alivia en gran medida las necesidades de espacio.

La sede principal se ubica en un edificio residencial donde ocupa físicamente de manera discontinua las tres primeras plantas del mismo. Esta circunstancia y el no ser un inmueble específico de oficinas provocan una gran complejidad en la distribución de espacios y dificulta los propios recorridos internos, lo que en gran medida condiciona las decisiones a tomar respecto

de la organización de la Gerencia y el modo de trabajo en la misma.

Por ello, hay que insistir en que la dispersión de sedes, la complejidad de los locales y la dificultad para centralizar totalmente los archivos, obstaculiza la gestión cotidiana de la Gerencia. La propia sede principal adolece de importantes inconvenientes: escasez de espacio, antigüedad, multitud de accesos y recorridos, inadecuación funcional, difícil acceso, etc., que obligan a una constante labor de adaptación y mejora que son impulsadas por la propia Delegación Especial de Economía y Hacienda.

A esta complejidad física hay que añadir que, a pesar de la unificación de Gerencias, puntualmente han persistido situaciones de duplicidad funcional en puestos de trabajo replicados de las antiguas Gerencias de Capital y Provincia. Entendemos que estas situaciones han sido subsanadas con el desarrollo del nuevo modelo funcional.

Como se ha comentado anteriormente, la aplicación del modelo clásico de trabajo producía continuos traslados de documentación para la gestión de las distintas etapas de los procedimientos. Así, por ejemplo, la entrada y registro de expedientes se realizaba a través del equipo de atención al público (planta baja) para posteriormente desde el Área de gestión (entrepanta) dar traslado a las áreas técnicas (planta primera). En caso de necesidad de requerimiento se retornaba al Servicio de Gestión para, una vez atendido, dar traslado nuevamente a su Área. Tramitadas las correspondientes etapas, el expediente llegaba nuevamente al equipo de Gestión para su impresión, cierre, notificación y archivo.

Analizando en detalle este modelo clásico, se han identificado las siguientes cuestiones a mejorar que entendemos son inherentes al propio modelo organizativo:

- Contradicción con el Modelo Unificado de Catastro y el Modelo Unificado de Gerencia propuesto por la Dirección General.
- En ocasiones tramitación de expedientes con diferente criterio según sea Urbana/Rústica o, en algunos casos, Capital/Provincia.
- Dificil seguimiento y control de los trabajos, en especial respecto del cumplimiento y responsabilidad de los objetivos establecidos por la Dirección General.
- Falta de sentido de equipo en la realización de los cometidos.
- Excesivo trabajo de traslado de documentación con las consiguientes pérdidas y continuos esfuerzos para su localización física y sincronización informática.
- Importante carga de trabajo sobre el Área de Gestión respecto de expedientes que no le son “propios” y, en consecuencia, desajuste en su dotación de medios y personal.
- Dependencia excesiva del resto de Áreas respecto de la notificación, impresión y cierre de expedientes a realizar por el Servicio de Gestión.
- Falta de homogeneización del sistema de producción, seguimiento y atención de los requerimientos.
- Sistema de archivo no suficientemente eficiente, con dispersión de los mismos, archivo de copias de documentación innecesaria y ordenación por criterios diferentes según el caso: municipio, domicilio, referencia catastral, número de expediente, etc...

Criterios de mejora

Como consecuencia del diagnóstico realizado, el nuevo modelo de trabajo se fundamenta en los siguientes criterios que guían su diseño:

- Priorización y seguimiento de las tareas a realizar por el Consejo de Dirección Territorial y los Gerentes Regional y Adjunto.

- Organización de los trabajos por equipos autónomos funcionales de carácter multidisciplinar orientados a la tramitación continua y completa de los distintos tipos de expediente o procedimientos de la Gerencia. Todo ello como unidad básica estructurante del modelo de organización del trabajo.
- Dirección unificada de cada uno de los Equipos y, consecuentemente, con responsabilidad sobre la organización interna del trabajo del equipo.
- Dimensionamiento de los medios personales y técnicos de los equipos en función de la carga de trabajo asociada a sus procedimientos propios y no al contrario.
- Proximidad física del personal, medios técnicos y archivos de expedientes pendientes de tramitar.
- Fomento de la especialización dentro de cada equipo con garantías de sustitución o suplencia para la realización continua de esos cometidos.
- Potenciación del sistema de notificación por remesas externalizadas (Centro de Gestión de Notificaciones).
- Flexibilidad organizativa para su adaptación a las distintas circunstancias ocasionales.
- Mantenimiento de los sistemas que se hayan mostrado eficientes en el modelo anterior adecuando el modelo teórico a su mejor implantación en la Gerencia.

Nuevo modelo organizativo

El modelo se detalla a continuación:

- El Consejo de Dirección Territorial está constituido por el Gerente Regional, Gerente Adjunto, los Jefes de Área regional, los Jefes de Área y los Jefes de Servicio. Para el desarrollo de sus funciones de dirección, seguimiento y control se planifican sus reuniones con una periodicidad mínima mensual.
 - El Consejo de Dirección Territorial establece la prioridad de los trabajos a acometer dentro de un marco normal de continuidad en la tramitación de expedientes y de cumplimiento de los objetivos establecidos por la Dirección General.
 - La Gerencia se organiza funcionalmente en siete equipos ejecutivos (tramitación directa y completa de los procedimientos) acomodados a los principales tipos de actuaciones existentes y tres equipos de apoyo a los mismos. (fig. 2).
- En total se conforman diez equipos con las siguientes funciones principales:

Equipos Ejecutivos

Atención al público

Certificados inmediatos, acreditación de firma electrónica, registro de expedientes e información al ciudadano.

Titularidades

Cambios de dominio (901N), solicitudes y actualización de datos de personalidad.

Recursos jurídicos

Reclamaciones sobre titularidades, informes y subsanaciones de discrepancias.

Declaraciones de urbana

Declaraciones de bienes urbanos (intra-sunau): 902N, 903N y 904N.

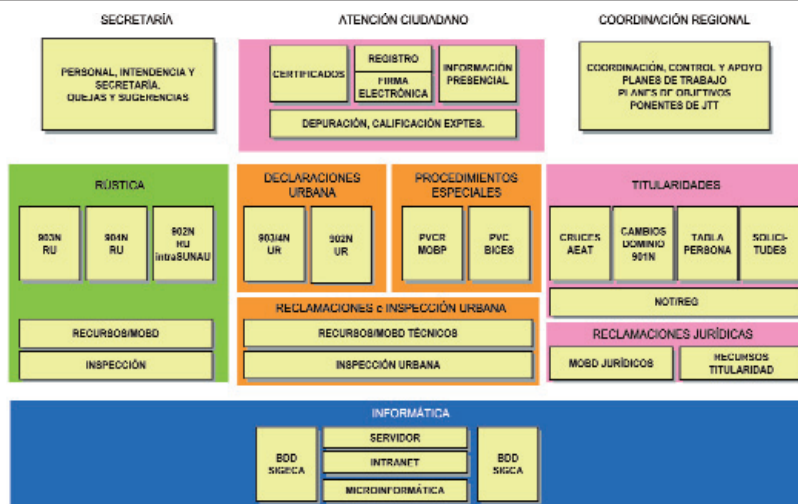
Recursos e inspección urbana

Recursos físicos e inspección urbana.

Procedimientos especiales

PVC, PVC-R, BICES, mapas de valores y cuestiones especiales

Figura 2
Organigrama funcional de la gerencia



Rústica

Mantenimiento global de inmuebles rústicos (“extrasUNAU”): 902N, 903N y 904N, inspección de bienes rústicos y recursos físicos.

Equipos de Apoyo

Informático

Planificación Informática, servidor de dominio, página local y mantenimiento microinformático.

Secretaría de gerencia

Secretaría, intendencia, apoyo en gestión del personal, unidad de quejas y sugerencias y control horario.

Coordinación regional

Coordinación regional de las tareas territoriales.

- Los Jefes de Área de coordinación regional ejercen sus funciones de seguimiento, control de trabajos y ase-

soramiento técnico respecto de todas Gerencias de la región, además de trabajos puntuales ejecutivos en el ámbito de las mismas. Aparte de esta labor continua de seguimiento de los planes de trabajo, la coordinación regional se sistematiza en visitas regulares a las Gerencias Territoriales según un calendario anual previamente aprobado.

- Los equipos ejecutivos son dirigidos por Jefes de Área o Servicio (JA/S) que pueden englobar la dirección de varios equipos autónomos. En concreto:

Jefe de Área de inspección N27:

- DECLARACIONES URBANA
- PROC. ESPECIALES

Jefe de Área de inspección N27:

- MANTENIMIENTO RÚSTICA
- REC/INSP URBANA

Jefe Servicio de procesos catastrales

- N26: ATENCIÓN AL PÚBLICO
- RECURSOS JURÍDICOS

Jefe de Servicio de Gestión N25:

– TITULARIDADES

Jefe de Servicio de plan.

Informática

– N26: INFORMÁTICA

Dirección directa por Gerentes:

– SECRETARÍA DE GERENCIA

– COORDINACIÓN REGIONAL

A efectos de conseguir una mayor coordinación entre los Jefes de Área y Servicio (JA/S) de funciones complementarias, los equipos ejecutivos se integran formalmente en dos Áreas:

ÁREA TÉCNICA: 2 Jefes de Área de inspección N27

ÁREA DE GESTIÓN: 1 JS procesos catastrales N26 y JS gestión N25

- Los Jefes de Área y Servicio son los responsables de organizar internamente los trabajos asignados a cada equipo funcional cuyos resultados se seguirán a nivel global de equipo de trabajo por el Consejo de Dirección Territorial y los Gerentes.
- Bajo la dirección del correspondiente Jefe de Servicio, cada equipo del Área de Gestión se dota con un puesto nivel 24 que coordina e impulsa directamente las actuaciones dentro del mismo.
- La dotación de medios y personal de cada equipo de trabajo se determina por los Gerentes, pudiendo organizarse apoyos temporales para casos especiales. Además determinados puestos de trabajo –por su propio carácter– realizan funciones habituales mixtas o de apoyo a otros equipos (puestos de atención al público en jornada de tarde, actualización de Base de datos en revisión, redacción de Ponencias de Valores, etc.). (figura 3).
- En cada equipo se potencia la especialización del personal para la ejecución de sus cometidos, con garantía de poder realizar suplencias o sustituciones en casos de ausencia o incidencia (mínimo de dos personas conocedoras de cada procedimiento), de manera que permita dar siempre continuidad a los trabajos.
- La sistemática y flujos de tramitación de los principales tipos de expedientes debe ser conocida por todo el personal, por ello se elabora el correspondiente diagrama de flujos que recoge de manera esquemática y clara su recorrido funcional. Toda esta información se incorpora a la intranet local de la Gerencia.
- Una vez entrada y registrada la documentación por el equipo de Atención al Público, cada equipo ejecutivo se encarga de la tramitación completa del expediente, hasta su notificación, cierre, archivo e impresión. Por ello, se urge la implantación completa de la impresión mediante el Centro de Gestión de Notificaciones. En tanto, se habilitan los medios para la impresión en cada equipo de trabajo, potenciando siempre el uso del sistema de generación diferida respecto de la impresión inmediata.
- Los expedientes físicos pendientes de tramitación se distribuyen en “prearchivos” cercanos a cada equipo de trabajo, para ello se unifica el sistema de control, recepción y seguimiento de los mismos en cada equipo. Se erradica el archivo individual en los despachos personales de los expedientes pendientes o finalizados.
- En todo caso, la ordenación y remisión final de las remesas de correos se gestiona por el equipo de Titularida-

des con el apoyo del personal subalterno en los casos de necesidad de plegado y ensobrado.

- Los expedientes ya tramitados se ordenan y guardan en el archivo general de la Gerencia. El criterio de ordenación de expedientes es único, secuencialmente por número de registro, lo que permite su fácil agrupación y segura localización sin excesiva disciplina para su mantenimiento.
- Anualmente se realiza el expurgo y traslado de estos expedientes al Archivo Central de la Gerencia (situado en la entreplanta), donde se depositan por un plazo no inferior a cinco años, pendientes de su traslado posterior al Archivo externo de la calle Neptuno.
- El archivo de carpetas catastrales de urbana se centraliza en un único espacio (planta baja) sin que se incorporen nuevos documentos físicos. Además, se planifica el progresivo escaneado de los documentos principales del mismo, en coordinación con las tareas similares incluidas en los contratos de “revisión”, lo que evita la necesidad de desplazarse para la consulta de su contenido.
- Se requiere estudiar la posible adaptación de la estructura informática de SIGECA para la creación de roles “informáticos” asociados a los equipos de trabajo, siempre bajo la premisa de implantar los sistemas más ágiles y seguros para la asignación y seguimiento de los mismos.
- La conformación de equipos claros, compactos y de reducida dimensión posibilita el establecimiento de reuniones periódicas entre sus componentes y los Gerentes, las cuales facilitan la comunicación interna y el desarrollo de mejoras en la gestión de sus procesos.

Comparación de ambos modelos

La implantación del nuevo modelo supone la transformación del sistema clásico por equipos autónomos con traslados continuos de documentación y difícil coordinación de los procesos, hacia una estructura configurada por equipos en donde la tramitación de los expedientes se distribuye desde su origen –en atención al ciudadano– a cada uno de ellos para su posterior resolución. Estos equipos son responsables únicos de la tramitación y, consecuentemente, son los encargados de su gestión completa, cierre, finalización y, en su caso, impresión.

En este nuevo modelo sólo se comparte el proceso inicial (equipo de atención al ciudadano) y final (generación de las remesas en el equipo de Titularidades) siendo independientes y completos todos los procesos intermedios bajo un único responsable de su desarrollo y seguimiento. (figura 4).

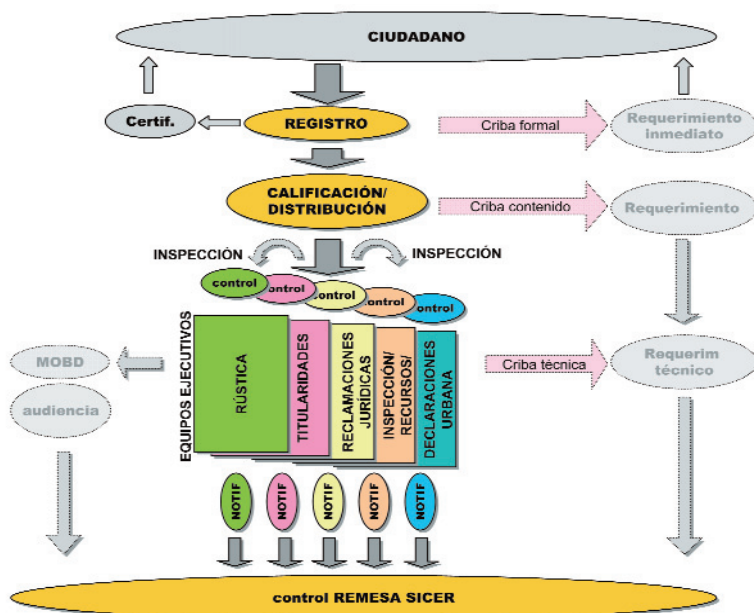
Equipo de Atención al Ciudadano

El equipo de atención al ciudadano consta actualmente de nueve puestos de trabajo de carácter multifuncional, un puesto de atención con cita previa y un puesto en segunda línea con funciones de coordinación del equipo.

Primera línea de atención

Este servicio –de cara al ciudadano– se configura como una atención generalista (no especializada) y por tanto multifuncional. Ello permite disponer de una gran flexibilidad en la atención del mismo, especialmente útil en situaciones de demanda punta, que posibilita minimizar el tiempo de espera del ciudadano, que es el objetivo prioritario y permanente.

Figura 4
Nuevo modelo: esquema de flujos de tramitación de expedientes



Las funciones principales y específicas del equipo de primera línea son:

Información

Registro de expedientes

Emisión de certificados inmediatos

Estas funciones se realizan bajo la premisa de minimizar los desplazamientos del puesto de trabajo. Por ello, la disposición del material se adecua al citado criterio procurando la proximidad a estas herramientas de trabajo.

La adecuación de las funciones a realizar y el criterio de movilidad mínima obligan a establecer como norma básica la exigencia de que la atención en esta primera línea se limite al servicio que se pueda obtener o realizar exclusivamente con apoyo del sistema informático. Cualquier gestión que requiera conocimientos o datos

que no se puedan obtener con la propia Base de Datos y la adecuada formación del personal excede del cometido básico de la atención en primera línea y debe ser encauzado por otras vías.

Especial importancia tiene esta cuestión respecto de las consultas de expedientes físicos, búsqueda de acuses de recibo, notificaciones no recogidas, atenciones especializadas, etc. Para ello, se potencia la formación del personal y la adecuación de los sistemas informáticos existentes –SIGECA, SIGCA, INTRANET, INTRANET LOCAL– fomentando siempre la consulta informática, la reimpresión de documentos y la utilización de los canales internos de comunicación entre el personal.

Respecto de la función de información al ciudadano, como se ha indicado, el servicio es de carácter general y de amplio espectro. La atención especializada se deri-

va al sistema de cita previa si requiere un conocimiento específico o información no existente en base de datos. Sobre este sistema se comentará en detalle más adelante.

En cuanto a la función de registro de expedientes, toda entrada de documentación en la Gerencia se sella y registra inmediatamente en primera línea de atención, de acuerdo a los criterios normalizados por el coordinador del equipo. En los casos dudosos o complejos se simplifica la calificación asignando el tipo de expediente genérico REGI que permite una posterior recalificación con continuidad del procedimiento.

La función de registro conlleva la exhaustiva pero exclusivamente labor formal de cotejo de la documentación presentada. Es decir, se comprueba la recepción de la documentación exigida y en caso de estar incompleta se advierte al presentador y, si es necesario, se formaliza un requerimiento inmediato.

Por último, la función de certificación conlleva la impresión de la tasa de acreditación catastral (TAC) correspondiente y la emisión de los certificados informatizados. Si existe incidencia en su generación: no cruce, certificación histórica, SICA, etc.. se deriva al procedimiento interno de emisión diferida de información.

A estas funciones principales hay que añadir la de acreditación de firma electrónica que, especialmente en el periodo de declaración de IRPF, se ha convertido en un servicio de gran demanda por el ciudadano. De acuerdo al modelo implantado esta funcionalidad se realiza de manera general por todo el personal de atención en primera línea de información.

Coordinador del equipo

Las funciones de este puesto son:

- *Coordinación del personal de equipo*
Supone la dirección del equipo de acuerdo a los criterios que se homogenizan por la Jefe de Servicio. Especial importancia tiene el apoyo a la formación continua del personal y la implan-

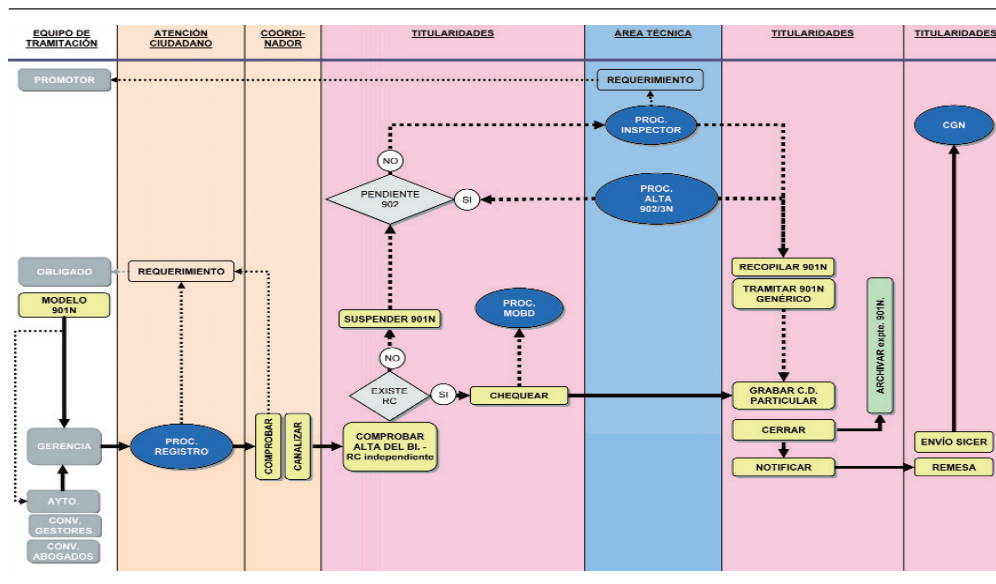
tación de las novedades informáticas. En este sentido, se han mostrado muy útiles las charlas semanales con los miembros del equipo al objeto de repasar las distintas incidencias que se producen.

- *Apoyo en las consultas complejas*
Sin entrar en conflicto con el procedimiento de atención con cita previa concertada, apoya las consultas que realiza el personal de primera línea y es un punto de filtrado y respuesta en caso de ciudadanos insatisfechos.
- *Control de calificación de expedientes*
Supervisión de la documentación registrada en primera línea, recalificación de expedientes REGI y asignación de expedientes recibidos por otras vías: Correos, Ayuntamientos, Convenios, etc...
- *Control del contenido de la documentación entregada*
Supervisión de la calidad del contenido de la documentación entrada, en especial respecto de las declaraciones 902N, de acuerdo al sistema implantado de chequeo experto de estos expedientes.
- *Distribución del trabajo en equipo*
Se apoya en el personal de primera línea para la realización de sus cometidos: registro de correos, recalificaciones, requerimientos y otras. Por ello, se realizan estos trabajos en periodos de escasa demanda y siempre de acuerdo a la prioridad de minimizar los tiempos de espera del ciudadano.

Equipo de Titularidades

El equipo de titularidades catastrales está formado por cuatro funcionarios coordinados por un jefe de sección nivel 24. Sus funciones son aquellas que se derivan de los procedimientos que afectan directamente a la descripción catastral de los titulares catastrales, cotitulares de los distintos derechos y cónyuges, vía declaración (901N) o mediante solitud, por supuesto sin diferenciar la naturaleza urbana o rústica del bien inmueble.

Figura 5
Procedimiento de tramitación de 901N (2008)



En esencia, su cometido es el de mantener actualizados los datos de persona en sus distintos aspectos: NIF, nombre y apellidos, cotitulares, porcentajes de derechos, etc.

Básicamente la documentación que llega por esta vía es:

- 901N de rústica.
- 901N de urbana no asociados a una obra nueva.
- 901N correspondientes a una obra nueva.
- Solicitudes de baja.
- Solicitudes de incorporación de cotitular.
- Cambios de dominio de urbana incluidos en un alta (escrituras presentadas con el alta 902N).
- Otras informaciones de depuración de "persona".
- Datos a depurar en relación con el cruce con la AEAT.

La Jefe del Servicio de Gestión controla el desarrollo de las tareas, los resultados y

la distribución coherente de la carga de trabajo. Por ello, es la interlocutora directa con los Gerentes sobre la situación del equipo de titularidades.

Las declaraciones 901N y solicitudes de titularidad, una vez registradas y correctamente calificadas, se reciben y controlan por el coordinador del equipo de titularidades, quien canaliza su tramitación o lo archiva pendiente de resolución.

En caso de detectar la omisión de la correspondiente declaración de alta 902N, se da traslado al equipo de inspección para que inicie la correspondiente actuación inspectora.

Una vez finalizado el expediente se archiva secuencialmente pendiente de que cada anualidad completa de documentación sea trasladada al Archivo Central de la Gerencia. (figura 5).

Además, corresponden a este equipo las funciones de ordenación, control y generación de remesas, tareas que se mantendrán

hasta la completa puesta en funcionamiento del Centro de Gestión de Notificaciones que evitará progresivamente gran parte de estos trabajos.

Aparte de sus funciones de dirección del equipo de Titularidades, personalmente la Jefe de Gestión nivel 25 asume las labores de apoyo a la Delegación de Economía y Hacienda respecto de la gestión y tramitación de los contratos y el control del presupuesto de la Gerencia.

Por otra parte, la necesidad de llevar un seguimiento exhaustivo y de alto nivel de los envíos de notarios y registradores obliga a exceptuar su tratamiento del cometido genérico del equipo de titularidades. Así, todo el sistema de validación, requerimiento, carga e interlocución con los fedatarios públicos se realiza bajo la dirección directa de la Jefe de Servicio de Procesos Catastrales nivel 26.

Especial importancia tiene esta función desde la implantación del nuevo Índice Único Notarial, que sirve de cauce principal de carga de información de carácter jurídico en el Catastro.

Equipo de Reclamaciones Jurídicas

La esencia del modelo adoptado determinaría la configuración de un equipo único para la tramitación completa de reclamaciones, tanto jurídicas como físicas, formado por personal de carácter interdisciplinar. Sin embargo, la disposición del inmueble –con grandes distancias y escaso espacio para ubicar a todo su personal– hace necesario establecer su separación funcional ubicando las reclamaciones de carácter jurídico (las que afectan a los datos del titular catastral) cercanas al área de atención al público.

Además, la propia distinción oficial de los nuevos tipos de expedientes RE CJ (recursos jurídicos) de los RE CF (recursos físicos), parece que se orienta en la misma línea organizativa adoptada.

La dirección del equipo de recursos jurídicos corresponde a la Jefe de Servicio de

Procedimientos Catastrales. Además, forman este equipo tres personas coordinadas por un jefe de sección nivel 24, que asumen la función de resolución de este tipo de recursos de reposición, tanto de bienes urbanos como rústicos, además de las subsanaciones de discrepancias (MOBD), correcciones de errores (COEC), los informes preceptivos de las reclamaciones económico administrativas y los relativos a los recursos de alzada ante el Director General.

Además se potencia la relación con los órganos de gestión tributaria mediante la utilización del fichero DOC como cauce de comunicación prioritario de las alteraciones que afectan a padrones catastrales ya emitidos.

El problema de distribución de las reclamaciones de tipo mixto (alegaciones simultáneas de carácter jurídico y físico), como criterio general, se solventa asignando al correspondiente equipo técnico de recursos la resolución completa de las mismas, evitando siempre los procesos de ida y vuelta de expedientes.

Como se ha indicado con anterioridad, la Jefe de Servicio de Procesos catastrales nivel 26 asume directamente las labores de interlocución ordinaria con los Ayuntamientos, Órganos de gestión tributaria, Órganos colaboradores mediante Convenio, Notarios y registradores, Tribunal económico administrativo, etc...

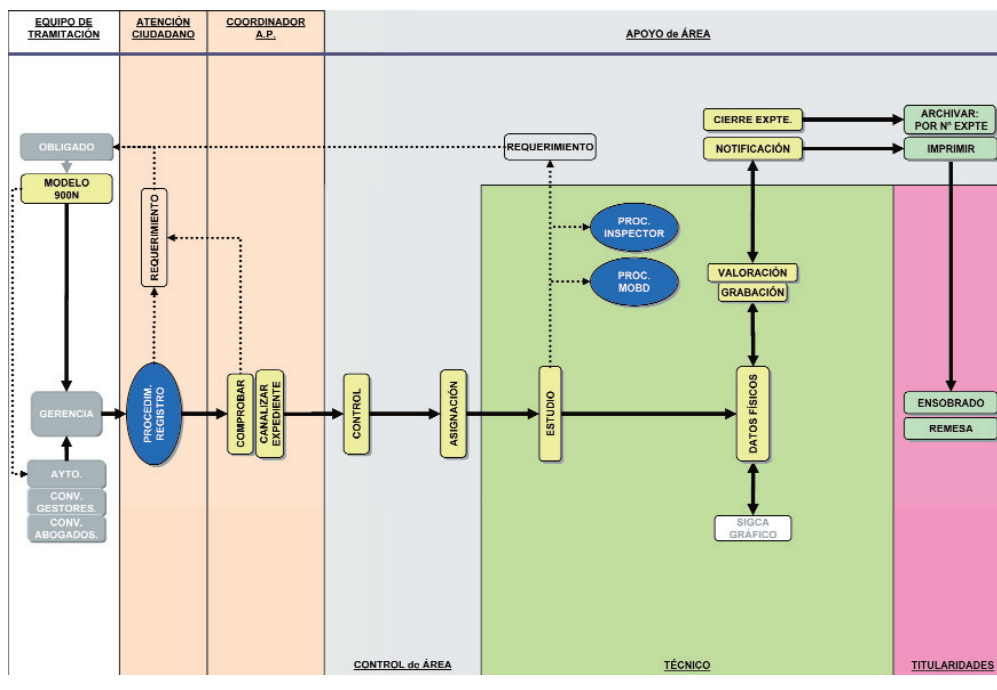
Equipo de Mantenimiento de Rústica

En este equipo permanece la dotación de personal y estructura tradicional de trabajo del área de Rústica, correspondiendo al mismo el mantenimiento completo de los expedientes de alteraciones físicas que afecten a los bienes de naturaleza rústica.

En total, lo forman cuatro técnicos con la incorporación de una persona encargada de los procesos auxiliares.

Dado su adecuado funcionamiento actual, la distribución interna del trabajo mantiene el

Figura 6
Procedimiento de tramitación de 903/4N Rústica (2008)



carácter territorial asumiendo cada técnico todas las labores que corresponden a su ámbito geográfico: 902N, 903N, 904N, RECF, MOBD, inspección, etc. (figura 6).

El equipo asume la gestión completa de todos los bienes inmuebles “extrasUNAU”, es decir, todo bien localizado fuera de la línea de suelo de naturaleza urbana se considera propio de este equipo. En este sentido, se incluyen las altas de los “diseminados” y construcciones agrícolas (elaboración de FXCC, actualización de cartografía, datos alfanuméricos y valoración) sin diferenciar si se ha realizado o no el correspondiente Procedimiento de Valoración Colectiva.

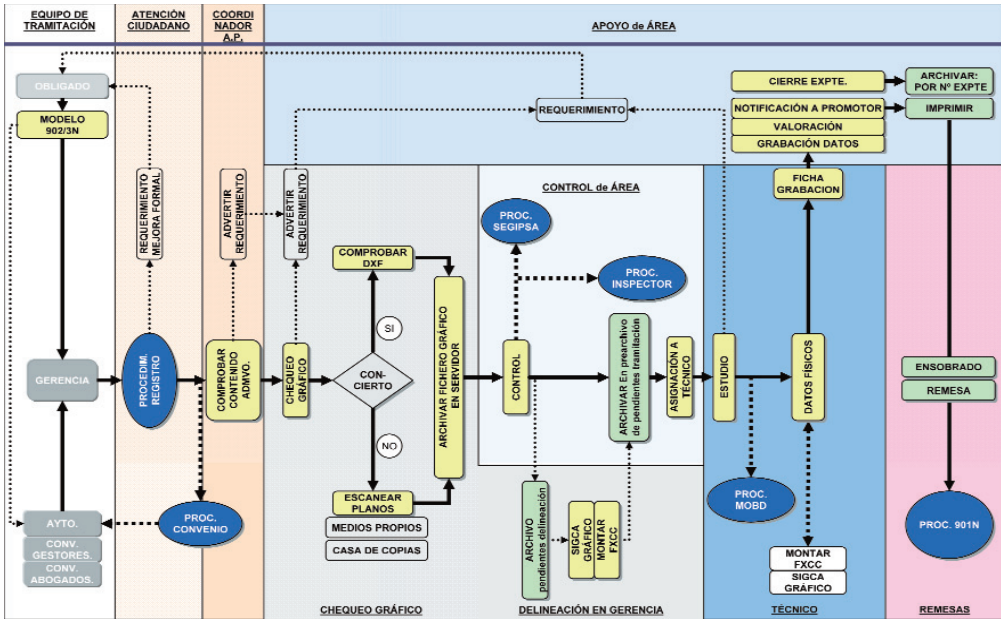
De esta manera, la línea SUNAU se convierte en el único delimitador de competencias entre los equipos técnicos, tanto de inmuebles edificados como de cultivos.

Equipo de Inspección y Reclamaciones físicas de Urbana

La necesidad de potenciar los procedimientos de inspección catastral y sancionador requiere el establecimiento de una continuidad y rutina de sus cometidos en el habitual quehacer de la Gerencia. Por ello, se ha decidido la formación de un equipo único que se encarga de estas tareas conjuntamente con las propias de resolución de recursos de tipo físico (valor y superficie) de bienes inmuebles localizados dentro de la línea de SUNAU: expedientes RECF, MOBD, COEC, etc.

En este equipo se evidencia claramente el carácter multidisciplinar del modelo adoptado ya que forman parte del mismo dos inspectores adscritos, un técnico de

Figura 7
Procedimiento de tramitación de 902/3N Urbana (2008)



inspección, un técnico catastral, dos gestores catastrales y un delineante.

En él se acometen con continuidad y de manera planificada las actuaciones sobre las posibles “bolsas de inspección” teniendo en cuenta sus calendarios diferenciados de tramitación y priorizando las distintas tareas a realizar:

- Omisiones derivadas de Procedimientos de Valoración Colectiva (PVC).
- Omisiones de 902N detectadas mediante 901N presentados.
- Actuaciones de inspección singulares y grandes inmuebles.
- Planes de actualización según contraste con ortofotos PNOA.
- Declaraciones presentadas fuera de plazo.
- Información derivada de los envíos de notarios/registradores.

- Actuaciones conjuntas con ayuntamientos.

Equipo de Declaraciones de Urbana

Corresponde a este equipo la resolución completa de las declaraciones de bienes inmuebles urbanos que se encuentren dentro de la línea SUNAU (intra SUNAU) de cada municipio: 902N, 903N y 904N. La distribución del trabajo se realiza de acuerdo al criterio de reparto que determina el Jefe de Área, fomentando su tramitación según entrada de los mismos y erradicando toda asignación de tipo territorial. (figura 7).

El equipo cuenta con personal de apoyo en el control de entrada de los expedientes, prearchivo, asignación a los técni-

cos o derivación a entidades externas (Segipsa, Convenios, Contratos,...), personal de delineación y auxiliar para la grabación de las altas de división horizontal. En total son cuatro técnicos, dos delineantes y dos administrativos de apoyo.

Especial importancia tiene el modelo adoptado para la sistematización del chequeo experto de las declaraciones 902N presentadas y la digitalización de sus planos. En esencia, se realiza un visado inmediato del contenido de la documentación presentada y, en su caso, digitalización o escaneado previo de la documentación gráfica, todo ello con el objeto de dejarlo “perfecto” para su tramitación técnica posterior.

Equipo de Procedimientos Especiales

El Modelo Unificado de Catastro es especialmente relevante respecto a los Procedimientos de Valoración Colectiva y sus procesos paralelos de valoración de construcciones rústicas, modificación de parcelas, ajuste de fincas encabalgadas, etc., que afectan conjuntamente a bienes de naturaleza urbana y rústica.

De la misma manera, la elaboración de Ponencias de Bienes de Características Especiales (BICES) y su mantenimiento, en principio, se pueden considerar labores indefinidas en lo relativo al equipo al que debe corresponder. Por ello se configura un equipo autónomo y multidisciplinar (arquitectos e ingeniero agrónomo) cuyo cometido es la realización de este tipo de procesos “especiales” y sus labores asociadas.

La propia especificidad de estas tareas, cuya carga de trabajo es variable en cada plan de trabajo anual, determina que el equipo mínimo de dos personas con continuidad en estas funciones se complementa con el posible apoyo parcial de la Jefe de Área Regional y del propio Jefe de Área (dirección de trabajos, redacción de Ponencias, coordinación con Ayuntamientos, etc.).

En definitiva, este equipo acomete (con sus diferentes especificidades personales) la redacción de las ponencias de valores, realización de los Procedimientos de Valoración Colectiva –general o parcial–, Valoraciones simplificadas, valoración de construcciones rústicas (PVCR), dirección de los trabajos contratados, modificación de parcelas en procesos de revisión y las labores asociadas al cálculo del valor de referencia, mapas de valores y análisis del mercado inmobiliario.

Equipo de Informática

La importancia del sistema informático en una Gerencia requiere la existencia de un equipo específico dedicado a su gestión y mantenimiento, con una función clara de servicio al resto de equipos ejecutivos.

Bajo la dirección del Jefe de Servicio de Planificación Informática, el personal de este equipo se encarga de las labores asociadas a la gestión del servidor de dominio, inventario de material informático, copias de seguridad, consultas a base de datos, control de usuarios informáticos y soportes, intercambios de información a través de la OVC, mantenimiento del sistema microinformático, desarrollo de la página local, etc. . .

Especial importancia para el buen funcionamiento de este equipo tiene la compartición de conocimientos e información que permite facilitar las labores a realizar en el mismo.

Equipo de Secretaría

Las labores de secretaría de apoyo a los Gerentes las realizan dos personas que además asumen las funciones propias de Unidad de Recepción de Quejas y Sugerencias y la coordinación con la Delegación de Economía y Hacienda en lo relativo a gestión del personal, bajas, órdenes de servicio, planes de formación, comunicación de

incidencias de la propia sede, control horario y de asistencia del personal.

Además, la realización de la función de Unidad Receptora de Quejas y Sugerencias por este equipo posibilita que cualquier persona que vaya a presentar una queja o sugerencia pueda ser recibido por el Gerente con el objeto de conocer de primera mano el motivo de ésta y así corregir las posibles deficiencias apuntadas.

Además coordinan las labores propias de los ordenanzas en lo relativo al correo entre la Gerencia, la Delegación de Economía y Hacienda y la sede de Paulina Harriet.

Equipo de Coordinación Regional

El equipo de coordinación regional está formado por los tres Jefes de Área Regional, con el apoyo administrativo de un gestor catastral nivel 17, y desarrollan sus funciones en la sede situada en la calle Paulina Harriet –local compartido con el Área Técnico Facultativa de la Delegación Especial de Economía y Hacienda–.

Asisten a las reuniones del Consejo de Dirección Regional del que forman parte todos los Gerentes, que se celebran de manera rotativa en las Gerencias de nuestro ámbito.

Las funciones de este equipo están claramente enfocadas hacia la coordinación, asesoramiento, control y seguimiento de los planes de trabajo y objetivos que se realizan en las Gerencias Territoriales de nuestro ámbito. No obstante, por indicación del Gerente realizan también labores puntuales de apoyo directo a las mismas. En este sentido, respecto del ámbito de Valladolid, se colabora en la realización de los Procedimientos de Valoración, mapas de valores, control mensual de los Puntos de Información Catastral (PIC), asesoramiento a las administraciones con acceso a la Oficina Virtual del Catastro (OVC), coordinación de los Convenios con Gestores Administrativos, Colegios de Aboga-

dos y, próximamente, Agentes de la Propiedad Inmobiliaria.

Esta labor de apoyo y control de las Gerencias se sistematiza, aparte de su seguimiento continuo, con la celebración de un mínimo de dos reuniones anuales conjuntas con todos los Jefes de cada Área y las visitas periódicas a las Gerencias.

Procedimientos Transversales

La existencia de equipos autónomos de tramitación de expedientes no excluye la necesidad de implantar determinados sistemas que afectan a varios equipos de trabajo y que suponen el establecimiento de procedimientos de carácter transversal a los mismos.

En este sentido, a parte de otros procedimientos de menor trascendencia, podemos destacar el sistema de cita previa y el de chequeo experto de declaraciones 902N.

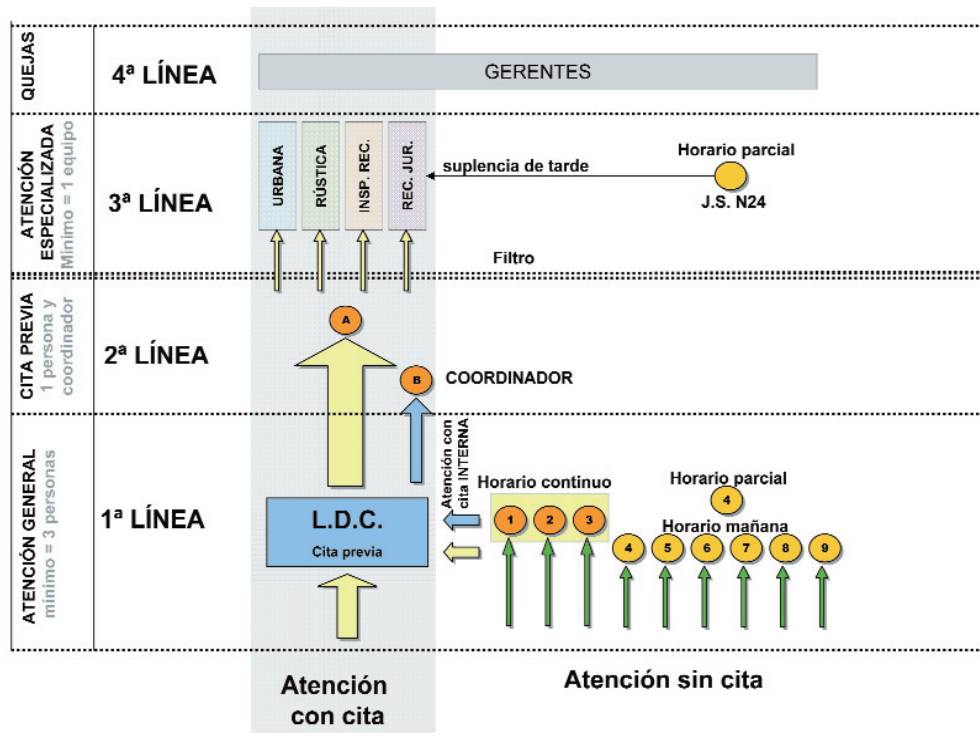
Cita previa

La atención al ciudadano con cita previa es un elemento clave en la estrategia del Catastro y su vocación de servicio al ciudadano. Este sistema debe recoger tanto las citas de carácter general solicitadas para evitar esperas en los servicios ordinarios de atención al ciudadano como las que son de carácter especializado.

Por ello, la organización interna de la cita previa en una Gerencia normalmente reviste gran complejidad: recorridos internos, turnos, apoyos de personal técnico, coordinación de horarios, sustituciones, etc... Además es un sistema que no admite fallos ya que el ciudadano es especialmente sensible a un mal funcionamiento de este servicio.

En el intento de minimizar el margen de error y posibles deficiencias del sistema: tiempos de espera no deseados, informaciones incorrectas o vacíos de atención, se ha diseñado un procedimiento específico que pretende ser claro y sencillo, cuyos resultados están siendo óptimos desde su

Figura 8
Esquema de atención al ciudadano



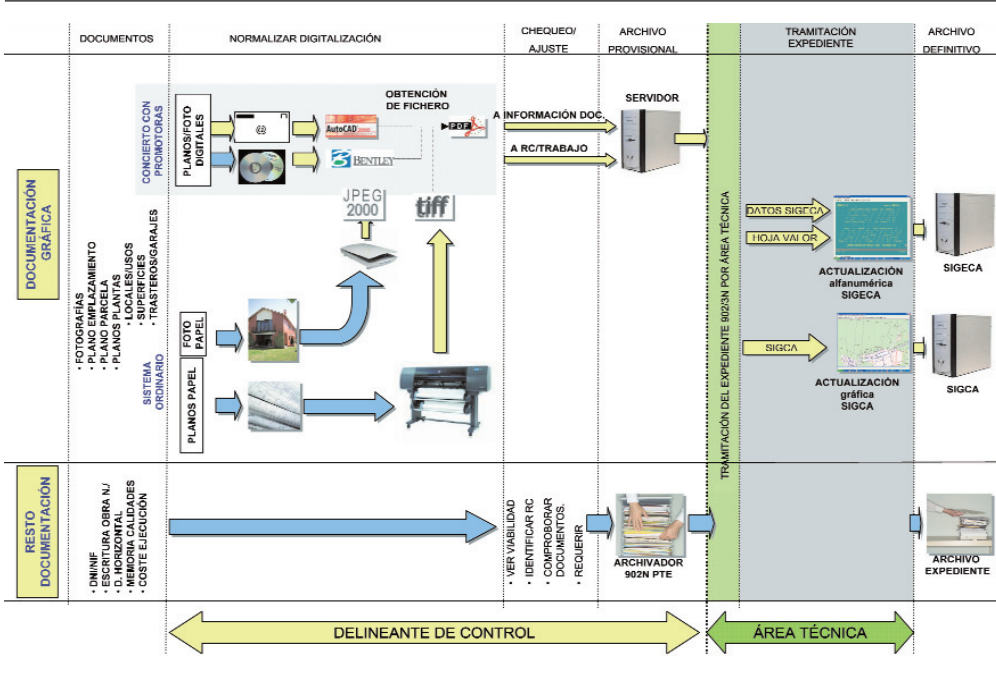
implantación en la Gerencia. Se fundamenta en la unificación de este tipo de atención y la excepcionalidad de la derivación de la consulta hacia los equipos técnicos.

La cita previa es atendida a tiempo completo por personal especializado –con jornada de mañana y tarde– dedicado en exclusiva a esta función. El contenido de sus funciones es similar al realizado en la primera línea de atención al ciudadano, pero con el añadido de posibilitar el estudio con antelación de los expedientes físicos y preparar la adecuada respuesta a la consulta. Se pretende que el grado de resolución de la misma reduzca al mínimo la necesidad de su traslado al personal técnico. (figura 8).

La posible falta de formación suficiente para ese nivel de atención es apoyada vía telefónica por el propio personal técnico. No obstante, en casos de especial complejidad de la consulta puede ser trasladada directamente al equipo técnico correspondiente.

Especial importancia tiene el necesario cumplimiento de la Carta de Servicios del Catastro respecto del plazo para concertar cita desde el momento de su solicitud, por ello, se ha ampliado el tiempo de prestación de este servicio y se de continuidad al mismo. Se atiende cuatro días a la semana (lunes a jueves) en turnos de media hora, lo que supone tener una capacidad de once atenciones/día por cada funcionario. Lo que

Figura 9
Sistema de tramitación digital de documentación gráfica de declaraciones 902N



dota al servicio del doble de su capacidad anterior y mayor tiempo de dedicación a cada consulta (anteriormente las atenciones eran de quince minutos dos días a la semana y con frecuentes esperas entre turnos).

Por otra parte, al personal técnico le corresponde atender las consultas que no se hayan podido resolver por el personal de cita previa. Para ello, se establece un sistema de guardia que permite de manera sencilla y ágil atender estas consultas de carácter excepcional. Sin embargo, este sistema se ha mostrado prácticamente innecesario dado el óptimo funcionamiento de la atención de cita previa.

Chequeo experto de 902N y Digitalización de documentación gráfica

La necesidad de establecer un sistema de chequeo rápido y experto de las declara-

ciones 902N de urbana es un tema recurrente en cada Gerencia. Especialmente desde la implantación de la encomienda de gestión con Segipsa, ya que el buen funcionamiento de la misma depende de una validación correcta y ágil de la documentación entregada.

Por otra parte, se considera conveniente realizar la digitalización o escaneo de los principales planos aportados en ese tipo de declaración, lo que permite la sustitución del actual sistema de archivo por carpetas catastrales físicas por uno de carácter digital, con las ventajas que ello reporta.

Bajo estas premisas, se ha establecido un sistema que está permitiendo dar máxima agilidad y garantías a la tramitación de estas declaraciones. El mismo se estructura en distintas fases. (figura 9).

- *Concierto con empresas promotoras*
Línea de comunicación con las principales promotoras que operan en nuestro ámbito, con el objeto de fomentar la remisión estandarizada en formato digital –DXF/DGN/DWG– de los planos y fotografías exigidos en las declaraciones 902N. Con ello se consigue disponer de un conjunto de empresas (con un gran volumen de construcción) con las que existe una interlocución y asesoramiento continuo sobre la forma de presentar la documentación de este tipo.

- *Cotejo de la declaración. Requerimiento inmediato*

Como con el resto de expedientes, se realiza en primera línea del equipo de atención al ciudadano respecto de las declaraciones presentadas. Supone el cotejo in situ de la documentación aportada, el asesoramiento al ciudadano y, en su caso, el requerimiento inmediato de la documentación incompleta.

- *Supervisión del contenido administrativo*
Los expedientes 902/3N de urbana son analizados en su contenido administrativo por el coordinador del equipo atención al ciudadano para confirmar la viabilidad de su posterior tramitación técnica. En su defecto, procede a realizar la advertencia equipo de declaraciones de urbana para realizar el requerimiento correspondiente.

- *Chequeo experto y digitalización de la documentación gráfica*

A continuación, por parte de personal especializado del equipo de declaraciones se realizan los chequeos gráficos de localización, comprobación de la validez geométrica del inmueble sobre la cartografía SIGCA y la depuración e inserción de los ficheros aportados, en su caso, dentro de los directorios consultables desde SIGCA.

Respecto de los planos y fotografías presentados en soporte papel, una vez expurgada la documentación no

relevante, se procede a su escaneado. Todo ello con el objeto de conseguir planos escalados, imprimibles y normalizados para su posterior tratamiento o consulta digital.

En caso de necesidad, se requiere al interesado para que complete o mejore la documentación aportada. Todo ello con la ventaja de conseguir un expediente correcto y completo en un breve plazo desde su presentación.

- *Traslado del expediente y tramitación por el equipo de 902/3N*

Una vez validada y tratada la información, se traslada el expediente completo –en soporte papel– al archivo del equipo técnico de declaraciones 902/3N para su tramitación.

- *Tramitación y archivo de la documentación*

En la tramitación técnica no se genera documentación en soporte papel para incorporar a las tradicionales carpetas catastrales (planos, hoja de valoración, CUI, acuerdos, etc.). En caso de necesidad, con la gran ventaja de su cómodo acceso para todo el personal de la Gerencia, está disponible esta información en formato digital: SIGECA o información documental de SIGCA.

Expectativas de futuro

La optimización funcional de la Gerencia es un proceso continuo y nunca terminado, así, en el momento actual se vislumbran las siguientes perspectivas que deberán orientar las actuaciones futuras respecto de nuestra organización:

- Enfoque principal de la organización de la Gerencia hacia la gestión de nuestros colaboradores: notarios, registradores, Segipsa, Ayuntamientos con procedimiento de comunicación, Convenios de gestión y difusión, PIC, etc...

- Potenciación de la inspección catastral como procedimiento clave de actualización de la base de datos del Catastro y la consecuente adecuación tributaria, fomentando los sistemas de actuación conjunta con los Ayuntamientos.
- Ajuste de la dotación de personal de declaraciones de urbana, tras la sistematización de la encomienda de gestión con Segipsa (expedientes posteriores a 2007) y la ampliación del número de Convenios de Colaboración existentes.
- Asignación de nuevos cometidos al equipo de coordinación regional acordes al modelo unificado de Catastro en sincronía con los equipos de carácter territorial (BICES, inspección, mapas de valores, etc.).
- Potenciación de las labores del equipo de procedimientos especiales respecto del cálculo de valores de referencia, estudios de mercado, valor de referencia y mapas de valores, tanto de inmuebles urbanos como rústicos.
- Decreciente carga cuantitativa de trabajo en los equipos de atención presencial al ciudadano debido a la progresiva externalización de las labores de difusión de información catastral (Puntos de Información Catastral y Oficina Virtual del Catastro) que posibilita la orientación del servicio en Gerencia hacia una mayor especialidad y calidad, especialmente respecto de la atención con cita previa concertada.
- Adaptación del equipo de informática a la prevista centralización de Bases de Datos y correo electrónico.
- Dirección, seguimiento continuo y coordinación de los trabajos por el Consejo de Dirección Territorial y los Gerentes.
- Organización basada en equipos funcionales y multidisciplinares orientados a la tramitación completa de los distintos tipos de procedimientos de la Gerencia. Se comparten, sin embargo, los procesos de entrada de documentación (equipo de Atención al Ciudadano) y generación de remesas para Correos (equipo de Titularidades).
- Responsabilidad de cada Jefe de Área o Servicio en la organización interna del equipo de trabajo.
- Dimensionado de los equipos en función de la carga de trabajo asociada a los expedientes correspondientes –no al contrario–, con predeterminación del personal de cada equipo de trabajo.
- Establecimiento de reuniones periódicas de los equipos con los Gerentes como canal permanente de comunicación y adopción de mejoras en la gestión.
- Potenciación del sistema de Cita Previa mediante la unificación de este servicio dotándolo de mayor continuidad y tiempo de atención para cada consulta.
- Atención multifuncional al ciudadano adecuada a los servicios que se pueden obtener o realizar mediante las herramientas informáticas, minimizando los desplazamientos internos del personal.
- Implantación de un sistema ágil de chequeo experto de las declaraciones 902N y digitalización de su documentación gráfica.
- Creación de un archivo digital de documentación gráfica aportada en las declaraciones 902N para facilitar su tramitación y la posterior consulta a través de SIGCA.

Conclusiones: claves del nuevo modelo

A modo de conclusiones, se pueden resaltar las siguientes claves del modelo implantado en la Gerencia:

- Establecimiento de la línea SUNAU (suelo de naturaleza urbana) como delimitadora de los cometidos de los equipos técnicos, sin tener en cuenta las características del bien inmueble o la realización de los procedimientos de valoración colectiva: diseminados, cultivos, construcciones agrarias...
- Conformación de un equipo mixto multidisciplinar (arquitectos e ingeniero agrónomo) respecto de los procedimientos especiales: Ponencias de valores, Procedimientos de Valoración Colectiva, BICES, Mapas de valores, Valor de referencia, etc.
- Potenciación y seguimiento continuo de los sistemas de interlocución y carga masiva de la información derivada de los envíos realizados por los notarios y registradores, en especial desde la implantación del nuevo Índice Único notarial.
- Existencia de un prearchivo unificado de expedientes pendientes de tramitación localizado cerca de cada equipo de trabajo
- Unificación del archivo de expedientes finalizados y centralización anual de los mismos bajo el criterio de ordenación secuencial por número de registro de entrada. ■

