



MINISTERIO DE ECONOMÍA  
Y HACIENDA  
Dirección General del Catastro

**PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE  
CATASTRO**

**HERMOSILLA, SONORA, MÉXICO, 2007**

**LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN LA  
ERA DE INTERNET: EFICACIA, EFICIENCIA,  
CALIDAD, INNOVACIÓN Y LEGITIMIDAD**

**Jesús S. Miranda Hita  
Director General del Catastro  
ESPAÑA**



# Í N D I C E

- **NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: CONTEXTO, DIAGNÓSTICO Y RETOS**
- **TEMAS CENTRALES DE LA REFORMA**
  - **¿FINANCIACIÓN PRESUPUESTARIA O COBRO DE SERVICIOS?**
  - **¿MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO E INCENTIVOS AL DESEMPEÑO O EXTERNALIZACIÓN?**
  - **PLANES ESTRATÉGICOS Y DE OBJETIVOS**
  - **CALIDAD TOTAL E INNOVACIÓN**
  - **ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA**



## NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: CONTEXTO Y RETOS





## EL DIAGNÓSTICO DE LA OCDE PARA UNA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: CONTEXTO Y RETOS

### LOS MALES

Baja potencia de los incentivos  
Garantismo excesivo  
Procedimentalismo excesivo  
Agencia

### MODELO BUROCRÁTICO TRADICIONAL

Jerarquía

Centralización


### LOS OBJETIVOS

Δ productividad y eficiencia  
Δ flexibilidad de las organizaciones  
Δ control del gasto  
Modernizar las relaciones de control internas  
Satisfacción de los clientes

Participación

Descentralización

### LOS MEDIOS

¿Privatizar?  
Mecanismos cuasi competitivos de Mercado (MCM)   
Gerencialismo  
e-Administración  
Reforma presupues-  
taria





## MECANISMOS CUASI-COMPETITIVOS

**OCDE Los define como**

**Aquellos “instrumentos de gestión o diseños organizativos públicos en los que está presente al menos una característica significativa de los mercados”:**  
**competencia, uso de señales de precios, descentralización decisora, incentivos monetarios, exigencias de maximización del output y los resultados...**

**Los MCM ocupan todo el espacio que hay entre la privatización y el modelo burocrático clásico**



# Í N D I C E

- **NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: CONTEXTO, DIAGNÓSTICO Y RETOS**
- **TEMAS CENTRALES DE LA REFORMA**
  - **¿FINANCIACIÓN PRESUPUESTARIA O COBRO DE SERVICIOS?**
  - **¿MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO E INCENTIVOS AL DESEMPEÑO O EXTERNALIZACIÓN?**
  - **PLANES ESTRATÉGICOS Y DE OBJETIVOS**
  - **CALIDAD TOTAL E INNOVACIÓN**
  - **ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA**



## ¿FINANCIACIÓN PRESUPUESTARIA O COBRO DE SERVICIOS?

- ➡ **BIENES PÚBLICOS: RIVALIDAD Y EXCLUSIÓN**
- ➡ **CONSUMOS PREFERENTES Y EQUIDAD**
- ➡ **COSTES DE PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN**
- ➡ **IMPUESTOS INMOBILIARIOS Y  
MULTIFINALIDAD CATASTRAL**
- ➡ **FINANCIACIÓN ESTABLE Y EFICIENTE**

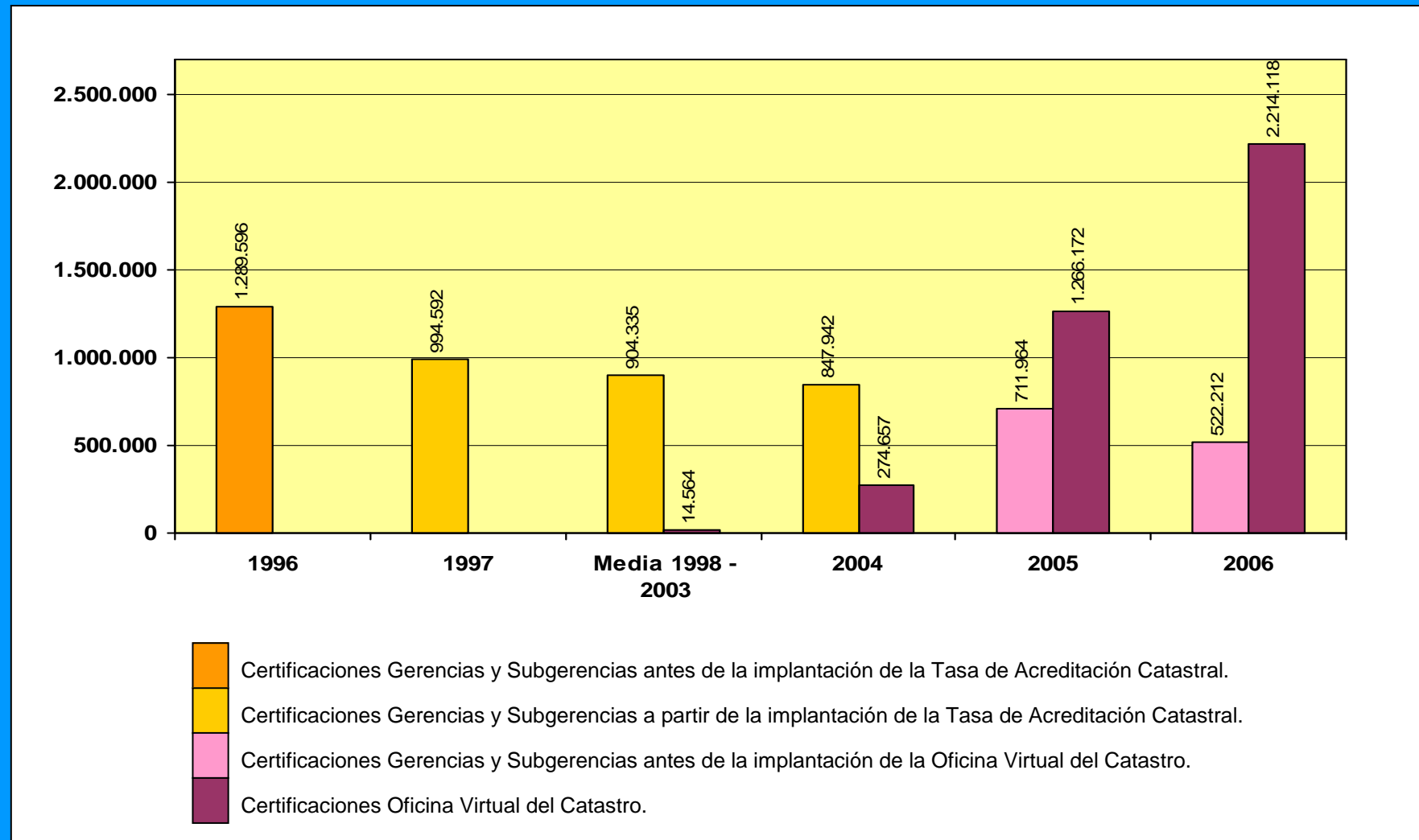


## **EXTERNALIZACIÓN DE COSTES Y COBRO DE LOS SERVICIOS CATASTRALES**

- **¿REGULACIÓN O SATISFACCIÓN DE LA DEMANDA?: LAS TASAS DE DESINCENTIVACIÓN Y LA ALTERNATIVA DE LA e-ADMINISTRACIÓN: PRINCIPIOS DEL BENEFICIO Y DE EQUIDAD**
- **COSTES EXTERNALIZADOS: OBLIGACIÓN DE DECLARAR Y PROBAR Y DE SUMINISTRO DE DATOS**
- **COMPARTIR COSTES (Y RESPONSABILIDADES) MEDIANTE CONVENIOS DE COOPERACIÓN**
- **LA FINALIDAD FISCAL Y EL DETERIORO DE LA INFORMACIÓN HA OBLIGADO AL ESTADO A FINANCIAR LOS NUEVOS CATASTROS**
- **EL TRIBUTU INMOBILIARIO "INTERNALIZA" EL COSTE CATASTRAL (PERO FALTAN MECANISMOS DE COMPENSACIÓN INTERJURISDICCIONAL)**



## CERTIFICACIONES SOLICITADAS PERÍODO ENERO 1996 – DICIEMBRE 2006





**En todo caso, no procede poner precios si:**

- **el grado de obligatoriedad del consumo/uso de los servicios catastrales es alto (caso de su uso para el IBI). Sí se justifican para cartografía...**
- **la elasticidad-precio de la demanda es muy baja o nula (no se consigue reducir el exceso de demanda)**
- **con ello se excluye a usuarios de baja renta y alta necesidad (equidad)**
- **los costes de transacción o gestión son elevados**



## Y sí resulta conveniente el precio para:

- reducir demanda excesiva
- impedir oferta innecesaria
- **mejorar la gestión (eficiencia de procesos)**
- **garantizar la sostenibilidad de la organización (restricción presupuestaria)**



# Í N D I C E

- **NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: CONTEXTO, DIAGNÓSTICO Y RETOS**
- **TEMAS CENTRALES DE LA REFORMA**
  - **¿FINANCIACIÓN PRESUPUESTARIA O COBRO DE SERVICIOS?**
  - **¿MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO E INCENTIVOS AL DESEMPEÑO O EXTERNALIZACIÓN?**
  - **PLANES ESTRATÉGICOS Y DE OBJETIVOS**
  - **CALIDAD TOTAL E INNOVACIÓN**
  - **ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA**



## ¿MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO E INCENTIVOS AL DESEMPEÑO O EXTERNALIZACIÓN?

- ⇒ **VINCULACIÓN AL PLAN DE OBJETIVOS**
- ⇒ **RESTRICCIONES INSTITUCIONALES EN  
MATERIA DE RR. HH.**
- ⇒ **DIFICULTADES METODOLÓGICAS:  
DEFINICIÓN DEL OUTPUT Y MONITORIZACIÓN  
DEL PROCESO PRODUCTIVO**
- ⇒ **PRESERVAR VALORES DE IMPARCIALIDAD  
Y EQUIDAD EN LA PROVISIÓN PÚBLICA**
- ⇒ **EXTERNALIZACIÓN EFICIENTE**



## **INCENTIVOS AL DESEMPEÑO**

- **MÁS EFICACES CUANTO**
  - **MÁS FÁCILMENTE SE PUEDAN ASIGNAR Y MEDIR OBJETIVOS**
  - **MAYOR SEA LA RENTABILIDAD DEL AUMENTO DEL ESFUERZO Y SU SENSIBILIDAD AL INCENTIVO**
  - **MENOR SEA LA AVERSIÓN AL RIESGO**
  - **MAYOR SEA LA CAPACIDAD OBJETIVA Y SUBJETIVA DE INNOVACIÓN Y MEJORA**
- **RETRIBUCIONES VARIABLES Y PREMIOS A "MEJORES PRÁCTICAS E INICIATIVAS"**



## EXTERNALIZACIÓN/1 (OBJETIVOS Y RIESGOS)

- **Aprovechar las fuerzas del mercado para:**
  - **Reducir costes (¿Bangalore?)**
  - **Sustituir costes fijos por variables (homesourcing, teletrabajo)**
  - **Huir de rigideces legislación administrativa**
  - **Ganar capacidades gerenciales**
  - **Adaptación al cambio tecnológico**
- **Puntos clave:**
  - **Continuidad / dependencia del proveedor**
  - **Grado de especificidad del encargo**
  - **Costes de supervisión / no perder el control**



## **EXTERNALIZACIÓN/2 (CASOS TÍPICOS)**

- **Cartografía y ortofotografía**
- **Catastro de rústica/urbana: elaboración y mantenimiento**
- **Atención multicanal (centro de llamadas, web, sms, TDTi, presencial)**
- **Desarrollo de aplicaciones informáticas**
- **Apoyo científico e investigación (mercado, tecnologías, etc.)**
- **Servicios comunes  
(seguridad, ensobrado, archivo, almacén)**



# Í N D I C E

- **NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: CONTEXTO, DIAGNÓSTICO Y RETOS**
- **TEMAS CENTRALES DE LA REFORMA**
  - **¿FINANCIACIÓN PRESUPUESTARIA O COBRO DE SERVICIOS?**
  - **¿MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO E INCENTIVOS AL DESEMPEÑO O EXTERNALIZACIÓN?**
  - **PLANES ESTRATÉGICOS Y DE OBJETIVOS**
  - **CALIDAD TOTAL E INNOVACIÓN**
  - **ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA**

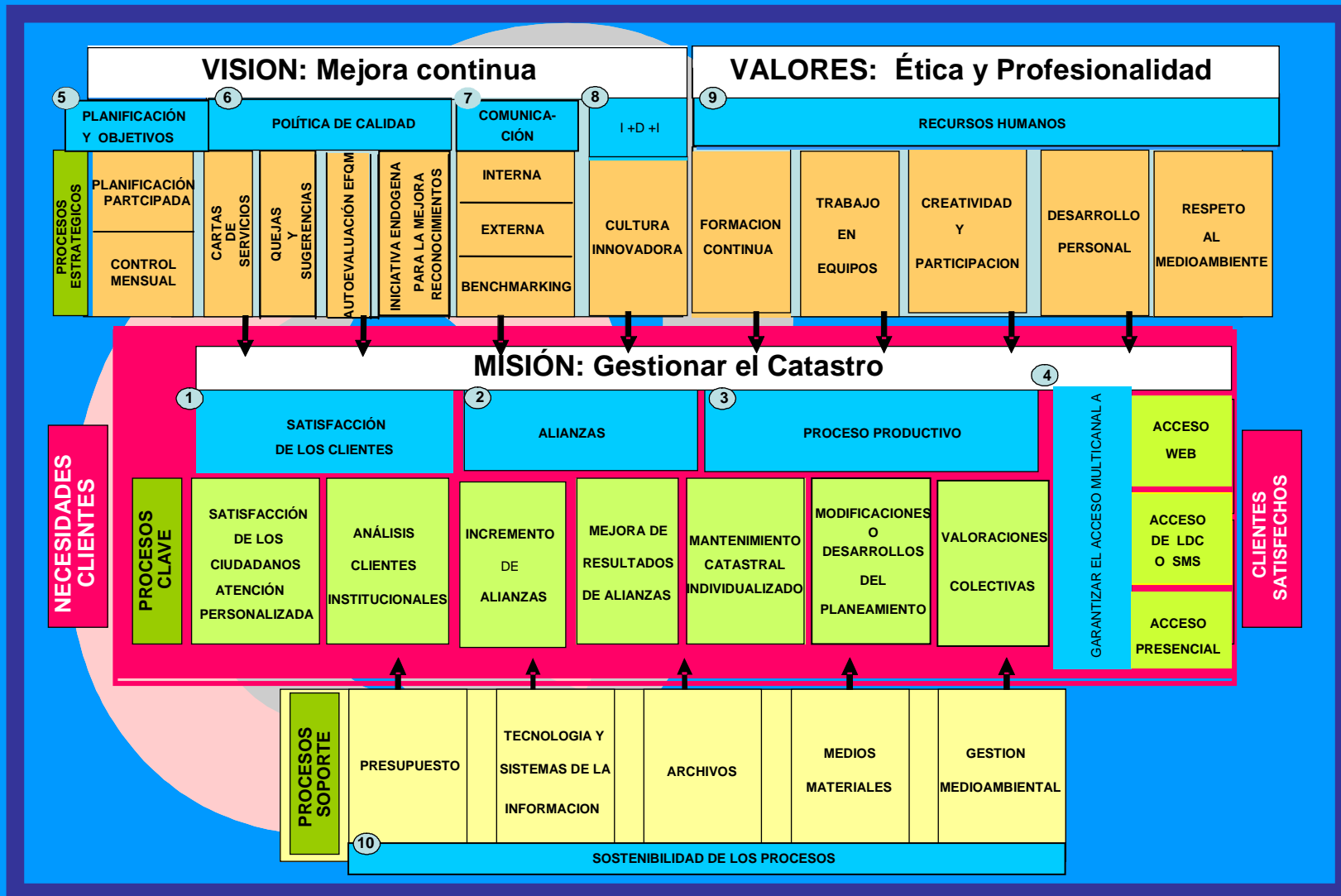


## PLANES ESTRATÉGICOS Y DE OBJETIVOS

- **MISIÓN LEGAL Y PROYECTO ESTRATÉGICO**  
(registro, impuestos,  
provisión de información inmobiliaria:  
¿debemos competir con las empresas  
privadas?; ¿deben privatizarse las  
funciones de autoridad?)
- **REINVENCIÓN/ENTORNO CAMBIANTE** (Google  
earth; mash-up)
- **PLANIFICACIÓN PARA LA ACCIÓN**
  - REALISMO
  - AMBICIÓN
  - FLEXIBILIDAD
  - EVALUACIÓN/ADAPTACIÓN



ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO  
LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y MAPA DE PROCESOS



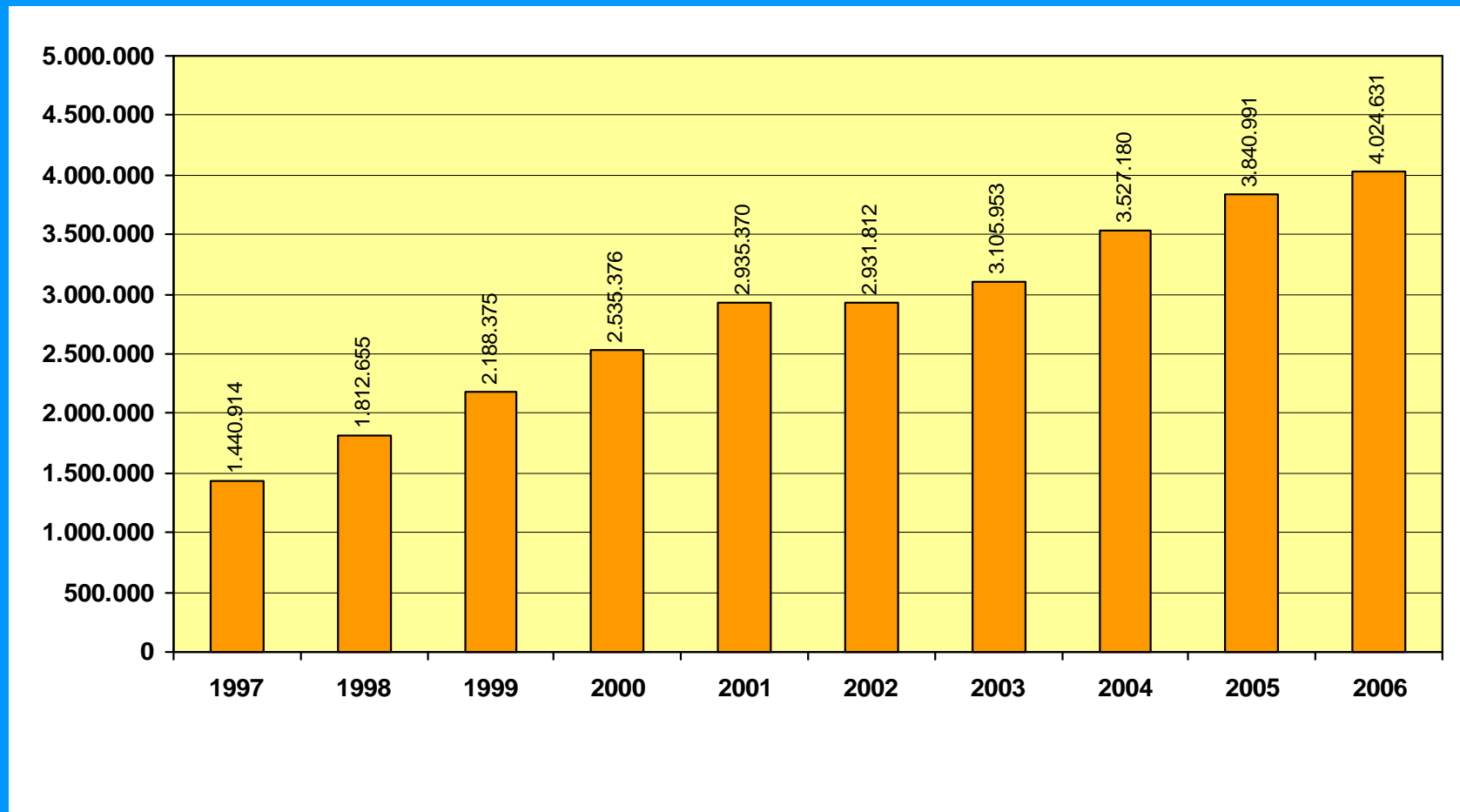


## PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS

- **¿Modelo propio o contratado a consultoras?**
- **Coste-beneficio de la planificación y control**
- **Participación activa del personal (motivación)**
- **Objetivos mensurables y representativos**
- **Objetivos "razonablemente" cumplibles**
  - ⇒ **negociar: cuantía, plazo y medios**
  - ⇒ **equidad/transparencia en la negociación**
- **El Plan de Objetivos se convierte en una guía de gestión y evaluación: favorecer la comparación interna y externa (emulación y benchmarking)**
- **Plan flexible**



## INSCRIPCIONES TRAMITADAS PERÍODO ENERO – DICIEMBRE AÑOS 1997 A 2006





# Í N D I C E

- **NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: CONTEXTO, DIAGNÓSTICO Y RETOS**
- **TEMAS CENTRALES DE LA REFORMA**
  - **¿FINANCIACIÓN PRESUPUESTARIA O COBRO DE SERVICIOS?**
  - **¿MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO E INCENTIVOS AL DESEMPEÑO O EXTERNALIZACIÓN?**
  - **PLANES ESTRATÉGICOS Y DE OBJETIVOS**
  - **CALIDAD TOTAL E INNOVACIÓN**
  - **ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA**



## MARCO GENERAL DE LA POLÍTICA DE CALIDAD

### PROGRAMAS

1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y SU SATISFACCIÓN ▶
2. CARTAS DE SERVICIOS ▶
3. QUEJAS Y SUGERENCIAS ▶
4. EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ▶
5. RECONOCIMIENTOS ▶





## **LA DEMANDA Y SU SATISFACCIÓN**

- **MECANISMOS REVELACIÓN DE LAS PREFERENCIAS EN ENTORNO MONOPOLISTA**
- **ENCUESTAS/PARTICIPACIÓN**
- **ESTUDIOS DE FUNCIONAMIENTO Y DE PERCEPCIÓN**
- **QUEJAS Y SUGERENCIAS**
- **CONTINUIDAD DEL PROGRAMA**





## CARTA DE SERVICIOS

- **SERVICIOS PRESTADOS**
- **DERECHOS DE LOS CLIENTES/QUEJAS**
- **COMPROMISOS DE CALIDAD: STÁNDARES**
- **CLARIDAD, SENCILLEZ, BREVEDAD**
- **MEDIDAS DE SUBSANACIÓN**
- **INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA (horarios, etc.)**





## QUEJAS Y SUGERENCIAS

- **MECANISMO PARA LA MEJORA**
- **ACCESIBILIDAD AL SISTEMA: WEB, FORMULARIOS, TELÉFONO**
- **IMPARCIALIDAD**
- **RESPUESTA COMPLETA Y PUNTUAL**
- **ANÁLISIS DE LAS QUEJAS: MEDIDAS**
- **CONSEJO PARA LA DEFENSA DEL CONTRIBUYENTE Y DEFENSOR DEL PUEBLO**





## EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- **COMPATIBLE CON CONTROLES LEGALIDAD Y FINANCIERO**
- **NECESIDAD DE UN MODELO (EFQM)**
- **NIVELES DE EVALUACIÓN**

→ **Autoevaluación**

→ **identificación DAFO**

→ **Evaluación externa**

- **PLANES DE MEJORA**
- **DIFUSIÓN MEJORES PRÁCTICAS Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS**





## **EL MODELO EUROPEO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (E.F.Q.M.)**

**“La Autoevaluación es un examen global,  
sistemático y regular de las actividades  
y resultados de una organización  
comparados con un modelo de  
excelencia”**

**El Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total es el marco del  
Premio Europeo de la Calidad**





## VINCULACIÓN ENTRE AUTOEVALUACION Y PLANES DE MEJORA

**REALIZAR AUTOEVALUACION**



**IDENTIFICAR PUNTOS FUERTES Y  
ÁREAS DE MEJORA**



**SELECCIONAR ÁREAS DE MEJORA CRITICAS**



**ACORDAR EL PLAN DE MEJORA Y CALENDARIO**



**REVISIÓN PERIÓDICA**





## RECONOCIMIENTOS

- **RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA:  
CERTIFICACIÓN MAP – SELLO DE CALIDAD**
- **PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN AA. PP.:**
  - ⇒ **Excelencia global**
  - ⇒ **Innovación en la gestión de la información y el conocimiento**
  - ⇒ **Innovación tecnológica**
  - ⇒ **Mejores Prácticas**
- **PREMIOS INTERNOS**





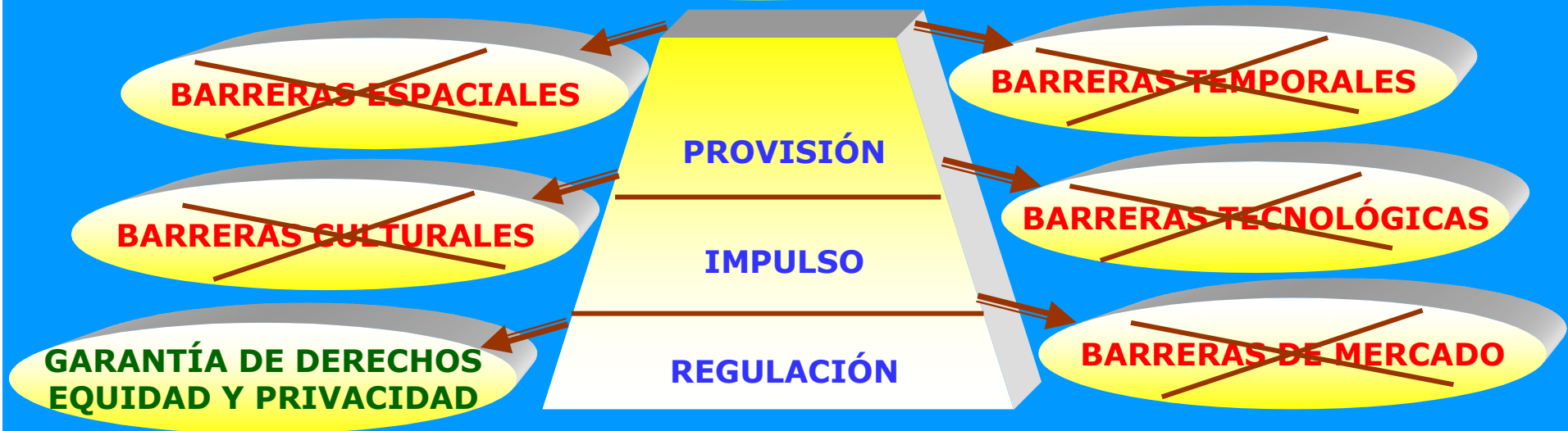
# Í N D I C E

- **NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: CONTEXTO, DIAGNÓSTICO Y RETOS**
- **TEMAS CENTRALES DE LA REFORMA**
  - **¿FINANCIACIÓN PRESUPUESTARIA O COBRO DE SERVICIOS?**
  - **¿MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO E INCENTIVOS AL DESEMPEÑO O EXTERNALIZACIÓN?**
  - **PLANES ESTRATÉGICOS Y DE OBJETIVOS**
  - **CALIDAD TOTAL E INNOVACIÓN**
  - **ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA**



# ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA/1

¿CUÁL ES EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN  
EN LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA?



UNIÓN EUROPEA:

PLAN DE ACCIÓN SOBRE ADMINISTRACIÓN  
ELECTRÓNICA i2010

ESPAÑA:

PROYECTO DE LEY DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA



## ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA/2

### ¿CUÁLES SON LOS EFECTOS?

#### EN LOS CIUDADANOS

- **EQUIDAD/INCLUSIÓN**
- **ALFABETIZACIÓN TECNOLÓGICA**
- **EFICIENCIA\*/EFICACIA**
- **EXIGENCIA SERVICIOS**
- **PARTICIPACIÓN**
- **PERCEPCIÓN AA. PP.**

#### EN LAS EMPRESAS

- **EFICIENCIA\*/EFICACIA**
- **EXIGENCIA SERVICIOS**
- **PERCEPCIÓN AA. PP.**

#### EN LA ADMINISTRACIÓN

- **REFORMA ESTRUCTURAL**
- **REFORMA FUNCIONAL**
- **EFICIENCIA\*/EFICACIA Y CALIDAD**
- **CENTRALIZACIÓN OPERATIVA**
- **MENOS OFICINAS**
- **MÁS OFERTA**
- **DESBUROCRATIZACIÓN**

**\* LA U.E. HA ESTIMADO EN 50.000 M€ EL AHORRO ANUAL PROVOCADO POR LA GENERALIZACIÓN DE LA e-Administración (Plan de Acción i 2010)**



## ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA/3

### ¿Y LOS PROBLEMAS?

<b>ESTRATEGIA  DE  IMPLANTACIÓN</b>	<b>LA DEMANDA</b>	<b>¿Todo el mundo accede a web (cobertura y alfabetización)?</b> <b>¿Existen programas de promoción?</b> <b>¿Hay demanda insatisfecha?</b> <b>¿Existe identidad electrónica (eDNI)?</b>
	<b>LA OFERTA</b>	<b>¿Voluntaria u obligatoria?</b> <b>¿Calendario, coste y medios?</b> <b>¿Habrá demanda para esta oferta?</b> <b>¿Riesgos de estrangulamiento?</b> <b>¿Respuestas a la ruptura del equilibrio en el entorno?</b>



## ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA/4

### Respuestas desde la Administración española

- **Más de la mitad de la población accede a la web**
- **Para el resto, el Gobierno gasta 1.200 millones €/año**
- **La demanda crecerá exponencialmente, tanto para servicios tradicionales como para nuevos servicios**
- **Apuesta por la e-Administración hasta alcanza todos los servicios públicos en este decenio**
- **Dedicando medios suficientes (DGC: 13 Meuros entre 2007 y 2009)**
- **Garantizando la eficiencia y la viabilidad económica e institucional: interoperabilidad y cooperación (INSPIRE y PIC)**



## CONCLUSIÓN

- **LA GESTIÓN PÚBLICA EN UN CONTEXTO DEMOCRÁTICO, CAMBIANTE Y COMPETITIVO: MEJORAR LA EFICACIA, LA EFICIENCIA, LA CALIDAD Y LA TRANSPARENCIA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y SU LEGITIMACIÓN SOCIAL**
- **MECANISMOS DE MEJORA:**
  - **REVELACIÓN DE PREFERENCIAS: PRECIOS (EQUIDAD), PARTICIPACIÓN (REPRESENTATIVIDAD)**
  - **INCENTIVOS, POSITIVOS Y NEGATIVOS**
  - **PLANES DE ESTRATEGIA Y OBJETIVOS**
  - **AUTOEVALUACIÓN, PLANES DE CALIDAD Y CARTAS DE SERVICIOS**
  - **EXTERNALIZACIÓN SELECTIVA**
  - **ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA 100%**