

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
SANTIAGO DEL ESTERO**



**FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS
SOCIALES Y DE LA SALUD**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**TEMA: La Dirección General de Catastro, su
estructura, recursos humanos y funcionamiento**

NAVARRO José Amílcar, legajo N°21026/00

AÑO 2008

CAPÍTULO I

- **Introducción**
- **Planteo del Problema**
- **Marco teórico**

INTRODUCCIÓN

El concepto de catastro es el de un registro administrativo público y ordenado dependiente del Estado, en el que se describen inmuebles rurales, urbanos y de características especiales. Por lo tanto es de esperar que entre las personas que conforman esta Dirección encontremos personal profesional, técnico y administrativo con los recursos materiales necesarios para cumplir esta función. Como toda organización es un sistema complejo que, observado cuidadosamente refleja diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles. Las personas, los grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes, existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional, tanto que a veces esa maraña parece sobrepasar la comprensión. Sin embargo, esa complejidad permite, por una parte, comprender los fenómenos organizacionales, y por otra, dificulta la actividad del administrador.

El concepto de catastro fue variando con el tiempo, por la conciencia que tomó el estado de la necesidad de un registro actualizado y detallado como base para una mayor recaudación tributo mobiliario.

La responsabilidad de la Dirección General de Catastro de la Provincia ante la sociedad, los procedimientos utilizados, el continuo avance tecnológico y técnico en contraste con los instrumentos arcaicos que se manejan en la Administración Pública Provincial son los conceptos que generan la necesidad de realizar el estudio y análisis de esta organización para encontrar un modelo de Dirección eficiente.

El propósito de este trabajo está orientado a conocer la estructura y funcionamiento de la Dirección General de Catastro de la Administración Pública Provincial a través de su forma de organización y administración de los recursos humanos y materiales con relación a los servicios que presta a la comunidad y contribuir a la obtención de una mayor calidad en el servicio brindado y al logro de un mayor satisfacción personal para los trabajadores.

Con el mismo, se busca alcanzar los siguientes objetivos:

- **OBJETIVO GENERAL:**

Analizar la estructura y funcionamiento de la Dirección General de Catastro a través de sus formas de organización y administración de los recursos humanos y materiales en relación con los servicios que presta a la comunidad.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Caracterizar la estructura y el funcionamiento de la Dirección General de Catastro.
2. Describir la disponibilidad de recursos humanos y materiales de acuerdo a los servicios que presta a la población.
3. Describir las diferentes etapas administrativas necesarias para realizar los trámites catastrales en la Dirección.

El tipo de investigación es exploratorio-descriptivo. La estrategia de abordaje será cuantitativa y cualitativa. La población que conforma el universo de estudio son los distintos empleados de la Dirección General de Catastro, tanto profesionales, técnicos, administrativos como los de servicios generales (ordenanzas) ya sean personal de planta permanente, con contrato de locación de servicios o pasantes.

El presente estudio aportará información que podría ser de utilidad en el ámbito de la Administración Pública Provincial y específicamente para el Director de la Dirección General de Catastro.

PLANTEO DEL PROBLEMA

La Dirección General de Catastro de la Provincia, ubicada en la calle Urquiza N° 228 del Barrio Centro, lugar que le permite un alto grado de conexión con la comunidad y con el polo comercial, es una repartición que depende del Ministerio de Economía de la provincia y posee una estructura organizativa de naturaleza informal que es el resultado de su historia, necesidades y entorno como de las inquietudes, virtudes y falencias de las distintas personas que conforman su dirección y administración a lo largo del tiempo.

El auge de una tecnocracia administrativa que por su decidida opción por el formuleo sin contenido ni aplicación, sólo logra satisfacer instrumentos determinados, sin resolver ninguno de los problemas fundamentales: los de estructura y mando.

Las formas de mandar, los métodos autocráticos van quedando en desuso, buscando nuevas formas que permitan un mayor compromiso de los miembros de la organización en el desarrollo de las labores diarias para el logro de los objetivos organizacionales.

Es necesario modificar las estructuras jerárquicas, burocráticas y costosas, buscando formar redes que integren los organismos públicos con las empresas privadas, sindicatos, instituciones religiosas y educativas, tendiendo al apoyo mutuo para hacer frente a los problemas que se presenten.

La característica común es que la organización funcional, o sea, la relación entre los diversos niveles y áreas que integran la unidad no responde a parámetros de eficiencia y racionalidad y no está orientada a la obtención de resultados mediante un control de la gestión que facilite el proceso de toma de decisiones. Además, la inexistencia de un sistema de información gerencial que permita mantener debidamente informado al Director con datos de gestión relevantes y actualizados.

La falta de coordinación intersectorial, confusión de niveles de complejidad, desconocimiento de los procedimientos administrativos, falta de estímulos e incentivos que mantengan o aumenten la motivación de los trabajadores, inexistencia de programas de adaptación y capacitación tanto para los nuevos trabajadores como para los ya existentes, conflictos generacionales entre el empuje de los empleados jóvenes y la conformidad de los empleados más antiguos, diferentes tipos de relación laboral (planta permanente, contrato de locación de servicios, régimen de pasantías), problemas de comunicación de la misión y visión de la Dirección, como de los objetivos organizacionales, debido a la

deficiencia de los canales de comunicación, característica común en la Administración Pública, especialmente en la comunicación interna, por el desconocimiento de que es un elemento esencial y absolutamente necesario de la productividad.

La Dirección General de Catastro recibe un promedio de cien trámites diarios tales como: consulta de antecedentes, cambio de dominio y/o domicilio postal, inspección, mensura, división, etc. que son realizados tanto por particulares como por profesionales (ingenieros, abogados, escribanos, etc.) como por otras dependencias del Estado (nacional, provincial, municipal), para lo cual cuenta con un total de 186 empleados, de los cuales 134 son de planta permanente (110 pertenecientes a la Dirección General de Catastro y 24 a otras reparticiones) 44 tienen contrato de locación de servicios y 8 son pasantes, y una estructura edilicia que se está ampliando y adecuando a los requerimientos actuales.

Con respecto a los recursos materiales y tecnológicos con los que cuenta esta Dirección podemos nombrar: GPS (sistema geodésico de posición), teodolitos, distanciómetros, estación total, etc. para realizar trabajos de campo; hardware y software, pplotter digital, etc. para los trabajos necesarios en la propia Dirección; el uso del google earth que permite inspeccionar el campo de trabajo, la comprobación de los hechos topográficos existentes a través de imagen satelital en la computadora, etc.; que si bien no son de última generación, sirven para cumplir de manera eficaz con los trabajos que se deben realizar.

Se cuenta también con cinco camionetas que permiten llegar a las distintas localidades del interior provincial, cuyas autoridades (generalmente Comisiones Municipales) solicitan la colaboración de la Dirección General de Catastro para realizar trabajos agrimensurales, relevamientos urbanos con incorporación parcelaria, etc. que permitirá una posterior planificación urbana del lugar; como así también para realizar inspecciones de trabajos previos de mensura rural o urbano realizados por particulares y los peritajes de control en causas contenciosas a pedidos del poder judicial.

Concretamente, identificar las formas de organización y administración de los recursos humanos y materiales a la hora de prestar el servicio a la comunidad; encontrar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿ La Dirección cuenta con organigrama y manual de funciones para su ordenamiento y esclarecimiento?
- ¿ La infraestructura edilicia es suficiente y adecuada para prestar el servicio?
- ¿ Existen programas de adaptación y capacitación?

- ¿ Cuáles son los criterios de selección de personal?
- ¿ Se evalúa el desempeño del personal?
- ¿ Se conceden reconocimientos e incentivos al personal?
- ¿ Los empleados conocen los objetivos organizacionales?
- ¿ Saben cuál es la misión y visión de la Dirección?

MARCO TEÓRICO

1-HISTORIA, PASADO Y PRESENTE DEL CATASTRO

La palabra catastro proviene del griego Kataotixov que significa registro.

En la Roma antigua, catastro era la contribución que pagaban “por cabeza” los nobles y terratenientes según el patrimonio inmobiliario que poseían.

Se guardan documentos de este tipo de registro en Babilonia y Grecia donde se utilizaba como base impositiva. También existen en Egipto, donde aparte de la función impositiva se lo utilizaba como reserva de datos de las dimensiones y ubicaciones de las parcelas para replanteo de las mismas luego de las cíclicas crecidas del Nilo.

En Europa, es donde la puntillosa mentalidad occidental hace que los catastros sean cada vez más precisos y perfectos como en Francia y Holanda (organizado por Napoleón Bonaparte) Alemania, Inglaterra y por supuesto España que lo implanta en América durante la época colonial.

En 1749 se inició el que probablemente es el más importante ejemplo de la época pre-estadística en todo el mundo: el Catastro de Ensenada, encomendado por el Marqués de Ensenada (Secretario de Hacienda, Marina e Indias en el reinado de Fernando VI de Borbón). Su proyecto reformista incluía la realización de un censo con el fin de averiguar a gran escala el número de habitantes, propiedades territoriales, edificios, ganados, oficios, rentas, teniendo en cuenta la influencia de las características geográficas de cada región. Propuso además un nuevo modelo de hacienda, en donde intenta la sustitución de impuestos tradicionales por un impuesto único, el catastro, que grababa en proporción a la capacidad económica de cada contribuyente, el cual fracasó por la oposición de la nobleza.

Allá por el año 1824, un 25 de septiembre, el gobierno de la ciudad de Buenos Aires dictó un decreto de creación de la Comisión Topográfica que en su articulado reúne condiciones para registro territorial y para publicidad inmobiliaria, que sumado al cumplimiento del registro gráfico lo convierte en el primer catastro del mundo, al decir del Agrimensor Juan M. Castagnino en su reconocido trabajo “Fuentes de la agrimensura argentina”.

En Santiago del Estero, ante la necesidad de regularizar lo referente a los aspectos físicos, legales y económicos de las tierras provinciales, se crea la Dirección de Catastro

Parcelario el 13 de julio de 1949, que sustituía a la ex Oficina Organizadora del Nuevo Catastro, luego Dirección de Geodesia y Catastro y actualmente Dirección General de Catastro.

El concepto actual se basa en tres finalidades que le dan sustento, y son:

- Dar una base para el planeamiento urbano y rural.
- Calcular el monto de las contribuciones como el impuesto inmobiliario.
- Guardar la seguridad jurídica del derecho de propiedad a través de la aprobación y archivo de las mensuras, que son la base de las escrituras de traslación y dominio.

A su vez para cumplir con los tres ítems anteriores el catastro está dividido en tres secciones:

- Catastro Fiscal: encargado de la fijación del valor de los bienes a fin de imponerle un tributo proporcional.
- Catastro Jurídico: el cual contempla la relación entre el propietario o sujeto activo y la propiedad u objeto y la comunidad o sujeto pasivo.
- Catastro Geométrico: encargado de la medición, subdivisión, representación y ubicación del bien.

Actualmente el catastro es una de las áreas mas importantes del sistema administrativo, muchas veces no reconocida pero que debe ser revalorizada, ya que es aquí donde se ejecuta la cartografía básica de toda la provincia, se conforma la matriculación de las parcelas para su debida registración con un único número identificador para toda la provincia, se realizan trabajos que sirven de base para regular el desarrollo de áreas urbanas y rurales, se determinan las valuaciones fiscales de las parcelas constituyentes del padrón inmobiliario de la provincia, mantiene permanentemente actualizado el relevamiento completo de los inmuebles de dominio público y privado, entre otras muchas funciones, que permiten no sólo el ordenamiento legal y jurídico, sino que también es un elemento que permite mejorar la recaudación fiscal y controlar la propiedad y uso de la tierra.

2-LAS ORGANIZACIONES

Organización es la unión de dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o conjunto de objetivos.

En las organizaciones las personas interactúan y es allí donde pasan la mayor parte de su tiempo, nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten, éstas las atrapan

volviéndolas más y más dependientes de la actividad organizacional, y en la medida en que éstas crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

Las organizaciones tendrán líderes o administradores que les ayudan a lograr sus metas. Sin un administrador eficaz la organización sufrirá tropiezos y dificultades.

Elas sirven a la sociedad, haciendo del mundo un lugar mejor, más seguro, económico y agradable donde vivir. Aún cuando un individuo trabajando en forma aislada pueda lograr lo mismo que una organización, nunca podrá realizarlo con la misma eficacia y rapidez que ella. Además, las organizaciones enriquecen el conocimiento del hombre al desarrollar métodos nuevos y mas eficientes de hacer las cosas.

El medio ambiente interno representa la combinación de todos los factores, acciones y herramientas para lograr el funcionamiento organizacional. La interrelación de los factores con las acciones y herramientas es la función básica de quien dirige la empresa, lo cual facilitará el logro de la eficiencia y la eficacia, a través de de la capacidad de adaptabilidad a las situaciones que se presenten en cualquiera de los medios y todo ello operando de manera conjunta.

Los factores organizacionales son humanos, económicos, financieros y tecnológicos, y las acciones que identifican los actos necesarios para el logro de la misión son: objetivos, planes, estrategias, políticas, programas y normas. Las herramientas serían los medios de que se vale la Dirección para implementar las acciones que permitirán obtener los factores solicitados: personas, computadoras, mecanización, técnicas matemáticas o lógicas.

3- ETAPAS DE LA ADMINISTRACION

Las principales actividades administrativas son planear, organizar, dirigir y controlar.

- Planeación implica que los administradores piensen a través de sus objetivos y acciones y que estas se basen en algún método o lógica más que en una suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además permiten que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; que los miembros realicen las

actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos y que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio. El primer paso es seleccionar las metas de la organización, luego fijar los objetivos, y una vez escogidos, los programas para alcanzar tales metas.

- **Organización:** es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que se puedan lograr los objetivos de manera eficiente. Por lo tanto los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos (diseño organizacional)
- **Liderazgo:** implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales para la organización. Requiere trabajar directamente con la gente.
- **Control:** el administrador verifica que las acciones de los miembros de la organización la conduzcan a la obtención de las metas establecidas. Consta de tres elementos: establecer normas desempeño; medir el desempeño actual; comparar este desempeño con los parámetros establecidos; si se detectan diferencias, emprender acciones correctivas.

4- LOS ADMINISTRADORES

El término administrador se usa para designar aquel que es el responsable de llevar a cabo las cuatro principales actividades de la administración. Sin embargo, los administradores pueden ser clasificados en dos formas: por su nivel en la organización y por la clase de actividades organizacionales de que se encargan.

El administrador de nivel medio dirige las actividades de otros administradores y las de los empleados de operación. Su responsabilidad es dirigir las actividades que cumplen con las políticas de la organización y equilibrar las exigencias de sus superiores. Con respecto a las actividades, corresponde a un administrador general porque supervisa a una unidad compleja.

A los administradores se los describe como planificadores, organizadores, líderes y controladores de la organización. Sin embargo, Henry Mintzberg afirma que todos poseen autoridad formal sobre las unidades de su organización y que la autoridad les confiere un

status. Ese status hace que tengan relaciones interpersonales con los subordinados, colegas y superiores, quienes a su vez les suministran la información que necesitan para el proceso de toma de decisiones. Estos aspectos diferentes de su trabajo los impulsan en todos los niveles a asumir una serie de papeles (funciones) interpersonales, informativos y decisionales, definidos por este autor como conjuntos organizados de comportamiento.

La eficiencia con que una organización logra sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen su trabajo los administradores. La eficacia con que los administradores cumplen con sus obligaciones (desempeño administrativo) es tema de muchos debates. Peter Druker, señala que un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: eficiencia y eficacia. Eficiencia significa hacer correctamente las cosas, eficacia es hacer las cosas correctas.

El administrador obra eficientemente cuando logra minimizar el costo de los recursos para obtener las metas. En cambio, la eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados, es aquél que selecciona las cosas correctas para realizarlas. La falta de eficacia no puede ser compensada con la eficiencia.

Antes era suficiente que las organizaciones maximizaran sus utilidades, el desempeño de los administradores se juzgaba sobre la base de que tan bien velaban por los intereses de los accionistas. Hoy en día, las organizaciones deben responsabilizarse no sólo ante los accionistas sino también ante la más extensa y diversa comunidad que ejerce influencia, aquellos grupos o individuos que se ven afectados directa o indirectamente por la forma en que la organización busca alcanzar sus objetivos.

Hoy, más que nunca, los administradores se ven sujetos a una presión cada vez mayor para prever y responder a esta serie de fuerzas externas y pensar en forma global.

5- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El enfoque sistémico en Administración de Recursos Humanos puede descomponerse en tres niveles de análisis:

- Nivel Social (la sociedad como microsistema) muestra la compleja e intrincada maraña de organizaciones y la trama de interacciones entre ellas. Este nivel puede entenderse como categoría ambiental en el estudio del comportamiento individual y organizacional.

- Nivel de Comportamiento Organizacional (la organización como sistema) permite que la organización se analice como una totalidad que interactúa con su ambiente y en la cual sus componentes se interrelacionan entre sí y con las partes principales del medio. Este nivel se presenta como categoría ambiental del comportamiento individual.
- Nivel de Comportamiento Individual (el individuo como microsistema) logra una buena síntesis de varios conceptos acerca del comportamiento, la motivación, el aprendizaje, etc. y una mejor comprensión de la naturaleza humana.

-Recursos Humanos: concepto

Los recursos humanos son aquellos en que las personas (elemento básico de una organización) aparecen como elemento de trabajo, que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos también necesarios.

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una mutua adaptación. Aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa, este no podrá alcanzarse porque siempre existen cambios en las necesidades, en los objetivos y en las relaciones de poder; de tal modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos.

-La complejidad del comportamiento humano

En toda organización el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, emociones, valores, etc.)y externos (derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensas y castigo, de factores sociales, de las políticas, cohesión grupal existente, etc.). Dentro de los factores externos pueden incluirse las presiones del jefe, influencia de los compañeros de trabajo, cambios tecnológicos en la empresa, pedidos y presiones de la familia, programas de capacitación y desarrollo puestos en práctica por la organización y las condiciones ambientales (físicas como sociales).

-Motivación

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. El concepto de motivación es difícil definirlo, de manera amplia: es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico (Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach*). Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición (aquello que las personas saben de si mismas y del ambiente que las rodea). El sistema cognitivo de cada persona implica los valores personales) del individuo.

El concepto de motivación aspecto individual conduce el clima organizacional (aspecto organizacional).

La imposibilidad de satisfacer necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas (particularmente de aquellas que tienen autoridad) y por lo tanto resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de un individuo a otro, y dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental” (cuyas características son: 1-sentirse bien consigo mismo. 2-sentirse bien respecto a los demás. 3-ser capaz de enfrentar por si mismo las experiencias de la vida)

Clima organizacional: el ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen etapas de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc. hasta llegar a estados de agresividad, agitación, disconformismo, etc. características de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la organización (huelgas, paros, etc.)

-La Comunicación

Uno de los grandes desafíos de la Administración de Recursos Humanos es resolver el problema de la comunicación entre la organización y sus miembros y viceversa.

La comunicación interpersonal es una de las áreas más importantes cuando se estudian las interacciones humanas, ya que existe una gran gran correlación entre comunicación y motivación. Un empleado que conoce los objetivos de la organización y sus reglas de juego, que tiene una visión completa y concreta del trabajo que debe realizar, y además, dispone de los medios necesarios para acceder a los datos relacionados con el problema, es un trabajador que sabe el papel que desempeña y donde y cuando ejecutarlo.

Los medios de comunicación interna son diversos y adaptados a cada objetivo y usuario: carteleras, reuniones con el director, intranet, periódicos, etc., que para que tengan éxito debe existir coherencia entre mensaje implícito y explícito y la adopción de una estrategia global.

La comunicación sin gestión no sirve de nada. Si el mensjae explícito predica una política de puertas abiertas y el implícito incluye desinterés ante los reclamos de los empleados, designación de mandos medios autoritarios, etc., el objektivo planteado no se alcanzaría independientemente de la herramienta utilizada para la misma.

Los resultados cualitativos de la comunicación interna se pueden medir a través de las encuestas de clima organizacional.

La satisfacción organizacional es uno de los mejores indicadores del grado en que la comunicación contribuye a la efectividad de la empresa.

Una de las principales causas de la deficiencia en los canales de comunicación puede ser la falta de tradición que existe en la Administración Pública en las teorías de comunicación, en especial lo referente a la comunicación interna.

En una época en que el cambio constante es el común denominador, la Administración de Recursos Humanos no puede quedarse atrás y debe buscar la transformación del concepto clásico de “dirección de personal”, con la carga administrativa y burocrática que el concepto implica, en algo moderno y eficaz que suele denominarse “gestión estratégica de recursos humanos”.

Este tipo de cambio va a requerir de un nuevo tipo de mandos y directivos que apliquen técnicas de gestión integradoras en lugar de coercitivas y que, como resultado social, va a asignar nuevos modos de relaciones laborales que incidirán en unos colectivos e individualidades mucho mas preparados y con una motivación muy distinta a las de etapas anteriores.

Las formas de mandar, los métodos autocráticos dan paso a los sistemas participativos, cuyo objeto es lograr la colaboración natural de la inteligencia de todo el

colectivo de la organización. La conclusión que se desprende del proceso de cambio es que cualquier tipo de innovación que se introduzca o que sea necesario implementar en la organización, va asociada inexorablemente a los recursos humanos que la forman.

Peter Money, miembro del Institute of Management Consultas, citó en un seminario titulado “como diagnosticar y resolver problemas de personal”: “ha llegado la hora de que los problemas de personal dejen de combatirse mediante sanciones y despidos. Estas medidas solo atacan el problema a corto plazo, pero no evitan que se produzcan de nuevo. Si se desea cortar el problema de raíz, lo que hay que hacer es emplear un sistema que incida en la modificación de las conductas, que analice y resuelva cualquier tipo de conflicto resultante del comportamiento del individuo.

6-SISTEMAS DE INFORMACION

Un sistema de información es un sistema para convertir datos procedentes del exterior o del interior del mismo en información y para comunicar ésta en forma apropiada a los directivos de todos los niveles y de todas las funciones para facilitar la toma de decisiones efectivas y oportunas para la planeación, dirección y control de las actividades de las cuales ellos son responsables.

Los sistemas de información deben ser capaces, utilizables, confiables y, por encima de todo, servir como medio para alcanzar fines sin convertirse en un fin por sí mismo. El aspecto más importante de cualquier sistema es la experiencia humana y el empleo de ideas para aprovechar las computadoras con la finalidad de que éstas lleven a cabo las tareas necesarias. Este proceso es esencialmente la parte medular del desarrollo de sistemas, y debe funcionar de manera apropiada, ser fácil de utilizar y adecuarse a la organización para el que fue diseñado. Si éste ayuda a las personas a trabajar con mayor eficiencia entonces éstas lo utilizarán, de lo contrario, lo evitarán.

Dentro de las organizaciones, el análisis y diseño de sistemas, se refiere al proceso de examinar la situación de una empresa con el propósito de mejorarla con métodos y procedimientos más adecuados. Pero antes de llevar a cabo esta planeación es necesario comprender, en su totalidad, el viejo sistema y determinar la mejor forma en que se pueden utilizar las computadoras para hacer la operación más eficiente.

La finalidad de los sistemas de información es procesar entradas, mantener archivos de datos relacionados con la organización y producir información oportuna para los directivos.

Mientras que los directivos vean la información como un instrumento para ejercer control, y no como un medio para mejorar la organización, serán incapaces de apreciar los beneficios que conlleva la elaboración de sistemas de información basados en la relevancia de estas informaciones para la gestión organizacional.

La nueva tecnología puede ser exitosa sólo cuando existen los recursos humanos y físicos para administrarla adecuadamente. Cuando no se cuenta con infraestructura adecuada, las opciones pueden ser limitadas o poco prácticas. Se necesitará cuidar que la tecnología elegida sea flexible para continuar funcionando si una parte del sistema empieza a ser inoperable. Por otro lado, la adopción de tecnología cambia a veces la naturaleza del ámbito de trabajo sin reducir necesariamente la fuerza laboral, disminuyendo la necesidad de personal empleado en actividades manuales pero incrementando el personal necesario para manejar la nueva tecnología. En algunos casos, este personal puede ser el mismo y no se pierden empleos, pero en otros, debido a las distintas capacidades requeridas, parte del personal puede resultar excedente mientras se puede requerir de otro con capacidades distintas.

Cuando se espera que la adopción de nueva tecnología provoque cambios significativos en las prácticas laborales, es conveniente que el administrador adopte una estrategia tendiente a superar cualquier resistencia al cambio administrativo. El aspecto más importante de esta estrategia es el de realizar consultas periódicas con los interesados, especialmente con los afectados, desde antes de iniciar el proceso. Es más probable que los interesados que estén bien informados sobre las razones del cambio y los beneficios derivados de él brinden un mayor apoyo, sobre todo si se les da la oportunidad de realizar contribuciones significativas en las etapas de planeación e implementación.

7- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Comprende la organización y dirección de personas para la consecución de los fines públicos, es la actividad dirigida a la coordinada combinación de las energías personales y de los bienes económicos disponibles en un momento dado para el logro de los fines perseguidos.

Sobre este tipo de organización influyen tres factores: políticos, técnicos y los del comportamiento humano. En el primer caso la estructura y el grado de especialización del trabajo deben ser aceptados por los órganos directivo y ejecutivo, para los grupos de interés y en definitiva para la ciudadanía. Con respecto al factor técnico, la estructura debe promover eficiencia en el servicio. La organización debe ser dinámica y lo suficientemente flexible para enfrentar las cambiantes necesidades. En relación al comportamiento humano, la organización se verá influida por las reacciones de las personas que actúan. El grupo de trabajo no es una creación social artificial sino una necesidad funcional y aceptable para la mayoría de los individuos. Es más, una vez que éstos ingresan identifican su propio bienestar con el grupo. El comportamiento en la organización se ve afectado por la ansiedad individual o de grupo que puede ser provocada por el miedo al cambio, la pérdida de empleo, la disminución del trabajo, el traslado de algunos de sus integrantes, cambio de conductores, adopción de nuevos métodos de trabajo. El resultado es oposición al cambio y a la autoridad.

En la Administración Pública estos factores (políticos, técnicos y personal) deben ser analizados y reconciliados para obtener la pauta prevaleciente en la organización, la cual no debe ser estática en virtud de que las circunstancias cambian.

La relación entre la organización y el cumplimiento de los fines no puede ser expresada en términos cuantitativos. Aunque exista no se puede eliminar el elemento de juicio personal sobre su exacta naturaleza. En consecuencia, se dependerá de la conducción política y administrativa presionando constantemente por la necesaria mejora en la organización.

Las características distintivas de la Administración Pública son:

- Amplitud del radio de acción
- La medida de responsabilidad (mayor y mas precisamente determinado)
- El contenido político de los actos realizados
- Los efectos públicos inmediatos de tal acción

Hablando en un sentido amplio, la organización formal corresponde a la estructura del sistema, la disposición de funciones y jerarquías, obligaciones, derechos, etc.; la informal crece naturalmente, choca con la formal y en ciertas partes la supera. En ella tienen lugar las relaciones entre los individuos y los grupos, requerimientos y urgencias de tipo social, normas grupales, etc.

La distinción entre ambas surge de la diferencia entre la autoridad y la influencia. Autoridad es la atribución legal de mandar para dirigir el comportamiento de otros. Influencia es la habilidad humana de lograr que otros vean las cosas en la forma que lo hace quién la ejerce, de modo que actuarán y aún desearán actuar en consonancia.

Los cuerpos administrativos responden en los hechos a una variedad de puntos informales de influencia entre sus miembros. Son una variante de la estructura reconocida en la que reposa la organización.

Entran en la variante 3 clases de razones distintas:

- La diferencia en capacidad y en personalidad de los integrantes de la organización, cualquiera sea su puesto formal
- La variedad de los propósitos que los animan (privados y forma propia de ver los de la organización)
- Las situaciones de hecho que facilitan o entorpecen la consecución de tales propósitos

Es una tarea esencial de buena conducción unir la influencia con la autoridad que surge de la estructura.

El organigrama refleja la anatomía de la organización; se debe tener en cuenta la organización informal para comprender:

- La fisiología de la organización (de cómo funciona o de cómo funciona mal)
- La dinámica de su comportamiento

Las relaciones que surgen de la organización informal resultan de la interconexión de factores. Como conclusión hay que dejar sentado:

- Que el factor hombre cuenta
- Que a veces la autoridad formal se ve afectada
- Que existen conexiones con el exterior
- Que en lo interno, la multiplicidad de lealtades entorpecen la organización formal

Si no se la contiene dentro de límites adecuados, la organización informal puede deshacer parte de lo que la formal pretende conseguir. Puede ensanchar peligrosamente la grieta que la división del trabajo produce inevitablemente en la organización formal.

En ciertos puntos puede anular la responsabilidad establecida, pero su crecimiento natural y su existencia reportan también ventajas:

- Es una fuente de vitalidad administrativa, ya que provee de escapes adicionales a la opinión de los grupos, extendiendo y ampliando los caminos del planeamiento y del pensamiento institucional
- No solo suaviza las rigideces de la jerarquía, sino que también puede actuar como estimulante deseable para el alto conductor tímido o falto de inspiración.

8- DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Es conveniente distinguir dos niveles: a) personal directivo; b) resto de la plantilla, es decir, mandos medios y operativos (calificado o no calificado).

En el primero existe un número limitado de directivos “profesionales” que se agudiza aún más en las áreas de personal, en las que se condenaba al ostracismo a aquellos que fracasaban o que se quedaban “obsoletos” en otras áreas más “importantes”. En términos generales, puede afirmarse que no se ha tenido directivos líderes que permitiesen desarrollar un estilo de gestión que compatibilizara la cultura de la organización con los requerimientos del entorno, integrando y entusiasmando al personal con objetivos concretos.

Según R. L. Katz, tres capacidades son necesarias en un directivo: capacidad técnica, capacidad humana y capacidad conceptual. La primera es el resultado de la educación adquirida, la formación recibida y de la experiencia; la capacidad humana, le permite al individuo trabajar con personas, en equipo y a través de personas; la capacidad conceptual, es necesaria para comprender la complejidad de un sistema y ubicar en cada circunstancia el lugar en que se ubica nuestra actividad concreta.

En cuanto al desarrollo del resto de los niveles, parece claro que la indefinición de necesidades ha dado lugar a un insuficiente análisis y valoración de los puestos de trabajo, que limita su contenido y proyección dentro del organigrama, lo que ha convertido, en muchos casos, en un auténtico “cementerio de elefantes”.

Un elemento que no ha sido considerado lo suficientemente importante en el contexto de la Administración Pública es lo referente a la evaluación del personal y su correspondencia con la promoción del trabajador, lo que ha llevado a desaprovechar empleados con grandes capacidades y una distribución de la carga de trabajo que ha originado descompensaciones entre los puestos. La promoción se efectuó basándose en sistemas subjetivos, no asociado al análisis de las capacidades del individuo en función de

los requisitos del puesto de trabajo. Lo que da lugar a que puestos estratégicos no tengan el sustituto natural preparado, en cuanto a formación y experiencia, cuando hay necesidades de cubrirlo, se originan así, circunstancias desmotivadoras en especial en aquellos trabajadores con mayores capacidades, convencidos se que el esfuerzo y la constancia no se reconocen, provocando, situaciones de deterioro en el clima laboral, baja moral y apatía profesional.

Em el seminario sobre “Experiencias de Desarrollo de Recursos Humanos”, organizado por Instituto de Recursos Humanos de España, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El factor humano se ha convertido en un recurso estratégico
- Es necesario contar con verdaderos estrategas en recursos humanos, formados en el trabajo cotidiano de las distintas áreas de la organización y de las subáreas de personal
- La gestión de recursos humanos debe evolucionar desde la antigua dirección de personal, donde el potencial humano era un costo a reducir, hacia la moderna dirección de recursos humanos, donde los empleados son recursos de alto valor, que hay que desarrollar e invertir
- El directivo de recursos humanos debe ser un investigador del ámbito interno y del entorno externo de la organización. Debe incentivar a los empleados para mantenerlos motivados e integrados
- El éxito de la empresa no depende exclusivamente de quienes dirigen, sino también del esfuerzo coordinado de todos. El papel del directivo es fundamental para atraer y retener a los empleados, adaptándolos a los planes estratégicos. La comunicación e información son lo elementos de integración, motivación y cohesión del personal.

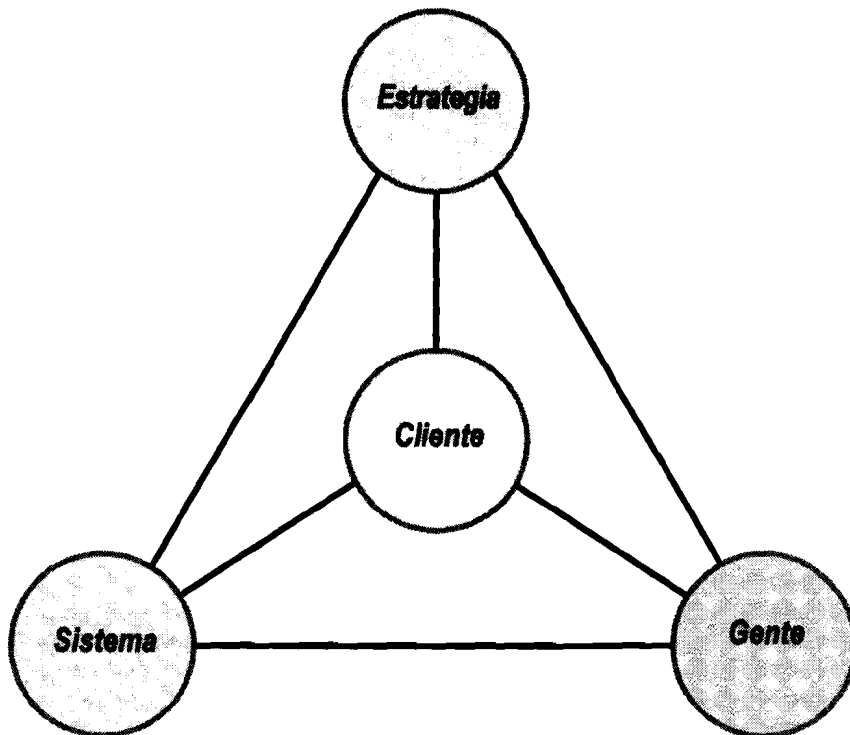
9-DISEÑO DE LAS OPERACIONES DE SERVICIOS

El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado despues del hecho. Se subraya así el hecho de que el cliente entra en contacto directo con las operaciones. El cliente es, por tanto, una fuente importante de incertidumbre que resulta difícil de controlar. El servicio está formado por actos e interacciones que son contactos sociales.

En el diseño de procesos de servicios es importante tener una estructura subyacente o marco conceptual, conocido como triángulo de los servicios, que presupone que existen

cuatro elementos que deben tomarse en consideración al producir los servicios: el cliente, la gente, la estrategia y el sistema.

EL TRIÁNGULO DE LOS SERVICIOS



El cliente, por supuesto, se encuentra en el centro del triángulo debido a que el servicio siempre debe estar centrado en el cliente. La gente, son los empleados de la organización. La estrategia es la guía de todos los aspectos del suministro del servicio y el sistema es el sistema físico y los procedimientos que se utilizan.

La línea que va del cliente a la estrategia indica que ésta debe considerar primero al cliente, a satisfacer sus necesidades verdaderas. La línea del cliente al sistema, indica que el sistema debe diseñarse teniendo en mente al consumidor. La línea que va del cliente a la gente, indica que todas las personas deben tener un impulso hacia el cliente, no sólo la gente que suministra la operación, sino toda la gente de la organización. La gente es el elemento más importante en el suministro de un servicio de nivel superior.

La línea de la gente al sistema indica que la gente depende del sistema para brindar un buen servicio. La mayoría de los problemas en el servicio se deben a malos sistemas más que a la gente. Los sistemas de servicios deben diseñarse para que sean simples, rápidos y a prueba de personas incapaces para su operación.

La línea de la estrategia al sistema indica que el sistema debe derivarse lógicamente de la estrategia, pero rara vez lo hace. Con frecuencia los sistemas crecen con el tiempo y se diseñan conforme el incremento de volumen los hace necesarios. Como resultado, en realidad los sistemas no apoyan la estrategia que se busca sino que además no están bien integrados.

La línea de la estrategia a la gente indica que todas las personas de la organización deben estar concientes de esta estrategia.

Los conceptos que se relacionan con el triángulo del servicio resultan útiles para diseñar sistemas de servicios y resolver problemas relacionados con el mismo. También pueden utilizarse para diagnosticar problemas en el servicio y determinar cuáles son las causas de un mal servicio.

10- REQUISITOS PARA UN SERVICIO DE CALIDAD

Para promover la calidad de los servicios que puede ofrecer una organización se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Comunicar la visión y misión de la organización, los objetivos a corto y largo plazo a todos los miembros de la organización
- Planear para el futuro a largo plazo, no para el mes siguiente
- Establecer un control estadístico sobre los procesos que presta
- Determinar si sus problemas se deben a partes específicas del proceso o al conjunto
- Capacitar a los empleados para que realicen correctamente sus labores
- Realizar trabajos en grupos

CAPÍTULO II

- **Metodología**

METODOLOGÍA

1-DISEÑO METODOLÓGICO

La presente propuesta de investigación adopta como diseño el tipo exploratorio – descriptivo. La estrategia de abordaje es cuantitativa y cualitativa, selección que se justifica a partir del punto en el que nos situamos para mirar la problemática, es decir, a que consideramos que indagaciones de este tipo solo pueden ser abordadas de manera complementaria y mediante la conjunción de elementos objetivos y subjetivos que la contextualizan y le otorgan una especificidad propia.

El estudio está circunscripto a un contexto geográfico que es la Dirección General de Catastro de la Provincia de Santiago del Estero, en el período que va desde agosto de 2007 a noviembre de 2007, y al personal que se desempeña en dicha Dirección.

2- UNIVERSO DE ESTUDIO

A los fines de este trabajo, se define como universo de estudio a los ciento ochenta y seis empleados: ciento treinta y cuatro son de planta permanente (ciento diez pertenecientes a la Dirección General de Catastro y veinticuatro a otras reparticiones), cuarenta y cuatro tienen contratos de locación de servicios y ocho son pasantes que prestan servicios en la Dirección General de Catastro en el año 2007.

3- MUESTRA, UNIDADES DE ANALISIS

La muestra es de carácter intencional y representativa, aunque no en el sentido estadístico. Los criterios de selección muestral fueron los siguientes:

- Se consideran 3 grupos en función a la relación laboral: Personal Planta Permanente, con Contrato de Locación de Servicios y Pasantes..
- Se tomará el 15% de los integrantes de cada grupo.
- Los selección será aleatoria.

Siguiendo este criterio la muestra quedó conformada por: 20 empleados de Planta Permanente, 7 con Contratos de Locación de Servicios y 1 Pasante.

4- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La fuente de datos para la realización de esta investigación son primarias: entrevistas semiestructuradas y la observación directa.

Los datos secundarios son a través de la Sección de Personal dependiente del Departamento Administrativo y Contable de la Dirección General de Catastro de la Provincia.

5- VARIABLES E INDICADORES

Con base en los objetivos planteados, se propone determinar la secuencia de actividades y procedimientos que se instalan en la organización y por ello se detendrá a analizar las siguientes variables:

- Para caracterizar la estructura y funcionamiento de la Dirección las variables a describir son: características, estructura, recursos humanos e infraestructura edilicia.

6- ANÁLISIS

Como la naturaleza del trabajo es de índole descriptiva, se utilizarán procedimientos simples.

Para facilitar la lectura e ilustrar al lector es conveniente presentar la información desde lo cuantitativo: gráficos y cuadros.

7- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

- Primero se realizará una exploración, registro y análisis bibliográfico que guiará la organización del marco teórico-metodológico, y posterior tratamiento e interpretación de los datos. Tiempo estimado: 15 días.

- En un segundo momento se trabajará con datos secundarios derivados de la información proporcionada por la Sección de Personal dependiente del Departamento Administrativo y Contable de la Dirección General de Catastro para obtener información del personal de Planta Permanente, con Contratos de Locación de Servicios y Pasantes. Tiempo estimado: 15 días.
- En un tercer momento se procederá a realizar el procesamiento de la información preliminar, con la determinación del organigrama y diseño de la estructura de redes. Tiempo estimado: 20 días.
- A continuación se buscará datos con relación a los servicios que presta la Dirección General de Catastro a los usuarios (particulares, profesionales, entes del estado, entes privados, etc.). se elaborarán e implementarán entrevistas y cuestionarios. Tiempo estimado: 20 días.
- Luego se realizará el procesamiento de la información mediante la tabulación y análisis de las encuestas, entrevistas y cuestionarios y la elaboración del listado de trámites con la información básica necesaria para su realización. Tiempo estimado: 30 días.
- A posteriori se elaborará un informe basado en 4 puntos estratégicos: infraestructura, recursos humanos, tecnología y procesos y procedimientos. Tiempo estimado: 20 días.
- Finalmente se realizará la conclusión del trabajo y la generación de propuestas. Tiempo estimado: 20 días.

CAPÍTULO III

- **Dirección General de Catastro**

DIRECCIÓN GENERAL DE CATASTRO

La Dirección General de Catastro es una repartición dependiente del Ministerio de Economía de la provincia de Santiago del Estero, cuyas funciones son guardar la seguridad del derecho de propiedad a través de la aprobación y archivo de las mensuras, que son la base de las escrituras de traslación y dominio, calcular el monto de las contribuciones como el impuesto inmobiliario y dar una base para el planeamiento urbano y rural.

Según el organigrama interno, está organizada de la siguiente forma:

- Director General
- Subdirector General
- Secretaría General: coordinación y distribución de los trámites oficiales y de terceros, atención al público, establece horarios de entrevistas con el Director General, tareas relacionadas por orden expresa de la Dirección General.
- Asesoría Legal: realiza el asesoramiento técnico jurídico, y análisis y consideraciones sobre leyes aplicables.
- Control de Gestión: realiza relevamientos de los procedimientos administrativos utilizados, elaboración del Organigrama, manual de funciones, digesto de leyes de la repartición y cualquier tarea requerida directamente por la Dirección General.
- Secretaría Técnica "A": tiene como función principal controlar y evaluar la gestión de los departamentos a su cargo. Es el área encargada de coordinar con la Dirección General de Rentas y con los municipios las actividades que permitan la constante actualización catastral, planifica las tareas catastrales y programa las actividades y circuitos administrativos. También se encarga del control de la Mesa General de Entradas, por lo tanto procesa toda la información que se remite desde el organismo a los diferentes solicitantes. Así mismo se analizan y se informan las operaciones agrimensurales sobre preescripción adquisitiva antes de su registración definitiva.
- Departamento Regulación Plantas Urbanas Capital: se procesa la información referente a parcelas urbanas del departamento Capital, proveniente de solicitudes particulares, oficios, operaciones agrimensurales, incorporación de barrios del IPVU, relevamientos. Está compuesto por la División Incorporación Parcelaria Capital y Sección Parcelaria Urbana, Archivo e Inspección.

- Departamento Regulación Planta Urbanas del Interior: realiza las mismas tareas que el departamento anterior, y también ejecuta relevamientos en localidades del interior de la provincia con el fin de actualizar e incorporar nuevas parcelas. Compuesto por tres divisiones: La Banda, Interior y Legajo Parcelario Rural.
- Departamento Informática: procesa toda la información proveniente de todos los departamentos. Con la participación en el circuito del Departamento Valuaciones a los fines de la catalogación para la valuación del terreno. También se encarga del envío de la información a la Dirección General de Informática y Dirección General de Rentas, con envío de altas, bajas y modificaciones de la base de datos, cada dos meses. Está compuesto por un Asesor Informático y un Coordinador de Sistemas, dos Divisiones (Urbana y Rural) y la Sección de Codificación.
- Mesa General de Entradas: recepción de oficios de todos los juzgados de la Provincia, Policía, Delitos Económicos, Organismos Públicos, Particulares y a su vez es la responsable de hacer entrega de los expedientes salientes en los diferentes organismos solicitantes.
- Secretaría Técnica "B": tiene por finalidad llevar adelante lo referente a la actividad agrimensural propiamente dicha, es decir, se realizan aquellas funciones de control de las operaciones de cálculo y planimetría realizada por los departamentos técnicos de la Dirección General de Catastro.
- Departamento Régimen Parcelario: realiza las operaciones agrimensurales requeridas por entes oficiales, y tiene a su cargo, la inscripción, registración y archivo de los documentos gráficos ingresados al organismo. Está compuesto por: División Topografía, integrada por dos secciones: Dibujo y Topografía, y la División Registro Gráfico, formada por Sección Cálculos y Archivo Gráfico.
- Departamento Fotogramétrico: se confecciona y actualiza la cartografía de la Provincia mediante el volcado en las planchas departamentales de las operaciones agrimensurales registradas si se trata de parcelas rurales; y en los planos de trazados de ciudades y pueblos, si son parcelas urbanas. Está formado por las divisiones: Fotogrametría y Cartografía.
- Departamento Económico: se encarga de establecer los valores fiscales de los bienes inmuebles en la provincia. Realiza estadísticas sobre los valores de

inmuebles para evacuar consultas de entes oficiales; y tasaciones por solicitud de organismos de la provincia.

- Departamento Administrativo Contable: se encarga del control de los legajos del personal de la repartición (asistencia, licencias, etc.). realiza también el control de los bienes patrimoniales del organismo y la liquidación de sueldos del personal y la correspondiente rendición de cuentas. Está compuesto por la División Administrativa con dos Secciones: Personal y Servicios Generales; y la División Contabilidad con tres Secciones: Bienes Patrimoniales, Sueldos y Habilitación y Rendición de Cuentas

TRAMITES: todos los trámites son recibidos en la Mesa General de Entradas. Estos pueden ser iniciados por:

- Contribuyentes en general
- Reparticiones públicas: Consejo Provincial de Vialidad, Dirección de Recursos Hídricos, Ministerio de Bienestar Social, Dirección de Tierras Públicas, Dirección General de Rentas, Dirección General de Informática, Ejército, distintas municipalidades, etc.
- Oficios de Juzgados: de la provincia de Santiago del Estero, de otras provincias, juzgados federales, etc.
- Legislatura: provincial, nacional, etc.
- Delitos Económicos: supervisado por tribunales, pero a través de las distintas comisarías que componen la Policía de la provincia.
- Asociaciones Civiles, Religiosas, sin fines de lucro (con Personería Jurídica). No pagan impuesto
- Trabajos Agrimensurales: Prescripciones adquisitivas, mensuras, divisiones (en Propiedad Horizontal), unificaciones, loteo y amanzanamiento.

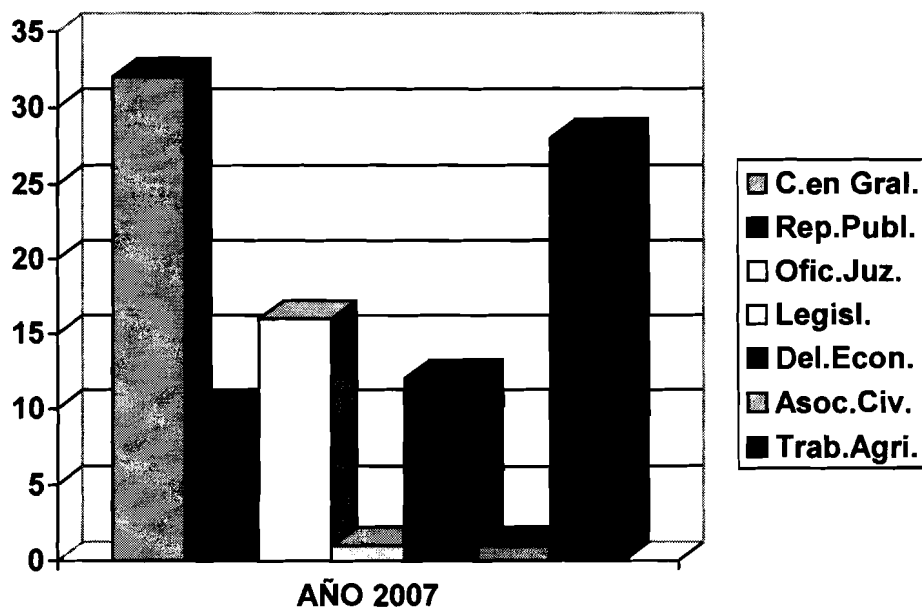
Se debe hacer constar que los contribuyentes en general deben pagar un timbrado en la Dirección General de Rentas para iniciar el trámite, incluido los trabajos agrimensurales.

Contribuyentes en General

Trámite	Requisitos
Cambio de Dominio	Formulario Timbrado, Boleta de Impuesto, Fotocopia de la Escritura y Cuil
Inscripciones	Boleta Compra Venta, Formulario Timbrado, Cuil, y Escritura.
Valuaciones	Boleta Normal, Boleta sobrevaluada
Cambio Domicilio Postal	Boleta Impuesto, Cuil, Formulario Timbrado
Duplicación de Declaración Jurada(DDJJ)(Doble Imposición)	2 Boletas de Impuesto, Cuil
Empadronamiento	Boleta de Impuesto , Escritura, Cuil, Formulario Timbrado

GRAFICO 1

Porcentaje de Trámites que ingresan a la Dir.Gral. de Catastro



Trabajos Agrimensurales:

Inscripciones adquisitivas, mensuras, divisiones, unificaciones, amanzamiento y loteo(Generalmente usado por las Constructoras)

Requisitos (por visación previa)

- Pedido de Instrucción : (se retira en sección de cálculos), lo lleva el Profesional Agrimensor, previamente éste solicita la Orden de Trabajo en el Consejo Profesional de Ingenieros y Arquitectos(Art. 37 de la Ley 4683/78), lo completa y lo hace sellar en el Consejo.

- Croquis Ubicación.

- Prescripciones de Terrenos Finales: se aplica ley N° 4580, o sea toda la documentación anterior, más la nota provista por Secretaría Técnica A y la solicitud de Visación Previa(todo completado con datos del Profesional actuante)

- Tiempo de Finalización del Trámite: Desde que ingresa a Mesa de Entradas la Visación Previa varía el tiempo (de 24 hs a 15 días más dependiendo de la Sección de Cálculos). Pasa lo mismo con la Aprobación Definitiva.

CONTRIBUYENTES

1. Comprobantes a Contribuyentes: Se le entrega un comprobante al iniciar el expediente donde consta el número de expediente, Código N° 28, (Asignado a Mesa de Entradas), Año y Firma del empleado que recibe el trámite.

2. Tiempo de finalización de trámite:

* De no haber ningún tipo de problemas el tiempo aproximado de finalización del trámite es de 10 días.

* Si existiese algún inconveniente con los expedientes se informa al Contribuyente que se dirija al Registro de la Propiedad:

Domicilio : Entre Rios N° 55
Teléfono : (0385) 421-3743
Horario de Atención: 7:30 a 13:30

3. Retiro de Trámites:

* Todo se realiza en Mesa de Entradas en la Dirección de Catastro.-

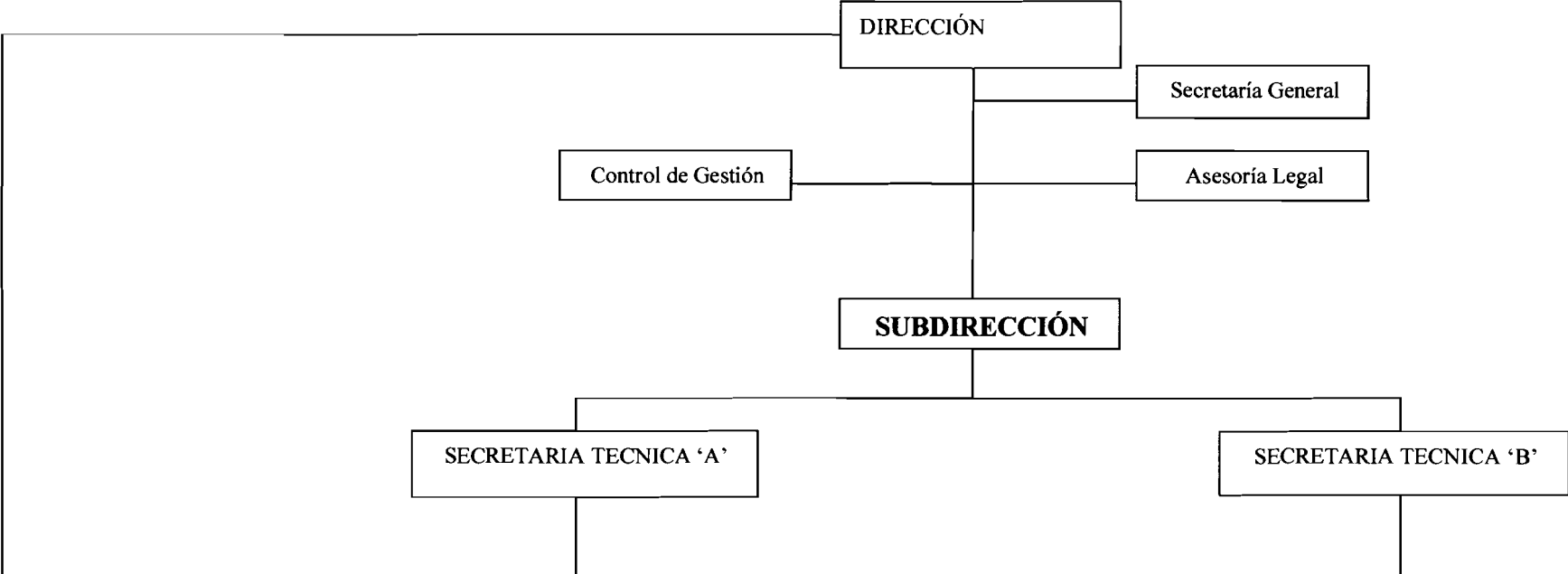
4. Constancia de Retiro:

* Parte Catastral: es el documento que contiene la información de la propiedad solicitada, en cuanto a características edilicias, de valuación, de ubicación, etc., como así también lo

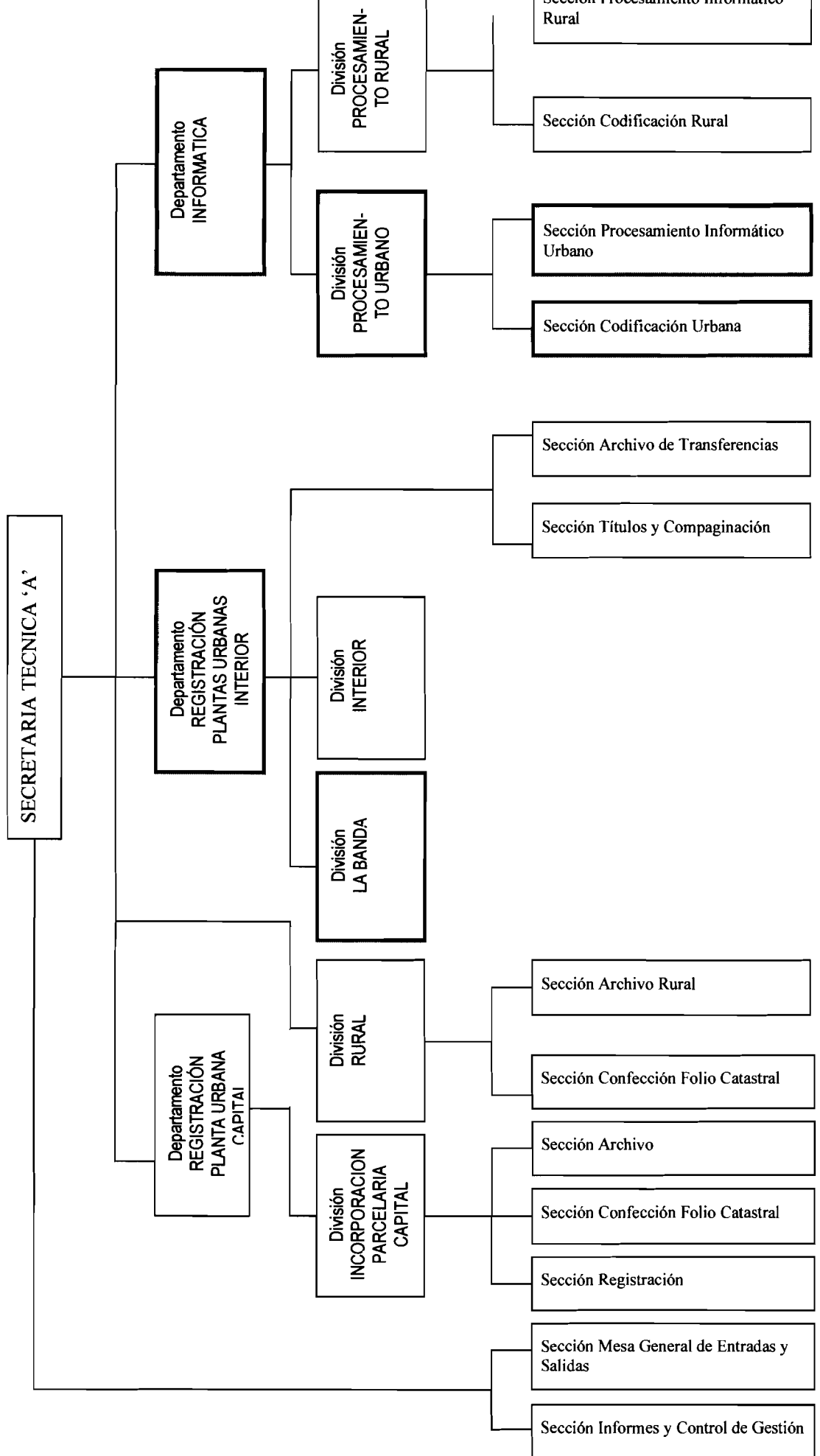
referido a los datos del propietario y su régimen de tenencia. Un ejemplo del documento que se entrega se encuentra en el Anexo 2 (Página 60).

* En caso de Oficios parte con una nota de elevación al Juzgado.

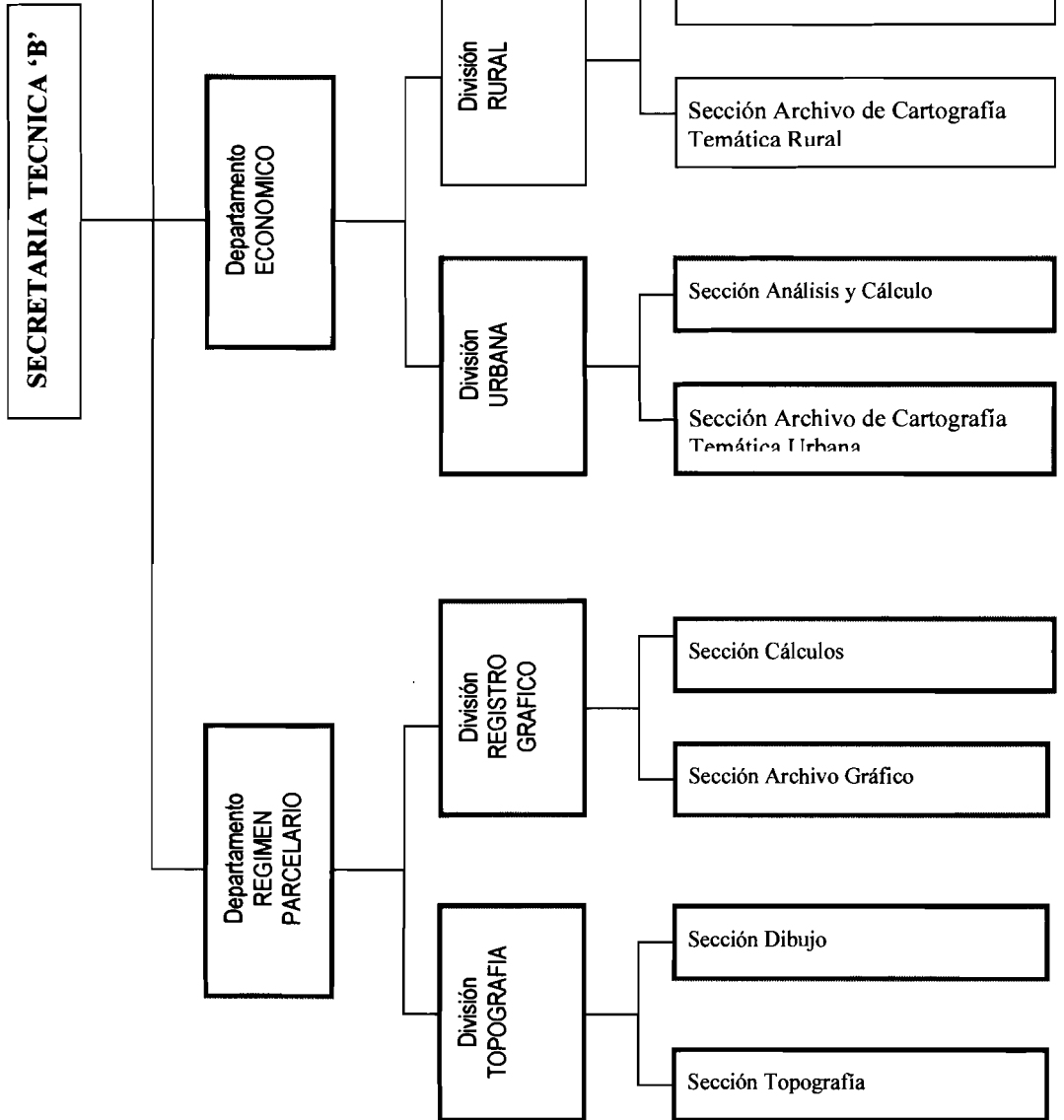
ORGANIGRAMA GENERAL



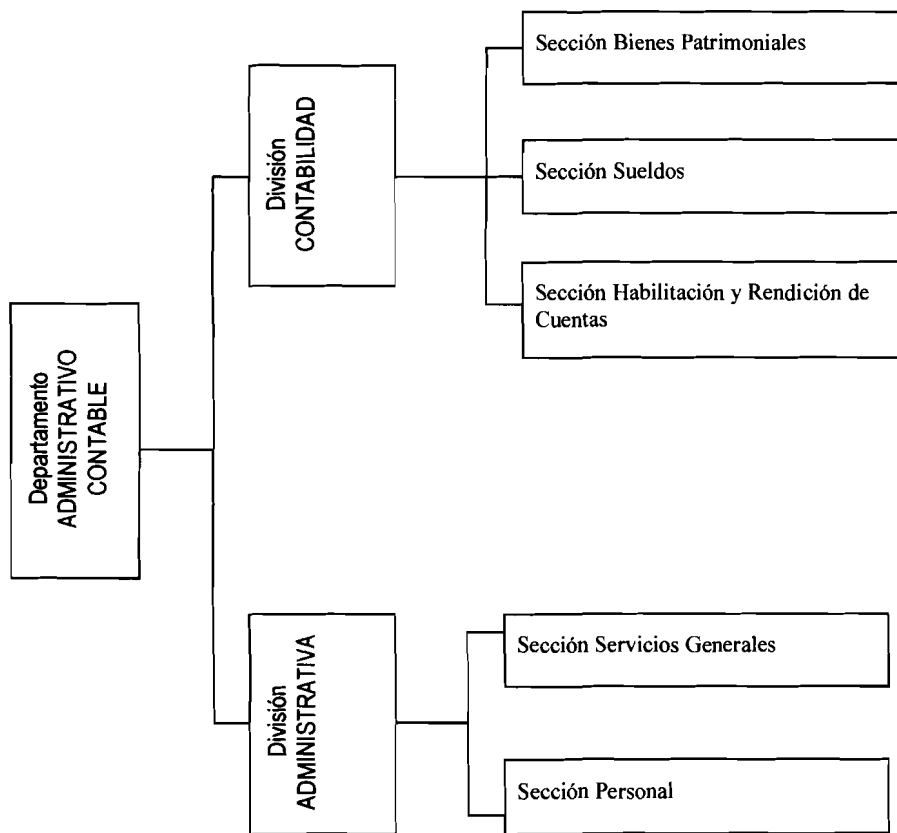
Organigrama Secretaria Técnica A



Organigrama Secretaría Técnica B



Organigrama Depto. ADMINISTRATIVO CONTABLE

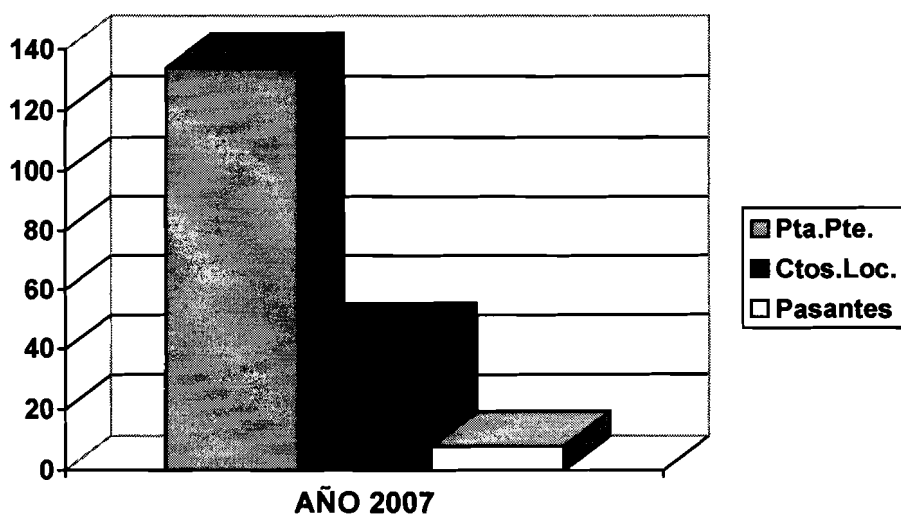


RECURSOS HUMANOS

A partir del estudio exploratorio de las fuentes secundarias se pudo constatar que de acuerdo a la relación contractual, existen tres tipos de personal en esta repartición: de Planta Permanente, con Contrato de Locación de Servicios y Pasantes. En el gráfico 2 se muestra dicha relación.

GRÁFICO 2

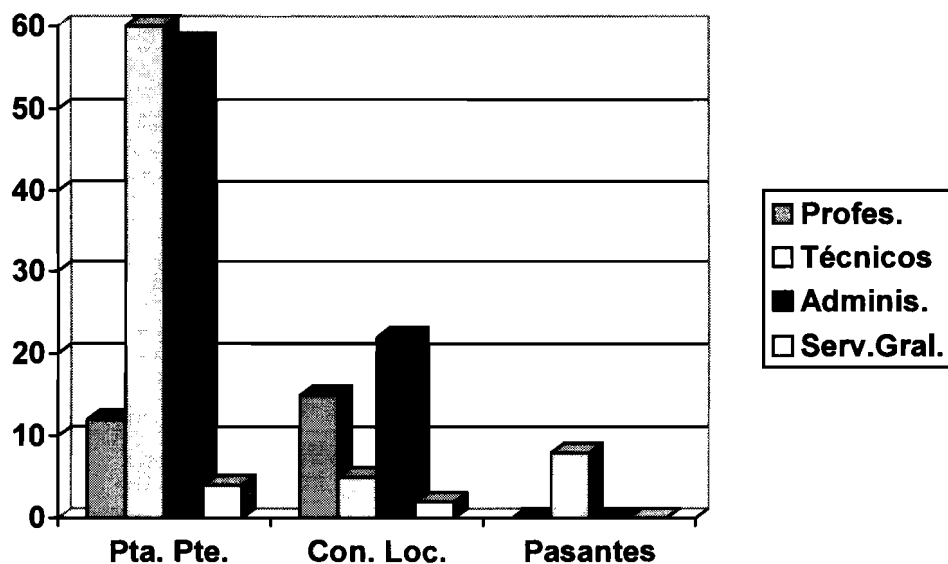
Relación contractual



Dentro de cada uno de estos grupos existen cuatro categorías: profesionales, técnicos, administrativos y servicios generales. En el gráfico 3 se muestra esta distribución.

GRAFICO 3

Distribución en cada Grupo Contractual

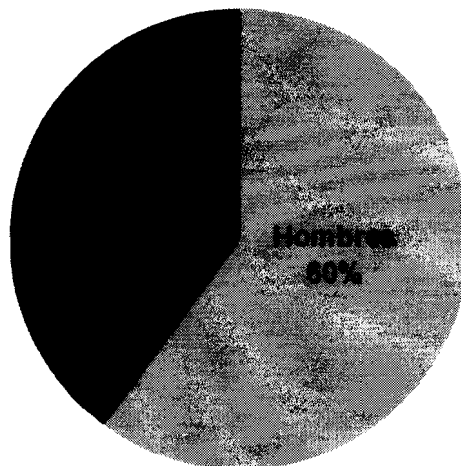


Entre las características demográficas se destaca que el 60% del total de empleados es de sexo masculino y más del 80% es mayor de 40 años, esta última característica está directamente relacionada con la relación contractual, pues el ingreso a la Administración Pública, a partir de la última Intervención Federal al Poder Ejecutivo provincial (año 2003), se realiza mediante Contratos de Locación de Servicios, por lo tanto los nuevos empleados que ingresan a la repartición son en su inmensa mayoría jóvenes de hasta 30 años.

Se puede observar que la mayoría de los empleados administrativos no tienen preparación específica para las funciones que cumplen y no reciben ningún tipo de capacitación.

GRÁFICO 4

Características Demográficas



El horario normal de labores diarias es de 7.00 hs. a 13.00 hs. para todos los empleados de Planta Permanente y con Contratos de Locación de Servicios, en tanto que para los Pasantes, el horario de trabajo es de 8.00 hs. a 12.00 hs. existe un grupo de trabajadores de Planta Permanente que se encuentran afectados a un convenio de actualización catastral que realiza horas extras en el horario de 13.30 hs. a 16.30 hs.

El régimen de licencias es diferente para cada uno de los distintos tipos de relación contractual, como así también el sancionatorio.

Se proveyó de uniformes a la totalidad del personal para su correcta identificación y diferenciación, pero existe reticencia al uso de éstos, fundamentalmente de los empleados de Planta Permanente con mayor antigüedad en la institución y especialmente del sexo masculino, aduciendo la mala calidad de los mismos, y como una forma de demostrar algún tipo de superioridad sobre el resto de los empleados.

Los grupos informales son muchos y de diversos tipos. Las actividades de estos grupos se desarrollan tanto dentro de la dirección (en el horario de entrada, mientras se toma el desayuno, por ejemplo), como fuera de ella (en reuniones sociales y deportivas). Una característica común de ellos es el aumento de la cohesión con el transcurso del tiempo y que la mayoría se da entre compañeros de sección.

A pesar de la cohesión en los grupos, los nuevos empleados fueron aceptados sin mayores problemas, aunque éstos tuvieron que demostrar que están dispuestos a aceptar las normas del grupo y que aceptan la posición que se les asigna.

Los departamentos pequeños están más estrechamente vinculados que los grandes, ya que la lealtad es producto de contactos constantes de persona a persona y naturalmente es más fácil establecer relaciones más estrechas con todos los miembros de un grupo chico que con los de un grupo más grande.

El control que se realiza es siempre posterior a la acción y sobre los resultados, especialmente sobre aspectos cuantitativos, dejando de lado los aspectos cualitativos.

INFRAESTRUCTURA EDILICIA

La localización, como en toda organización que presta un servicio público, reside en responder al máximo a la necesidad social provocando el menor costo posible, por lo tanto está ubicada en el centro de la ciudad, es de fácil acceso y próxima a las demás reparticiones públicas con las cuales está estrechamente vinculada (Dirección General de Rentas, Registro General de la Propiedad Inmueble, etc.), pero tiene la contra para aquellos que se movilizan en un transporte particular que no hay disponibilidad para el estacionamiento.

Si bien se trata de una edificación antigua de dos plantas, la misma está siendo ampliada y modernizada a los requerimientos actuales para prestar un buen servicio a la comunidad. Es importante resaltar que la relevancia de las nuevas tecnologías va en aumento, constituyendo otra de las importantes causas del cambio en la organización. La distribución actual permite un equilibrio entre una mayor y mejor utilización de la mano de obra, maquinarias y servicios. Las oficinas se encuentran correctamente identificadas y los carteles y señaladores son visibles y se encuentran en perfecto estado de conservación. Cuenta con un buen sistema de refrigeración, higiene e iluminación en todos sus ambientes, aunque no todos con la misma comodidad de espacio.

La instalación favorece el desarrollo de las operaciones de forma eficiente y competitiva, como asimismo, la satisfacción y comodidad del personal mejora el ambiente de trabajo, un clima laboral favorable y posibilidades de expansión.

Existen matafuegos ubicados en lugares accesibles a los cuales se les realiza el mantenimiento periódico exigido por las normas de seguridad.

En cuanto a los baños hay dos en planta baja, uno para ser usado por los hombres y el otro por las mujeres, y dos más en planta alta con igual criterio de distribución. Los mismos cuentan con todos los elementos necesarios para la higiene personal. Otro ambiente que hay es la cocina, la que tiene heladera, cocina, mesada con pileta; aquí se prepara el desayuno para el personal como así la comida para los empleados que realizan horas extras. Hay un gran patio interno donde se realizan los actos oficiales como ser: Día de Catastro (25 de Septiembre), Distinciones, etc.

En el Anexo 3 (Página 61) y Anexo 4 (Página 62) se presenta el esquema de la distribución de la planta de la Dirección General de Catastro para una mejor interpretación de la descripción dada.

TECNOLOGÍA

La Dirección General de Catastro está en la búsqueda permanente de nuevas tecnologías que le permitan brindar un servicio de calidad. Entre los distintos recursos materiales y tecnológicos disponibles para realizar trabajos de campo están:

- GPS (sistema geodésico de posición)
- Teodolitos
- Distanciómetros
- Estación Total

Para las tareas a realizar dentro de la Dirección las oficinas están equipadas con modernas computadoras e impresoras.

Se cuenta también con cinco camionetas que permiten llegar a las distintas localidades del interior provincial para desarrollar las tareas necesarias.

CAPÍTULO IV

- **Conclusión**

CONCLUSIÓN

La gestión que una dirección moderna requiere se debe establecer sobre los pilares de: planeación, organización, satisfacción del trabajador y ética. Implica como punto de partida un minucioso estudio de confrontación entre fortalezas y debilidades de la misma.

A partir de esta premisa, y de los datos y descripción que se desprenden de este trabajo para analizar el funcionamiento y organización de la Dirección General de Catastro, se observa lo siguiente:

El desconocimiento, por parte del personal, de la misión y de los objetivos de esta organización por el desaprovechamiento de los canales de comunicación que permitan un flujo continuo de información para lograr el compromiso de los trabajadores y su identificación con la repartición.

Falta de coordinación entre las distintas áreas de trabajo.

Otro aspecto a tener en cuenta es lo relacionado con el control de las tareas habituales de cada empleado, ya que hay departamentos como el de Informática, en el que es posible llevar un control estadístico del trabajo realizado y otros departamentos, como Mesa de Entradas, en los cuales el control de la labor está dado por la observación directa. El grupo ejerce un control mucho mas fuerte sobre sus miembros que el que ejerce la administración.

No existe una evaluación del desempeño, tampoco posibilidades de ascensos (carrera administrativa) que permitan mantener elevada la motivación del personal. Todo esto hace que el clima organizacional, es decir el ambiente entre los miembros de la organización, sea bajo, con el consiguiente desinterés y apatía.

Fundamentalmente no existe una política de recursos humanos, que permita una adecuada selección de personal, la adaptación de los nuevos empleados y la capacitación necesaria para conseguir la eficiencia en el desarrollo de las tareas diarias.

A pesar de todos estos inconvenientes hay que destacar la amabilidad en el trato con los contribuyentes y la predisposición para solucionar los problemas en el menor tiempo posible, que se le pudieran presentar a la gente del interior, por falta de tiempo, recursos o información.

Otro punto a favor es el interés demostrado y respuesta por parte del personal, en especial los más jóvenes, a recibir capacitación relacionada a las funciones específicas de cada uno.

Otra fortaleza destacada está relacionada con la provisión y disponibilidad de los insumos necesarios para el cumplimiento de la labor cotidiana, la que se produce en tiempo y forma, en la cantidad y calidad requerida. Asimismo, la entrega de uniformes a los empleados para su correcta identificación y diferenciación.

Hay que destacar también las mejoras edilicias que se continúan realizando para adaptar la repartición a las necesidades cambiantes que se presentan (aumento de personal, cambios tecnológicos, manejo de archivos, etc.).

Se debe resaltar además que la dirección general de catastro cuenta con un manual de funciones aprobado, pero no con manual de procedimientos, lo que sería un aspecto pendiente a realizar.

Como resultado de lo arriba mencionado se sugieren las siguientes propuestas:

1-Diseñar un sistema de capacitación del personal que permita lograr una mayor productividad y una mejor calidad de trabajo, como así también, aumentar la efectividad en la prestación del servicio, al tiempo que ayude a los empleados a desempeñar su trabajo actual, y en el desarrollo de esas personas para cumplir futuras responsabilidades. Así se buscará:

- Solucionar las deficiencias en la atención al contribuyente.
- Optimizar los conocimientos en el manejo de computadoras.
- Aumentar el conocimiento del proceso administrativo.
- Y otros que nazcan de las sugerencias de los empleados y/o en función de nuevas necesidades detectadas.

Tal función tendría que estar a cargo del Departamento Sección de Personal de la Dirección General de Catastro, el cual dejaría de ser un departamento estático que se ocupa solo de controlar la asistencia, la entrada y salida del personal, sino que pasaría a ser dinámico y responsable de la selección y ubicación de personas calificadas para cada puesto de trabajo de acuerdo necesidades específicas de él; de la capacitación por medio de la enseñanza y de la práctica y motivación de los empleados para que desarrollen sus iniciativas. Para que esto sea posible, el Departamento deberá estar a cargo de un profesional de la materia.

Debido a que los problemas mencionados son recurrentes en la mayoría de los departamentos de la Dirección General de Catastro, sería conveniente comenzar la capacitación con los empleados dispuestos a realizarla y en especial con los empleados de menor antigüedad y los que realizan pasantías.

La misma se llevaría a cabo mediante la aplicación de las siguientes técnicas:

- Rotación de puestos
- Relación experto-aprendiz
- Conferencias

Finalmente, es necesario tener en cuenta que la capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización.

2-Elaborar un programa de evaluación del desempeño del personal, tarea que deberá ser llevada a cabo por cada jefe de área, para ver como éstos ponen en práctica sus conocimientos y la experiencia adquirida sin dejar de lado su manejo de las relaciones interpersonales en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Los resultados de esta evaluación deberán ser comunicados a la plantilla para que sepan cual es su nivel de cumplimiento, como así también, el nivel futuro de esfuerzo y el desempeño correcto de sus tareas, es decir, deberá ir acompañado de un plan de mejora.

Con esra propuesta se buscará:

- Mejorar el desempeño
- Mejorar la información de recursos humanos
- Promover una mayor equidad en la distribución de las tereas evitando de esta manera la sobrecarga de trabajo en unos pocos
- Insentivar el trabajo a consciencia para desterrar el “hacer por hacer” o sin responsabilidad, tan arreigado en la Administración Pública

Como todo programa de evaluación del desempeño se deberá determinar primeramente el estándar de desempeño para cada puesto y despues proceder a la medición del desempeño a través de una lista de verificación (método basado en el desempeño pasado).

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores será usada para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como para la organización.

Por lo tanto, este aspecto está relacionado con la primera propuesta, ya que ademas indicará si la capacitación ha sido adecuada y asimilada por los empleados.

Otro aspecto complementario es la concesión de reconocimientos e incentivos, como ser la designación de los empleados destacados del período evaluado, algún tipo de

compensación laboral, ya que las monetarias no están reglamentadas en la Administración Pública.

3-Desarrollo de canales adecuados de comunicación: de arriba abajo y viceversa, que permita crear una organización “abierta”, con el interés de desarrollar la creatividad y el autocontrol entre todos los miembros de la organización, como así también a una mayor satisfacción en el trabajo, es decir, buscar el aumento de la motivación de los empleados y a la vez desarrollar un mayor compromiso de éstos con la organización. Si bien algún control en la comunicación es esencial para la eficiencia, un régimen inflexible va en detrimento de la moral del empleado y su satisfacción, pues frena en él la tendencia innovadora.

Mediante esta propuesta se podrá transmitir de manera eficaz los objetivos organizacionales a largo y corto plazo, las metas y toda otra información necesaria para el cumplimiento de la estrategia, como así también todo tipo de sugerencia de los empleados que permita el crecimiento de la organización.

Dentro de las herramientas para facilitar la comunicación descendente podemos sugerir una cartelera o anuncios murales donde se establezca la misión, los objetivos a largo plazo como así también los objetivos a corto plazos y las metas; el uso de intranet que permita aumentar la motivación de los empleados debido a una mayor participación y conocimiento de la organización, ya que esta herramienta permite compartir información de gestión, comunicar estrategia y valores y recibir feedback de los empleados que accedan día a día; la creación de un periódico dentro de la repartición donde se comuniquen los logros alcanzados por la organización, se mencione a los empleados destacados del período y otras noticias relacionadas con el ambiente social de la dirección que permitan desarrollar una cultura organizacional.

Entre las herramientas para facilitar la comunicación ascendente se podía usar un buzón de sugerencias que permita estimular la participación del empleado y recompensándolo por sugerencias que puedan emplearse para beneficio de la Dirección.

Hay dos aspectos importantes para mejorar la comunicación que hay que tener en cuenta: la utilización de la retroalimentación y el seguimiento de la información.

Por lo tanto, las propuestas están relacionadas unas con otras siendo está última la que permitirá vincularlas llevando a la Dirección General de Catastro a estar a la altura de las mejores Direcciones de Catastro de la Nación.

BIBLIOGRAFÍA

- Apuntes de Cátedra “Metodología de la Investigación aplicada a la Administración”, 2007.
- Stoner James A. “Administración”, 1994
- Strauss George “Problemas Humanos de la Administración”
- Chiavenato Adalberto “Administración de Recursos Humanos”
- Barranco Francisco Javier “Planificación Estratégica de Recursos Humanos”
- Oscar Juan Collazo “Administración Pública”
- Vicente L. Perel “Administración, pasado, presente y futuro”

A N E X O

ANEXO 1

ENTREVISTA A LOS INTEGRANTES DE LA MUESTRA

1-Qué edad tiene Usted?

- 20 a 29 años
- 30 a 39 años.....
- 40 a 49 años.....
- 50 a 59 años.....
- mas de 59 años.....

2-Qué relación laboral tiene Usted con la Repartición?

- Planta Permanente
- Contrato de Loc.de Servicios
- Pasante

3-Cúal es su antigüedad en la Administración Pública?

- 0 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- 16 a 20 años
- mas de 20 años

4-Qué nivel de estudios realizados tiene Usted?

- Ninguno
- Primario Completo

- Secundario Incompleto
- Secundario Completo
- Universitario Incompleto
- Universitario Completo

5-En su desempeño profesional Usted está:

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

6-Considera que su trabajo tiene reconocimiento?

- Si
- No

7-Recibió alguna capacitación por parte del Estado?

- Si
- No

8-Si recibió capacitación, de qué tipo?

- Informática
- Administrativa
- Legal
- Otra

9-Cuenta con lo útiles necesarios para realizar su trabajo?

- Si
- No

10-En caso negativo, cuáles considera que necesita?

.....

11-Conoce los objetivos de la Dirección?

- Si
- No

12-En caso afirmativo, cómo se los comunicaron?

.....

13-Cúales son sus objetivos personales?

.....

14-El trabajo que Usted realiza, lo considerará:

- Muy útil
- Útil
- Normal
- Poco útil
- Inútil

15-Se ha introducido en los últimos seis meses algún tipo de innovación tecnológica en su trabajo?

- Si
- No

16-Cómo calificaría su relación laboral con su jefe inmediato?

- Muy buena
- Buena
- Regula
- Mala

17-en los últimos tres meses, ha tenido Usted que tratar algún tema relacionado con el area de personal?

- Si
- No

18-En caso afirmativo, cómo se solucionó?

- Bien
- Mal
- No se solucionó

19-con qué rapidez se solucionó?

- Rápidamente
- Normal
- Lentamente

ANEXO 2



Fecha y Hora de emisión 1/07/2008 09:59:39a.1

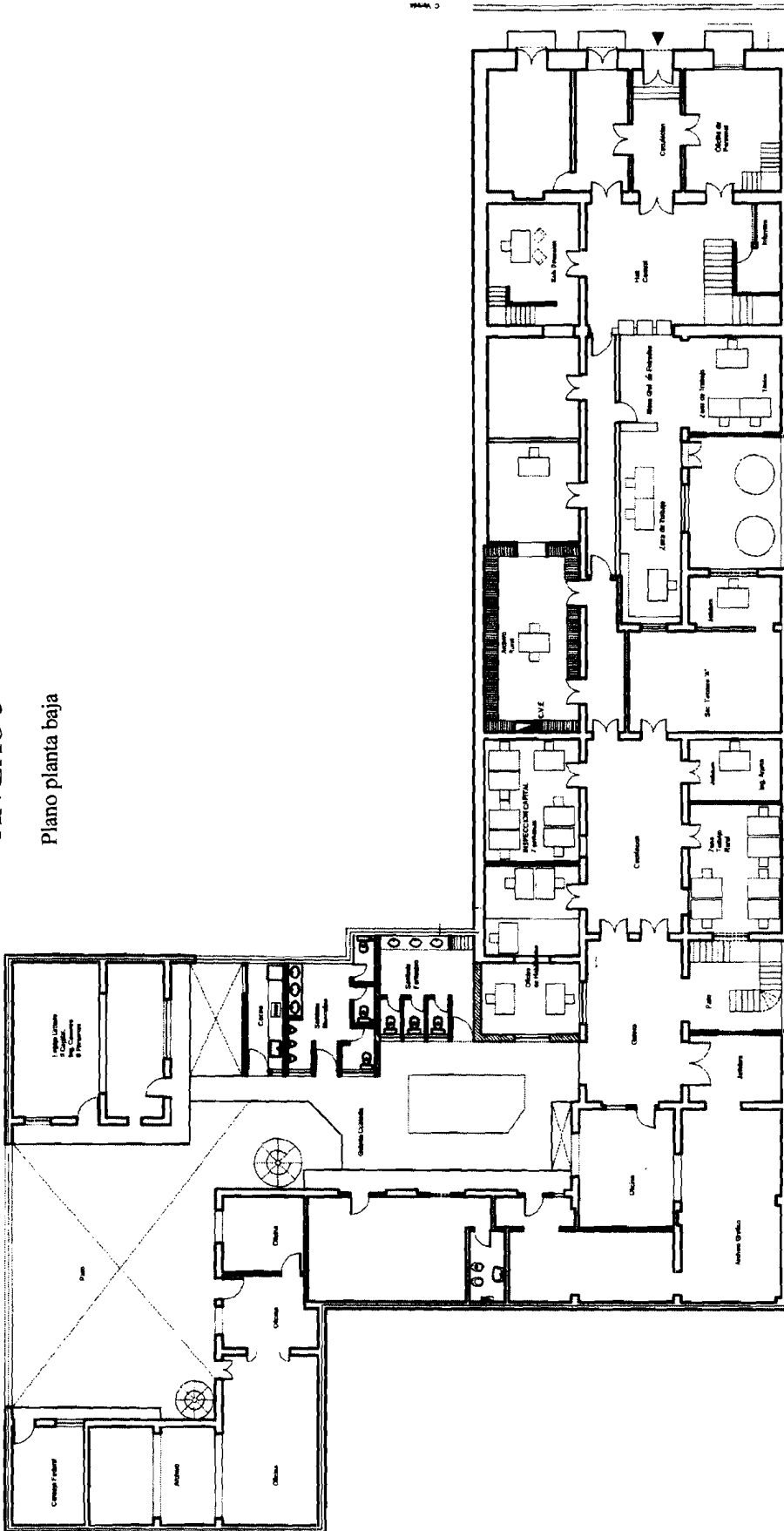
Parte Catastral

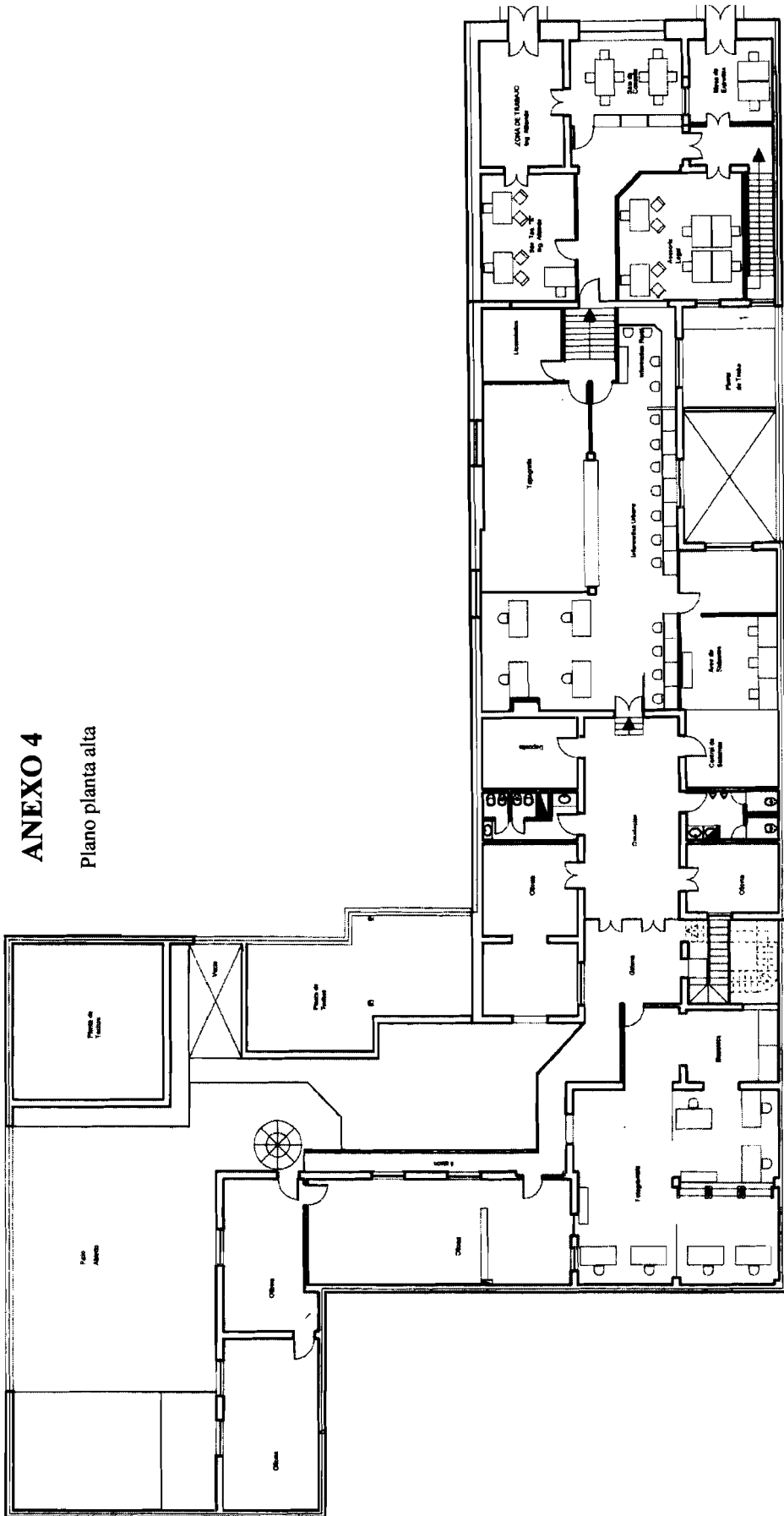
rural

Valuación Año Actual		PADRON: 00-0-00000	
IDENTIFICACION DE LA PROPIEDAD			
00-0-00000 padrón inmobiliario	09 0 02316 padrón de origen	0 nro formulario	
RELACION DE LA PROPIEDAD			
ENTRE RIOS propiedad	1A10 lote	COPO Departamento	ENTRE RIOS Localidad
PROPIETARIO			
Nombre o Razón Social GOBIERNO DE LA PROVINCIA	Tipo Doc. Documento	CUIT/CUIL	% Condom. Régimen Tenencia 0,00 Propietario Titular
DIRECCION DE LA PROPIEDAD			
Calle	Altura	Piso	Apart
Localidad ENTRE RIOS	Depto. COPO	Provincia SANTIAGO DEL ESTERO	C. Postal 3714
PROCESO DE REGISTRO DE LA PROPIEDAD			
Tipo de Dominio: MATRICULA FOLIO REAL	02-000798	Fecha Inicio Resp.: 24/03/1995	
INDICACIONES			
E	LOTE 1A16		
N	RUTA NAC. 16		
O	LOTE 1A9		
S	LOTQ 1A11		
orientación	lindero		
PLANO			
243 plano número	08 legajo	MP TA	11 TO fecha
RELACION DE SUPERFICIES ACTUALES Y SUPERFICIAS OBRAS			
0,00 m ² superficie según título	20,11 Has superficie según mensura		
Año 2.008			
Aptitud	Superficie	Valor/ha	VALUACION
5 Ganadera	20,11	121,32	2.439,75
	20,11	TOTAL	2.439,75
salinidad	año inicio	inundación	
tipo obra	denominacion obra	tipo obra	denominacion obra
CONFECCION			
informix emitió	216/48/06 solicitado por	Firma jefe de departamento	

ANEXO 3

Plano planta baja





ANEXO 4

Plano planta alta

INDICE

• CAPÍTULO I.....	1
○ Introducción	2
○ Planteo del Problema	5
○ Marco Teórico	9
• CAPÍTULO II.....	26
○ Metodología	27
• CAPÍTULO III.....	31
○ Dirección General de Catastro	32
• CAPÍTULO IV.....	47
○ Conclusión	48
• Bibliografía	53
• Anexo	55