

UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO

AREA DE CIENCIAS JURIDICAS, POLITICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE CIENCIAS POLITICAS



Título del Proyecto de Trabajo Dirigido

“ORGANIZAR LA DIRECCION DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y CATASTRO URBANO, PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO Y LA GESTION PUBLICA DEL MUNICIPIO DE COBIJA”

PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE LICENCIATURA EN CIENCIAS POLITICAS.

ELEBORADO POR: UNIV. Juan José Flores Arauz

ASESOR: Dr. Simón Tito Zurita Jarandilla

Cobija, junio 2013

DEDICATORIA

A mis padres Narciso flores Yepes Y Fátima Arauz Ch, por darme la vida y su apoyo en cada momento, enseñándome los valores para ser una mejor persona.

A mi esposa Ana María Mejía Vargas a mis hijos Sally Fernanda y Darley Alessandro flores Mejía por estar siempre a mi lado, compartiendo alegrías, tristezas y brindándome apoyo incondicional en cada momento de nuestra vidas, sin ellos no sería posible haber llegado hasta aquí, mi familia es la piedra fundamental para seguir luchando por nuestros sueños, mi familia es el néctar de mi propio fortalecimiento que me impulsa cada vez, a superarme y dejar el ejemplo a mis hijos.

A mis hermanos rosario, Heidi, leydi, jhon Neil y narciso (Q.P.D.D G.) por compartir mis alegrías y tristezas brindándome apoyo en todos los momentos de mi vida. A todos mis amigos que han estado siempre junto a mí.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de estar aquí y haberme guiado con la luz de la sabiduría y sobre todo por darme fortaleza y haberme enseñado a ser paciente en el proceso de la elaboración del presente trabajo dirigido de investigación.

A mi esposa Ana María y a mis hijos Sally Fernanda y Darley Alessandro por estar siempre a mi lado brindándome amor, cariño, comprensión y apoyo incondicional.

Expresar también mi profundo agradecimiento al Dr.:Tito Zurita Jarandilla que con sus conocimientos, me brindo la información necesaria para la elaboración del presente trabajo, así mismo deseo expresar mis profundos agradecimientos a todos los docentes que contribuyeron en mi formación.

A la Universidad Amazónica de Pando por la información brindada, así mismo quiero agradecer al Arq. Esteban Mamani quien contribuyo con información necesaria para mi trabajo, demostrando ser un buen profesional.

INDICE

RESUMEN INTRODUCCIÓN

ASPECTOS GENERALES

- 1.1. Antecedentes de la Investigación
- 1.2. Planteamiento del Problema
- 1.3. Objetivo General y Específicos de la Investigación
- 1.4. Resultado de la Investigación
- 1.5. Operacionalización de los Objetivos de Estudio
- 1.6. Alcance de la Investigación

CAPITULO 1

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

- 2.1. Marco Conceptual
- 2.2. Marco Referencial
- 2.3. Marco Legal

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

- 3.1. Método de Investigación
- 3.2. Tipo de Investigación
- 3.3. Universo o Población de Estudio
- 3.4. Determinación y Elección de la Muestra
- 3.5. Fuentes de Investigación
- 3.6 Fuentes e Instrumentos de Relevamiento de Información

CAPITULO IV

4. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION

- 4.1. Resultado de la Investigación
- 4.2. Conclusiones Generales de la Investigación
- 4.3. Recomendaciones de la Investigación

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE MEJORMIENTO

- 5.1. Implementar el Flujograma
- 5.2. Implementar la base de datos informatizada
- 5.3. Implementación de la página Web
- 5.4. Institucionalizar los recursos humanos
- 5.5. Implementar infraestructura adecuada

CAPITULO VI

6. ESTRATEGIAS DE IMPLANTACION DE LA PROPUESTA

- 6.1. Objetivo
- 6.2. Estrategia de la Implantación
- 6.3. Cronograma de Actividades
- 6.4. Recursos
- 6.5. Responsable de la Implantación
- 6.6. Programa de Difusión y Capacitación

7. BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

RESUMEN

El presente Trabajo Dirigido producto del perfil aprobado y suscrito el convenio interinstitucional entre el Gobierno Municipal de Cobija, la Universidad Amazónica de Pando se realizó en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro del Gobierno Municipal de Cobija.

El paradigma de la Nueva Gestión Pública, surgido en los años ochenta e implementado a nivel mundial, desde entonces, propone privilegiar el cumplimiento de objetivos como el eje del accionar estatal, a diferencia del tradicional paradigma “weberiano”, orientado al cumplimiento de las normas y los procesos burocráticos. Con un sesgo más gerencial que procedimental, este enfoque determinó la incorporación de herramientas propias de la gestión privada en la administración pública.

Centrar el accionar estatal en el logro de resultados concretos ha sido un adecuado mecanismo para remediar el excesivo trabajo burocrático de un Municipio dirigido casi ritualmente a la observancia de las normas. La satisfacción de necesidades y demandas ciudadanas es colocada, de esta manera, como el nuevo criterio ordenador que debe guiar el trabajo de la administración. Sin embargo, es importante entender en qué contexto surgió este paradigma. En estados con sólidas burocracias y con un fuerte apego a las normas, el paradigma “weberiano” devino en una fuente de rigideces que obstaculizaban, en determinadas situaciones, la eficacia en la implementación de las políticas.

En consecuencia con la idea de poder coadyuvar con el principio de compromiso e interés social, para generar responsabilidad con la que se debe manejar los asuntos administrativos, que deben estar siempre orientados a satisfacer a la mayor cantidad de ciudadanos posibles, es que desarrollamos la Propuesta de **“Organizar el manejo administrativo en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro, para mejorar la Calidad de Servicio del Municipio de Cobija”**, hacia los usuarios en la dinámica referente a la celeridad de los diferentes trámites que brinda esta Dirección. Ya que la excesiva burocracia en la ejecución de documentos, causa un efecto negativo en la sociedad, debido a la importancia y responsabilidad que le restan los funcionarios en el tiempo que dura cada trámite.

ANEXO

**DIAGNOSTICO FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL SOBRE LA DIRECCION DE
ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y LA UNIDAD DE CATASTRO.**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1. MARCO POLITICO, NORMATIVO Y CONCEPTUAL

1.1 MARCO POLITICO LEGAL

La Ley N° 2028, Ley de Municipalidades, fue promulgada el 28 de octubre de 1999, abrogándose la anterior Ley Orgánica de Municipalidades, N° 696 del 10 de enero de 1985.

Su promulgación es posterior a la Ley de Participación Popular y responde a la adecuación de la norma legal con el proceso de participación y el nuevo contexto vigente desde la promulgación de la Ley 1551.

El Gobierno Autónomo Municipal de Cobija tiene entre sus competencias establecidas en la Ley 2028, y Ley Marco de autonomías del Estado Plurinacional de Bolivia ***“que los Gobiernos Autónomos Municipales Administraran los Sistemas de Catastro Urbano, así como asigna la responsabilidad del Ordenamiento Territorial Urbano”***.

El Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, en convenio con el Instituto Geográfico Militar viene implementando un sistema de catastro en mérito a la Ordenanza No. 77/2003 de fecha 17 de julio de 2003 y se tiene aprobado el Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial de la Ciudad de Cobija, definiendo zona de uso de suelo y Otros que regulan las actividades dentro del Municipio de Cobija.

El Gobierno Autónomo Municipal de Cobija cuenta dentro de Su Estructura de funcionamiento la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro, con dos unidades Funcionales que se encargan de la Gestión de la Información Catastral y la Segunda de la Fiscalización y del Control Urbano.

1.2 MARCO NORMATIVO

El marco jurídico normativo describe el conjunto de disposiciones al cual deben sujetarse los Gobiernos Municipales según el área o tema de análisis, discusión, representación o reglamentación; por otra parte se delimita las atribuciones y alcances de la gestión del municipio.

El marco jurídico es presentado bajo los siguientes criterios de clasificación:

- Del ámbito Nacional, que comprende las disposiciones que definen la política del gobierno nacional, muestran el horizonte o dirección hacia el cual se dirige el desarrollo económico y social del país. Los Gobiernos Municipales deben conocer la base jurídica en la cual se desenvuelve el país.
- Del ámbito municipal
Los Gobiernos Municipales formularán, en el marco de una planificación estratégica, el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial bajo las normas básicas, técnicas y administrativas del Sistema de Planificación Nacional y de la Ley de Administración y Control Gubernamental, garantizando el carácter participativo del mismo.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

El desarrollo del trabajo dirigido en el proceso de elaboración del diagnóstico nos ha permitido manejar conceptos que se han logrado sistematizar de diferentes fuentes bibliográficas en los siguientes:

Municipio.- a la unidad territorial y poblacional, política y administrativamente organizada dentro de los límites correspondientes a una sección de provincia.

Según el artículo 3 numerales I y II de la Ley de Municipalidades, Municipio ***“es la unidad territorial, política y administrativamente organizativa en la jurisdicción y con los habitantes de la sección de provincia, base del ordenamiento territorial del Estado unitario y democrático boliviano, que expresa la diversidad étnica y cultural de la República”.***

Municipalidad.-es la entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al municipio, forma parte del Estado y contribuye a la realización de sus fines.

Gobierno Municipal.-es la autoridad máxima con jurisdicción y competencia, representada por el Concejo Municipal y el Alcalde.

Según el artículo 6 de la Ley de Municipalidades, el Gobierno Municipal ***“es un ente autónomo que ejerce jurisdicción y competencia en el área geográfica correspondiente a la sección de provincia respectiva”***.

Catastro Urbano.-Es el inventario de los predios urbanos del Municipio y constituye el Sistema Municipal de Cobija de la información de dichos bienes. A tal efecto, recopila, organiza y mantiene actualizado el conjunto de datos que describen dichos bienes, atendiendo a sus características geométricas, físicas y económicas, así como sus relaciones del dominio.

Distrito.-Se denomina Distrito a cada una de las partes en que se divide el área comprendida dentro de la jurisdicción municipal, con fines de codificación catastral. El Distrito es un área determinada por afinidad y homogeneidad de características y deberá estar claramente definido y señalado por límites naturales o artificiales.

Jurisdicción Municipal.- es el área determinada y reconocida por La Constitución Política del Estado, que comprende el territorio sobre el cual el Gobierno Municipal ejerce competencia.

Corresponde a las Alcaldías Municipales, la subdivisión del área de jurisdicción municipal respectiva, de acuerdo al uso del suelo (urbano, suburbano y rural) definiendo para cada una de ellas, la reglamentación sobre uso, fraccionamiento de lotes y construcciones.

Manzana.-Es el espacio urbano, continuo y limitado por áreas públicas, formado por uno o un conjunto de predios colindantes.

Predio.-Es la unidad inmueble catastral, definida como una superficie continua de terreno, dimensionada en medidas perimetrales y de área, deslindada de otros predios catastrales o bienes de dominio o uso público que la limitan y sobre la cual se identifica un conjunto característico y homogéneo de derechos, restricciones y responsabilidades.

Propiedad Horizontal.- Es toda unidad individual perteneciente a un edificio construido o incorporado según el régimen establecido por la Ley de Propiedad Horizontal.

Código catastral.-Es la identificación numérica única e irrepitible asignada a cada predio urbano o unidad de propiedad horizontal, que resulta del proceso de catastración.

Certificado Catastral.-Es el documento oficial mediante la respectiva oficina de Catastro Urbano Municipal (OCUM) describe un predio, su posición dentro de la manzana sus linderos, construcciones y valores, certificando que el inmueble está registrado.

Valor Catastral.-Es el valor técnico expresado en una unidad monetaria resultante de la sumatoria del valor del terreno y los valores intrínsecos de las construcciones, determinados con fines fiscales.

Valor Venal.- Es el valor atribuible al inmueble como resultado del estudio de mercado inmobiliario en la zona donde está emplazado.

Siglas.-

DNCU = Dirección Nacional de Catastro Urbano.

DGRI = Dirección General de la Renta Interna.

DD.RR = Oficina de Derechos Reales.

OCUM = Oficina de Catastro Urbano Municipal.

P.H. = Propiedad Horizontal

2. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para realizar el diagnóstico en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro fue necesario iniciar un levantamiento de información que sirvió de base para el diagnóstico de la situación que posteriormente se definirá. Este levantamiento se realizó a nivel de cada unidad que componen la Dirección de Ordenamiento Territorial y La Unidad de Catastro.

2.1. MAPA ESTRATÉGICO

Se especifican los tipos de mapas requeridos (escala, contenido, precisión, etc.) su nomenclatura y el sistema de Codificación Catastral.

Apoyo Terrestre.-Todos los mapas que se elaboren deberán estar referidos al sistema de proyección (UTM), elipsoide de referencia, orígenes y usos empleados por el Instituto Geográfico Militar, y referidos a la Red Geodésica Nacional.

Toda operación que se realice, para complementar o densificar la red con el fin de dar apoyo terrestre directo, para restitución o para el control de bloques de aerotriangulación, deberá realizarse mediante operaciones cerradas (Topográficas, Geodésicas o Fotogramétricas) que permitan su ajuste por mínimos cuadrados. Los errores medios cuadráticos, resultantes, en planimetría y altimetría no superaran los 40 cm.

Mapas catastrales.-Todo sistema Cartográfico Catastral deberá contar como mínimo con los siguientes tipos de mapas:

a) Mapa general es aquel que cubre la totalidad de la jurisdicción Municipal sujeta a Catastración.

La escala deberá ser 1:10.000 para centros urbanos de mayor jerarquía (población mayor de 40.000 habitantes) y 1: 5.000 para las zonas urbanas de media o menor jerarquía (población menor de 40.000 habitantes).

Este mapa general, será subdividido en láminas rectangulares que contendrán un área máxima de dibujo de 0.70 m x 0.85 m. debiendo los títulos y leyendas ser ubicadas en el extremo (inferior) derecho de la lámina para llegar a un tamaño final no superior a 0.75 m. x 1.10 m.

La identificación de las láminas será numérica de Norte a Sur y alfabética de Oeste a Este, como lo muestra el ejemplo:

A B C

A . 1	B . 1	C . 1
A . 2	B . 2	C . 2
A . 3	B . 3	C . 3

2.1.1. Objeto general

Lograr que la población que recibe el servicio de Catastro, obtenga sus trámites en el menor tiempo posible, mejorando la calidad y celeridad de servicio en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro, para una buena gestión pública del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

2.1.2. Objetivo Especifico

- ❖ Se Levantó un rediseño organizacional, mediante la realización de un trabajo participativo y la definición y análisis de la cadena de procesos.

- ❖ Se analizó el tipo de participación o involucramiento que utiliza el personal en a la ejecución de tramites en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro del Municipio de Cobija.

- ❖ Se analizó la factibilidad de implementar un sistema informatizado de ingreso y egreso de trámites en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro del Municipio de Cobija.

2.1.3. Organigrama

La estructura es muy densa y refleja un organigrama piramidal; para este efecto proponemos un organigrama general y horizontal que permita identificar la conexión entre las aéreas y unidades pertinentes, para obtener mayor celeridad de los trámites catastrales.

2.1.4. Finalidad de la entidad

Posibilitar la incorporación de la mayor cantidad de predios al cobro del Impuesto Predial al Bien Inmueble (IPBI), buscando la sostenibilidad institucional, a través de la generación de recursos propios que sean reinvertidos en el municipio.

2.1.5. Políticas públicas y/o líneas estratégicas, principales decisiones de política y planes y/o programas

Implementar un sistema de catastro multifinalitario, que fortalezca la gestión urbana y permita una modernización del registro catastral, ampliando sus alcances a la conformación de una base de datos para la planificación urbana que permita una actualización permanente. Cobro del Impuesto Predial al Bien Inmueble, a través de mecanismos sencillos, determinando el valor del bien inmueble del propietario basado en pautas establecidas por el Gobierno Municipal, y la normativa nacional en vigencia.

FORMATO DE REFERENCIA PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO TOMANDO EN CUENTA TRES PREMISAS QUE DAN EL ENFOQUE INSTITUCIONAL, A LA DIRECCIÓN DE UNIDAD TERRITORIAL Y CATASTRO Y EL SISTEMA DE MEDIR LA EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO O NO A LAS POLITICAS DE TRABAJO DE LA INSTITUCIÓN DONDE SE EJECUTA EL TRABAJO DIRIJIDO.

CRITERIO	OBSERVACIÓN	FORMA DE EVALUACIÓN
INFORMACIÓN MINIMA		
ACERCA DE LA DIRECCIÓN DE LA ENTIDAD MUNICIPAL		
<p>La Dirección de catastro del Gobierno Municipal de Cobija, se encuentra inserto en el organigrama general del Municipio, producto del DS N° 22904 del 21 septiembre 1991.</p> <p>Catastro tiene opción de insertarse en la página web del Municipio.</p>	<p>La Dirección de catastro se encuentra bajo la dependencia del Gobierno Municipal de Cobija, pero, no tiene la infraestructura adecuada para el ejercicio de sus actividades.</p> <p>Debería de contar con una página Web de información al ciudadano, para actualizar la situación de cada trámite.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dependen del Gobierno municipal: Si - Se cumple el DS N° 22904: Si - No cuenta con infraestructura adecuada para la atención y servicio al público. - No cuenta con un sistema de información al público usuario.
Visión	Catastro es un ente generador de economía para el municipio en el control de superficie catastral, en el entorno para su desarrollo, conjuntamente con el hombre y la naturaleza para un buen vivir	Se cumple con DS N 22904: Si
Misión	Registrar a todos los ciudadanos, hacer un saneamiento, insertarlos en una base de datos para que estos vengán a beneficiar a la población elaborar proyectos que vayan a beneficiar el desarrollo del municipio	Se cumple con DS N 22904: No se cumple plenamente
Objetivos de sus funciones	Trata de alcanzar las metas trazada por esta unidad por áreas: planificar, dirigir, coordinar organizar y supervisar los programas de catastro urbano y la evaluación	Se cumple la fase formal del DS N 22904: No se cumple plenamente los objetivos.

	<p>de la propiedad inmueble. Lograr entregar los trámites en el día estipulado para poder lograr la satisfacción de la población.</p> <p>Lograr el saneamiento de todas las urbanizaciones que se encuentran sin derecho propietario.</p>	<p>Se cumple la fase formal del DS N 22904: No se cumple las características técnicas plenamente.</p>
Organigrama	Cuenta con un organigrama, pero no está compatibilizado con las actuales disposiciones legales y técnicas.	La unidad de catastro no cuenta con un manual de funciones, lo que no permite la funcionalidad del organigrama.
Localización física	Actualmente la unidad de Catastro se encuentra ubicada en la ex escuela Meriknol propiedad de la iglesia.	<p>- Cuenta con infraestructura propia: No</p> <p>-La infraestructura es alquilada: Si</p> <p>Es cómoda para el funcionario y el público: No</p>
Líneas telefónicas y /o líneas gratuitas	La unida de catastro no cuenta con una línea telefónica para atender a la población y así poder prestar un mejor servicio	<p>- El Municipio de Cobija tiene acceso a la telefonía local: Si a la Cooperativa telefónica "COTECO".</p> <p>- No están insertas los números telefónicos de Catastro en la guía telefónica.</p>
Horario y días de atención al publico	<p>En esta unidad trabajan 8 horas estipuladas en la ley del trabajo.</p> <p>Se advierte la atención de lunes a viernes al público y sábado para ordenar el sistema de trabajo semanal</p>	<p>Se cumple lo estipulado en la ley del trabajo: Si</p> <p>El trabajo del día sábado es remunerado: No</p>
Directorio de funcionarios principales	Se debe publicar información, como mínimo, de los funcionarios que ocupan los cargos planteados en el organigrama. De estos funcionarios se debe publicar: nombre, apellidos, cargo, teléfono y/o número de la extensión, dirección de correo electrónico del despacho y/o del funcionario.	Directorio de funcionarios principales: No se cumple ya que se encuentra incompleta.

Directorio de entidades	Se debe publicar el listado de entidades que integran el mismo sector/rama/organismo con enlace al sitio Web de cada una de éstas.	El Directorio de entidades están ubicados en el municipio de cobija: No se cumple la publicación.
Directorio de Federaciones, de Juntas Vecinales, agremiaciones y asociaciones	Se debe publicar el listado de las principales Federaciones agremiaciones o asociaciones relacionadas con la actividad propia de la entidad, con enlace al sitio Web de cada una de éstas.	El Directorio de Federaciones, agremiaciones y asociaciones están ubicados en el municipio de cobija: No se cumple la publicación.
NORMATIVIDAD		
Leyes/ Ordenanzas /Acuerdos	Se debe publicar la normatividad que rige a la entidad, la que determina su competencia y la que es aplicable a su actividad o producida por la misma. Esta información debe ser descargable y estar organizada por temática, tipo de norma y fecha de expedición de la más reciente hacia atrás.	El criterio se cumple si: - Sin embargo la normatividad no está organizada, no se puede acceder por el público.
Decretos Resoluciones, Circulares y/u otros actos administrativos de carácter general	Se sugiere que la publicación se realice dentro a las 24 horas siguiente a su publicación	
Presupuesto aprobado en ejercicio	La unidad de catastro no cuenta con un presupuesto fijado como ítem en el POA, el municipio le otorga anualmente un millón y medio de bolivianos para la compra de material de trabajo. Sin embargo Catastro debe publicar el presupuesto destinado en ejercicio que corresponde al aprobado de acuerdo con las normas vigentes. Se deben publicar los presupuestos de gastos y sus ejecuciones al menos trimestralmente.	El criterio no se cumple. - No se publica el detalle del presupuesto aprobado - No se publica el detalle del presupuesto ejecutado Catastro no presenta informe económico ,es el municipio quien lo hace cada tres meses

Políticas, planes, programas y proyectos institucionales		
Políticas, planes o líneas Estratégicas	La Dirección de Catastro debe publicar sus políticas, planes o líneas estratégicas y como mínimo su plan estratégico vigente.	El criterio No se cumple: - No se publica el documento de planeación estratégica o el esquema de planeación.
Programas y proyectos en ejecución.	Deben publicarse, como mínimo, el plan de acción, el plan operativo anual o el instrumento donde se consignan los proyectos o programas de ejecución.	El criterio No se cumple: - No se publica el plan de acción del periodo respectivo o el POA.
Listado de trámites y Servicios	Se cuenta con un listado de los tramites que ingresan diariamente a esta dependencias y se da constantes información de los servicios que se presta	El criterio se cumple: Si - Aparece en comunicado de la Dirección el listado de todos los trámites y servicios que se prestan en catastros de manera tradicional.
Control y rendición de cuentas		
Entes de control que vigilan a la entidad	Se debe publicar la relación de todas las entidades que vigilan y controlan la entidad de Catastros y los mecanismos de control que existen al interior y al exterior para hacer un seguimiento efectivo sobre la gestión de la misma. Para ello se debe indicar, como mínimo, el tipo de control que se ejecuta al interior y exterior (fiscalización y control social, etc.) y la forma como un particular puede comunicar una irregularidad ante la entidad responsable de hacer el control sobre ella.	No se publica el listado de entes o instancias de control y muy esporádicamente se atiende denuncias por falta de mecanismos de denuncias. -
Informes de Gestión	En esta unidad se presenta informe de todos los trámites realizados mensualmente.	El criterio se cumple: Si - Se hace informe mensual
Metas e indicadores de Gestión	Se elabora informes a través de los informes y resultados	El criterio se cumple: Si

	obtenidos mensualmente, las metas, indicadores de gestión y/o desempeño y los avances periódicos, de acuerdo con su planeación estratégica.	Se cumple en base a los reportes diarios
Servicio de información		
Boletines y publicaciones	Se debe colocar a disposición todos los boletines y publicaciones emitidos periódicamente por la Dirección de Catastros, organizándolos del más reciente hacia atrás.	El criterio No se cumple: En esta unidad no existe un área específica de boletines y publicaciones de los trabajos que en esta unidad se realiza.
Glosario	Se debe incluir un glosario que contenga el conjunto de términos que usa la entidad o que tienen relación con su actividad. Esta información deberá estar contenida en la sección de Servicios de Información al Ciudadano, de acuerdo con los criterios definidos para la fase de Interacción.	El criterio NO se cumple :
Buzón de contacto, peticiones, quejas y reclamos	En la sección de "Servicios de Información al Ciudadano" se debe ofrecer una persona que oriente las peticiones, quejas y reclamos mediante un formulario que permita identificar el tipo de Solicitud. Así mismo el formulario debe contener características del reclamo, requisitos y plazos de respuesta de cada tipo de solicitud.	No se cumple con el criterio. No existe una persona de enlace que dirija al "Buzón de contacto, peticiones, quejas y reclamos", el cual debe estar en la sección "Servicios de Información al ciudadano".
Seguimiento a solicitudes, peticiones, quejas y reclamos	Se debe habilitar un mecanismo a través del cual el ciudadano pueda hacer seguimiento a todas las solicitudes, trámites. Peticiones, quejas y reclamos. El cual esta unidad no cuenta,	El criterio NO se cumple No Existe el seguimiento a las solicitudes, peticiones y quejas por partes de los responsables de la unidad. Este hecho no le permite al usuario tener la

	porque a través de las críticas constructivas se puede mejorar la atención al ciudadano y dar celeridad a la documentación.	trazabilidad de la solicitud o petición.
Monitoreo del desempeño y uso	En La unidad de catastro no se cuenta con un mecanismo para monitorear el desempeño de sus funcionarios.	El criterio NO se cumple porque La entidad no cuenta con un mecanismo para monitorear el desempeño de sus funcionarios y la entidad no presenta los resultados arrojados por el seguimiento
Plazos de respuesta	Al gestionar un trámite y/o servicio se debiera de informar a los usuarios el plazo de respuesta a su solicitud, el cual debe ser consistente con la información que la entidad pública a la población	El criterio NO se cumple ya que al gestionar un trámite o servicio, se debe de informar los plazos para obtener la respuesta mediante el siguiente mecanismo: a)Aviso al Iniciar el proceso del trámite y la respuesta deben ser en lo mínimo en las 24 horas establecidas
Medición de la satisfacción de los usuarios	Se debe contar con herramientas para medir el grado de satisfacción de los usuarios frente a todos los trámites y servicios de la entidad. Se recomienda a la Dirección mantener los registros históricos de las mediciones adelantadas y publicarlos resultados obtenidos.	El criterio NO se cumple: Ya que no existe una herramienta para medir el grado de satisfacción de los usuarios una vez que se ha realizado el trámite o servicio.
Monitoreo a la gestión de trámites y servicios.	La unidad de catastro debe contar con un mecanismo electrónico para generar estadísticas sobre el uso de los trámites y servicios realizados por esta unidad.	El criterio NO se cumple: No Existe un mecanismo electrónico para generar estadísticas de uso de los trámites y servicios no existe un monitoreo a los tramites.
Política de seguridad	Se debe contar con políticas de seguridad que incluyan: uso de registro de usuarios, gestión de sesiones seguras, generación de registros de auditoria y validez jurídica para dar pleno valor probatorio a los mensajes de datos, de conformidad con lo dispuesto por la Ley	El criterio NO se cumple: No Existe un documento que describa las políticas de seguridad definidas por la entidad.
Cadena de trámites o Flujo	La Dirección de Catastro debe	El criterio NO se cumple

grama optimizada	contar con una cadena de trámites, y/o un flujo grama a partir de las metodologías de identificación, priorización y optimización de cadenas de trámites desarrollada por la Dirección de unidad territorial y catastro.	
Proyectos de normatividad	La unidad de catastro debe publicar todos aquellos proyectos de normatividad que se estén tramitando ante el Consejo Municipal, Departamental y Nacional y se deben habilitar algún mecanismo a través del cual se puedan recibir comentarios de los interesados, antes de publicar el texto definitivo.	El criterio NO se cumple ya que no existe una sección donde se publican los proyectos de normatividad y no se disponen mecanismos como ser (foros, asambleas vecinales de difusión o formulario) para comentar los documentos

2. REGISTRO FOTOGRAFICO, FUNCIONAMIENTO OPERATIVO CATASTRO











3. REGISTRO FOTOGRAFICO TRABAJO DIRIGIDO INSITU DEL POSTULANTE











INTRODUCCIÓN

El desarrollo del Trabajo Dirigido se realizó en en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro del Gobierno Municipal de Cobija del Departamento de Pando, producto de una propuesta trabajada durante el noveno semestre en el Programa de Ciencias Políticas de la Universidad Amazónica de Pando. El Trabajo Dirigido proporciona información sistematizada sobre los procesos de ejecución de trámites pertinentes en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro, el sistema burocrático que desempeña esta Dirección ante la demanda de la población que exige prontitud y calidad del servicio de Catastro urbano. Los resultados obtenidos nos permiten realizar ajustes en las políticas públicas, con precisión en las establecidas en la normativa vigente del Municipio de Cobija. Sobre todo en los niveles de prestación de servicio al público usuario de la Dirección de Catastro del Gobierno Municipal de Cobija.

Desde diversos puntos de vista, el Catastro es todo un reto para aquel que desee obtener una base de datos fiable y de calidad; sin embargo está claro que las dificultades técnicas por muy difíciles que sean, son sorteables, no así los distintos factores que tienen incidencia en el entorno que rodea la gestión sobre proyectos catastrales y más aún las diversas variables que quedan fuera de nuestro campo de acción. La actividad catastral como estructura funcional local, con ámbito de acción urbana y fines fiscales dependiente del Gobierno Municipal, esta esquematizado como ente autónomo, regentado por el Instituto Nacional de Catastro. Actualmente no cuenta con una Ley de Catastro aprobada.

En consecuencia el Trabajo Dirigido, plantea complementar las bases metodológicas establecidas para la formulación de un plan de reorganización del Ordenamiento Territorial en el ámbito municipal de Cobija, considerando los aspectos sistémicos, de estructura y funciones que definen la naturaleza de esta Dirección. Esclarecer los objetivos así como alcances esperados por la reorganización del Ordenamiento Territorial en el Municipio y la elaboración e implementación de sus instrumentos e introducir procedimientos metodológicos generales y básicos para el Ordenamiento Territorial en Catastro Urbano.

Para lograr una gestión de calidad que satisfaga las necesidades de la comunidad, se ha planteado la aplicación de estrategias adecuadas a la Dirección de Ordenamiento territorial y Catastro, abordando la realidad actual de crisis económica y de manejar con eficacia la escasez hacia una sana administración. El trabajo realizado consideró que tuvo el esfuerzo necesario y el material apropiada para aplicar los instrumentos de recolección de información que permitan analizar la problemática planteada y presentar soluciones prácticas. Con relación a las estrategias de vinculación de los entornos organizacionales y la comunidad, como señala Mujica: “La racionalidad presente en los diversos enfoques teóricos de la Administración en los últimos treinta años, ha venido dando paso a la nueva episteme de tal modo que se ve reflejada en su práctica discursiva, incluso la referente a los fenómenos vinculados a la interacción entre colectividades, tal como lo referido a la estrategia competitiva.” (MUJICA: 2006:228)

Por lo tanto, los municipios deben dejar de ser solo recaudadores de impuestos para ejecutar un presupuesto. El cambio es hacia la prestación de un mejor servicio a la comunidad con responsabilidad social, utilizando para ello las herramientas tecnológicas que les permitan ser más eficaz y eficiente, es la orientación hacia un nuevo paradigma en la manera de pensar del funcionario público.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Después de haberse ejecutado el Trabajo Dirigido durante varios meses de manera práctica en la Dirección de catastro del Municipio de Cobija, donde se advierte un considerable porcentaje de personas que reclaman calidad de servicio y donde la atención al ciudadano usuario en tiempo real es pésima o no ofrecen los servicios catastrales automatizados, es decir, no extienden certificados catastrales (plano catastral geo referenciado de manera automatizado), en el marco del tributo (plan de pagos, extensión de crédito fiscal, etc.) y en el campo cartográfico (elaboración de

cartografía base, temática, etc.). En este contexto como universitario del Programa de Ciencia Política, en la mención de Gestión Pública, he realizado en primera instancia el recojo del material necesario sobre el problema real del servicio que presta esta área de trabajo municipal, para luego realizar un levantamiento de investigación insitu y el diseño y elaboración de un diagnóstico de la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro del Gobierno Municipal de Cobija, para encontrar soluciones acordes con la realidad con el fin de establecer claramente la metodología, de cómo debe llevarse a cabo un proceso de ajuste en la prestación de servicio al usuario, sustentado en el marco de la legislación municipal.

Con el fin de cumplir con el trabajo dirigido, se han desarrollado cuatro actividades que son el eje del trabajo:

- a) Levantamiento de información insitu
- b) Trabajo desarrollado de manera física en las oficinas de Catastro durante seis meses.
- c) Diseño y elaboración de un mapa flujograma de operatibilización.
- d) Diseño y desarrollo de un sistema informático de trabajo con archivo histórico de datos personales de registro de propiedad

En este mismo esfuerzo, ha sido considerada toda la legislación municipal y todos los procesos básicos necesarios para un adecuado funcionamiento de la Oficina Municipal de Catastro y donde una de sus características principales es que la propuesta trabajada es funcional y responde a las necesidades y demandas de la ciudadanía de Cobija.

Este sistema de trabajo de reordenamiento de la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro del Gobierno Municipal de Cobija, propone consolidar una metodología de trabajo, que coadyuve a resolver el problema de atención y el servicio de Catastro, a través de la implementación de Diseño y elaboración de un mapa flujograma de operatibilización. Así mismo el Diseño y desarrollo de un sistema informático de trabajo con archivo histórico de datos personales de registro de propiedad, coadyuvado por un

« Sistema de Información Geográfica Digitalizada y por página Web». Es decir es la gestión de la información fiable, actualizada y de calidad del territorio y la prestación de los servicios de manera más rápida, cómoda, barata y de fácil obtención, a través de las nuevas tecnologías y medios electrónicos e informáticos, en beneficio de la comunidad.

En consecuencia el eje de trabajo principal radica en la propuesta de la apertura de un “portal en la página Web” del Municipio, el diseño de un “flujograma operativo”, y una “base de datos”, que en realidad es un software que permite almacenar y relacionar tablas que contienen la información gráfica con las que contienen la información alfanumérica y permiten mantener, actualizar, consultar y editar esa información.

Siguiendo esta línea se ha precisado criterios conceptuales como el de “Catastro”, señalando que es un bien inmueble catastral, es la superficie continua de terreno con o sin construcciones, delimitada por el derecho propietario o posesorio, sujeto a disposiciones legales; demarcadas por una poligonal cerrada geo referenciada y representada cartográficamente.

El concepto catastral no puede prescindir del elemento jurídico caracterizador e individualizador del bien inmueble, el derecho de propiedad o de posesión.

Catastro es un censo, un “Registro Público” organizado y actualizado, en el que están inventariados todos los bienes inmuebles catastrales de un determinado espacio geográfico, con expresión de los datos físicos, jurídicos (derecho propietario o posesorio) y económicos (valor catastral - base imponible del impuesto a la propiedad -) que los caracterizan y da a conocer la propiedad territorial (definirla en sus diferentes aspectos y aplicaciones).

Los datos físicos identifican, caracterizan y certifican la existencia de un inmueble (sirven de base al Registro o Conservador de Bienes Raíces), por medio:

De la *georeferenciación* que es la determinación de los valores de coordenadas de los vértices del derecho propietario o posesorio del bien inmueble, respecto a la Red Geodésica Municipal ligada a la Red Geodésica Nacional.

Del *cálculo del área* que es la determinación de los metros cuadrados que ocupa el propietario o poseedor, respecto al plano horizontal.

De la *representación geométrica* que es la elaboración del plano catastral georeferenciado y del mapa catastral o mapa jurídico del derecho propietario o posesorio de la tierra, respecto a la proyección cartográfica oficial del país. El Catastro debe responder a la definición jurídica del derecho propietario o posesorio del bien inmueble de manera matemática, es decir, irrecusable.

La elaboración del diagnóstico nos ha permitido reflejar una visión de país de la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro de Cobija basada en la necesidad de replantear de manera estructural y funcional el servicio de catastro con prontitud y calidad a los usuarios que demandan este servicio.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El trabajo Dirigido tiene la misión de poder coadyuvar aplicando el **“principio de compromiso e interés social”** que señala nuestra C.P.E, para generar responsabilidad con la que se debe manejar los asuntos administrativos, que deben estar siempre orientados a satisfacer a la mayor cantidad de ciudadanos posibles. Por esta razón se ha planteado la propuesta de “organizar el manejo administrativo de la Dirección de Catastro”, con el fin de mejorar la calidad de servicio del Municipio de Cobija hacia los usuarios, priorizando la dinámica referente a la celeridad de los diferentes trámites que brinda esta Dirección. El problema está en que existe demasiada burocracia en la ejecución de documentos y esto causa un efecto negativo en la sociedad, debido a la importancia y responsabilidad que le restan los funcionarios en el tiempo que dura cada trámite. Para este problema se ha propuesto “contribuir a la mejora de la eficacia, eficiencia, calidad, equidad y transparencia en el servicio que

brinda esta Dirección a la ciudadanía. Por este motivo se sugiere, innovar conciencia organizativa, para implementar herramientas que mejoren la calidad de servicio en la Dirección de Catastro del Municipio de Cobija.

Al respecto señala la Constitución política del Estado sobre la administración pública y manifiesta que: *“se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados”*, así mismo señala que *“son servidoras y servidores públicos las personas que desempeña funciones públicas”*. (CPE: 2009).

Según Max Weber, *“El papeleo constituye una de la más sobresaliente disfunción de la burocracia. Todo dentro de este tipo de organización es rutinizado, estandarizado y previsto con anticipación, el funcionario se acostumbra, a la estabilidad y repetición de aquello que hace, lo que brinda total seguridad acerca de su futuro en la burocracia. El funcionario se vuelve un ejecutor de rutinas y procedimientos, los cuales pasa a dominar con seguridad y tranquilidad. Cuando surge alguna posibilidad de cambio, tiende a interpretar ese cambio como algo que él desconoce, y algo que puede traer peligro para su seguridad y tranquilidad. El cambio pasa a ser indeseable para el funcionario, quien se resistirá a cualquier tipo de cambio que quiera implantarse en la burocracia”*. Es por esta razón, que se plantea, que para mejorar la calidad de servicio hacia la sociedad se ha sugerido *“organizar de manera actualizada a los funcionarios y sistematización del trámite catastral”*. (MAX WEBER 1.909).

1.3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- ❖ Lograr que la población que recibe el servicio de Catastro Urbano, obtenga sus trámites en el menor tiempo posible, mejorando la calidad y celeridad de servicio en la Dirección de Catastro, para una buena gestión pública del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Levantar un rediseño organizacional, (flujograma) mediante la realización de un trabajo participativo y la definición y análisis de la cadena de procesos.
- ❖ Medir el impacto de cambio en el conocimiento y contribución de los Servidores públicos realizando orientación en procesos de transformación organizacional (Diagnostico).
- ❖ Analizar la factibilidad de la implementación de un sistema informatizado de ingreso y egreso de trámites en la unidad de catastro del Municipio de Cobija.

1.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de realizarse un análisis detallado, de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se procedió a agrupar las conclusiones en torno a las áreas de diagnóstico contemplados en los objetivos de la investigación, como son; Un rediseño y análisis de la cadena de procesos, la participación de los involucrados el personal en la ejecución de trámites y la implementación de un sistema de información de ingreso y egresos de trámites, que ejecuta esta Dirección, enfocadas estas, solo en las debilidades que cada uno de estos aspectos presenta.

El tema de la documentación de la propiedad privada y pública, sistemas de edificación, línea nivel, y otros. El manipuleo de documentos y la burocracia que ocasiona la institución edilicia en el afán de dotar documentación pertinente y con seguridad administrativa, estos antecedentes han motivado mi interés en plantearme alternativas de sistemas de organización para dotar mejorar calidad de servicio al pueblo.

1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE ESTUDIO

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Instrumentos de recolección de datos
1) Levantar un rediseño organizacional, mediante la realización de un trabajo participativo y la	- Análisis organizacional.	- Análisis retrospectivo Y prospectivo. - Análisis actual insitu.	- Entrevista. - Sondeo de opinión

<p>definición y análisis de la cadena de procesos.</p> <p>2) Medir el impacto de cambio en el conocimiento y contribución de los Servidores públicos realizando orientación en procesos de transformación organizacional.</p>	<p>- Diseño organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de usuarios. - Identificación de servicios. - Identificación de procesos. - Relacionamiento interno y externo. - Formalización del diseño organizacional. 	<p>- Investigación documental y trabajo de gabinete</p>
<p>3) Analizar la factibilidad de la implementación de un sistema informatizado de ingreso y egreso de trámites en la unidad de catastro del Municipio de Cobija.</p>	<p>- Participación en el proceso organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de la información. - Elaboración de diagnóstico. - Elaboración de flujograma. - Elaboración de base de datos integral 	<p>- Investigación documental y trabajo de gabinete</p>
	<p>- Implementación organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo - Estrategia de la implementación. - Recursos - Programa de difusión y capacitación 	<p>- Investigación documental y trabajo de gabinete</p>

1.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACION

La investigación tuvo un alcance a nivel local, y para el cual como modelo y objeto de la propuesta de investigación, me basé en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro del Gobierno Municipal de Cobija, como ente matriz del sistema municipal que se encuentra establecida en la ciudad de Cobija. Y para cuyo efecto se estudió las condiciones de funcionalidad administrativa.

CAPITULO II.

2. MARCO TEÓRICO

Considerando que el marco Teórico, es el eje central y vital de todo proceso investigativo y sobre todo, para el desarrollo adecuado de la tesis; para el presente trabajo he considerado, como modelo de trabajo el sistema Estructural y Funcional.

En este contexto y modelo de trabajo, la propuesta de la tesis está acompañado y sustentado por la implementación de un modelo de reorganización en el sistema burocrático de la gestión pública del Municipio de Cobija, así como criterios de sistemas de organización comparada de países latinoamericanos en el manejo de la cosa pública. No obstante, las políticas de organización de unidades funcionales no son una panacea para solucionar todos los problemas que implican rediseñar un modelo de burocracia, ante las demandas sociales de mejorar la calidad del servicio público y privado.

Por ello, las premisas del presente trabajo de investigación deben ir acompañadas de estrategias que reduzcan la sustancial brecha entre "lo posible de implementar un mejor sistema de organización" y las "tradicionales formas de organización". O como explica Gallegos Arturo "Las desigualdades acumuladas en lo educativo y social producto de procesos vividos en el pasado reciente, hacen que las personas con una mejor educación, demanden servicios con referencia actualizada al mundo globalizado, para beneficio de la población de las ciudades, las regiones y el área rural". (GALLEGOS ARTURO: 1.999)

En este orden de ideas, el planteamiento de a la Reorganización de Catastro Urbano va acompañado de un Marco Teórico importante, para una adecuada prestación de servicios, comparte la idea sobre la teoría del Desarrollo organizacional de Warren G. Bennis (1,962).

Actualmente el modelo de Administración habitual es el modelo burocrático descrito por Max Weber, Se basa en "la racionalidad instrumental y en el ajuste entre objetivos y medios". (Max Weber: 1.909)

Al estudiar las consecuencias previstas de la burocracia, R. Merton notó las consecuencias imprevistas que la llevan a la ineficiencia y a las imperfecciones. La rigidez reduce la eficacia organizacional arriesgando el apoyo de los clientes. Al presentarse cualquier tipo de presión externa, el funcionario atiende a las reglas internas de la organización y no se preocupa por el problema del cliente, sino por la defensa y justificación de su propio comportamiento en la organización (ROBERT MERTON: 1.909).

Según Selznick la “burocracia no es rígida ni estática, sino adaptativa y dinámica”. Cuando los resultados de una organización no son aceptados por el medio ambiente hay que alterar su actividad y su estructuración antes de alcanzar la aceptación local. Cuando el producto o servicio de una organización no es aceptado por su medio ambiente; ésta deja de existir, a no ser que reciba subsidio de una organización matriz o modifique el producto o servicio.

Una estructura burocrática puede absorber muchos cambios superficiales sin modificar su estructura. La eficiencia interna es menor en comparación con la entidad organizada burocráticamente. (PHILIP SELZMICK: 1.909)

Gouldner.- dijo que “no existe un único tipo o modelo de burocracia, sino grados diferentes de burocratización”. (ALVIN W.GOULDNER:1.909)

2.1. MARCO CONCEPTUAL.

Gestión refiere, según el contexto, tanto una práctica (gestión con minúscula) como un conjunto de disciplinas (Gestión con mayúscula). Se considera la gestión como práctica y como disciplina, con particular atención al papel de la Economía. Las limitaciones derivadas del carácter público del cometido pueden clasificarse en no abordables por esenciales (satisfacen objetivos sociales superiores al de la eficiencia) y abordables bien por la investigación bien por la acción. Así se llega a otra forma de contemplar la gestión pública: la acción sobre dos familias de limitaciones mitigables - falta de incentivos organizativos y falta de incentivos individuales- mediante dos grupos de actuaciones: introducción de mecanismos de competencia y aplicación de técnicas de gestión, respectivamente.

Por estas consideraciones entenderemos que el sistema organizacional debe tratarse a través de la comprensión de las siguientes categorías conceptuales:

Desarrollo organizacional.- Conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construido sobre valores humanistas – democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

Organizar.- Establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados. Poner algo en orden.

Organización.- Es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

Burocracia.- Influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos.

Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas

Sistema Organizacional.- Es un grupo de componentes interrelacionados trabajando juntos con un objetivo común. Todo sistema organizacional cuenta con una entidad abstracta denominada sistema de información. Este sistema es el medio que permite a los datos, fluir entre los diferentes departamentos o personas que integran la organización. Un sistema es el conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, energía y/o materia para proveer información. Los sistemas se pueden considerar de dos maneras: cerrados y abiertos.

Gestión.- Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación

Gestión Pública.- Es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la

población. También se define como el ejercicio de la función administrativa del gobierno.

Gestión Pública.- Una disciplina que está relacionada directamente con otros campos del conocimiento, como la ciencia política, el derecho, la filosofía, la economía y la psicología.

Gestión Pública.- es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Gestión de Calidad.- La gestión de calidad, denominada también como sistema de gestión de la calidad, son aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad.

Política.-La política es aquella práctica que se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos.

Ciencia Política.-La ciencia política (conocida también como politología) es una ciencia social que desarrolla su campo de estudio tanto en la teoría como en la práctica de políticas y la descripción y análisis de sistemas y comportamientos políticos, de la sociedad con el Estado.

Población.-Se habla de población como el número de habitantes que integran un estado ya sea el mundo en su totalidad, o cada uno de los continentes, países, provincias o municipios que lo conforman; y puede referirse también a aquel acto poblacional que significa dotar de personas a un lugar.

Servicio Público.- Un servidor públicos una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo).

Jurisdicción Municipal.- Es el área determinada y reconocida por La Constitución Política del Estado, que comprende el territorio sobre el cual el Gobierno Municipal ejerce competencia.

Corresponde a las Alcaldías Municipales, la subdivisión del área de jurisdicción municipal respectiva, de acuerdo al uso del suelo (urbano, suburbano y rural)

Municipio.- El municipio es la unidad territorial, política y administrativamente organizada, en la jurisdicción y con los habitantes de la sección de provincias, base del ordenamiento territorial del Estado unitario y democrático boliviano, cuya administración se encuentra a cargo de un gobierno municipal que asume el rol de gestor del desarrollo, con competencias, recursos económicos y capacidad para decidir participativamente acerca del futuro de su jurisdicción territorial.

Catastro.-El Catastro es el sistema nacional de información sobre los bienes inmuebles, de naturaleza geométrica y demostrativa orientado a un uso multifinalitario. Comprende la recopilación, procesamiento y conservación de los datos necesarios para organizar y mantener actualizado el conjunto de documentos que describen dichos bienes, atendiendo a sus características geométricas, económicas y su destino real o potencial.

Distrito.- Se denomina distrito, a cada una de las partes en que se divide el área comprendida dentro de la jurisdicción Municipal con fines de codificación catastral. El distrito es un área determinada por afinidad y homogeneidad de características y deberá estar claramente definido y señalado por límites naturales o artificiales.

Manzana.- Es el espacio urbano, continuo y limitado por áreas públicas, formado por uno o un conjunto de predios colindantes.

Predio.- Es la unidad inmueble catastral, definida como una superficie continua de terreno, dimensionada en medidas perimetales y de área, deslindada de otros predios catastrales o bienes de dominio o uso público que la limitan y sobre la cual se identifica un conjunto característico y homogéneo de derechos, restricciones y responsabilidades.

Propiedad Horizontal.- Es toda unidad individual perteneciente a un edificio construido o incorporado según el régimen establecido por la Ley de Propiedad Horizontal.

Código catastral.- Es la identificación numérica única e irrepetible asignada a cada predio urbano o unidad de propiedad horizontal, que resulta del proceso de catastral..

Certificado Catastral.- Es el documento oficial mediante la respectiva oficina de Catastro Urbano Municipal (OCUM) describe un predio, su posición dentro de la manzana sus linderos, construcciones y valores, certificando que el inmueble está registrado.

Estrategia: definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.

2.2. MARCO REFERENCIAL

La baja calidad de servicio y la falta de celeridad, en la ejecución de trámites que brindan los servidores públicos en la Dirección de Catastro del municipio de Cobija, ha sido analizada y propuesto la temática de **“ORGANIZAR LA DIRECCION DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y CATASTRO URBANO, PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO Y LA GESTION PUBLICA DEL MUNICIPIO DE COBIJA”**, temática que se encuentra en la mención de la Gestión Pública, del Programa de Ciencias Políticas, tocando puntos de sistemas de organización y políticas sociales, teniendo como objetivo la necesidad de proponer posible sistema de organización para mejorar la calidad de servicio de la Dirección de Catastro.

El estudio se ha realizado de manera concreta a partir del año 2010 a la actualidad, en las cuales se rescatado los datos precisos y posibles sobre el sistema de funcionamiento de la Dirección de Catastros, en la perspectiva de objetivar el fortalecimiento de la prestación de servicios a la ciudadanía con calidad, prontitud, y seguridad administrativa.

La investigación ha tenido un alcance a nivel local, y sirva de modelo, el objeto de la propuesta de investigación, puesto que se ha desarrollado con el personal de la Dirección de Catastro del Gobierno Municipal de Cobija, como ente matriz del sistema municipal que se encuentra establecida en la ciudad de Cobija. Y para cuyo efecto se estudiarán las condiciones de funcionalidad administrativa, ante la numerosa demanda de los servicios de trámites catastral.

2.3. MARCO LEGAL

El marco jurídico normativo describe el conjunto de disposiciones al cual deben sujetarse los Gobiernos Municipales según el área o tema de análisis, discusión, representación o reglamentación; por otra parte se delimita las atribuciones y alcances de la gestión del municipio.

El marco jurídico es presentado bajo los siguientes criterios de clasificación:

Del ámbito Nacional, que comprende las disposiciones que definen la política del gobierno nacional, muestran el horizonte o dirección hacia el cual se dirige el desarrollo económico y social del país. Los Gobiernos Municipales deben conocer la base jurídica en la cual se desenvuelve el país.

Del ámbito municipal

Los Gobiernos Municipales formularán, en el marco de una planificación estratégica, el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial bajo las normas básicas, técnicas y administrativas del Sistema de Planificación Nacional y de la Ley de Administración y Control Gubernamental, garantizando el carácter participativo del mismo.

La Ley N° 2028, Ley de Municipalidades, fue promulgada el 28 de octubre de 1999, abrogándose la anterior Ley Orgánica de Municipalidades, N° 696 del 10 de enero de 1985.

Su promulgación es posterior a la Ley de Participación Popular y responde a la adecuación de la norma legal con el proceso de participación y el nuevo contexto vigente desde la promulgación de la Ley 1551.

El Gobierno Autónomo Municipal de Cobija tiene entre sus competencias establecidas en la Ley 2028, y Ley Marco de autonomías del Estado Plurinacional de Bolivia ***“que los Gobiernos Autónomos Municipales Administraran los Sistemas de Catastro Urbano, así como asigna la responsabilidad del Ordenamiento Territorial Urbano”***.

El Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, en convenio con el Instituto Geográfico Militar viene implementando un sistema de catastro en mérito a la Ordenanza No. 77/2003 de fecha 17 de julio de 2003 y se tiene aprobado el Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial de la Ciudad de Cobija, definiendo zona de uso de suelo y Otros que regulan las actividades dentro del Municipio de Cobija.

El Gobierno Autónomo Municipal de Cobija cuenta dentro de Su Estructura de funcionamiento la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro, con dos unidades Funcionales que se encargan de la Gestión de la Información Catastral y la Segunda de la Fiscalización y del Control Urbano.

CAPITULO III.

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo Dirigido asume una metodología enmarcada en la perspectiva cualitativa, enfocada en el paradigma interpretativo, dada las circunstancias del tratamiento de los asuntos sociales involucrados que afecta la administración de la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro, donde se trata de comprender la realidad, en una concepción hermenéutica para abordar el objeto de estudio.

El desarrollo del Trabajo Dirigido está encaminada a abordar la manera de ejercer la administración pública en el Municipio de Cobija, tiene una perspectiva cualitativa, por cuanto trata de observar e interpretar la realidad para luego contrastarla con los hechos que puedan generar cambios importantes que contribuyan a mejorar la eficiencia y la eficacia de la administración en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro. De igual manera, se tomará en cuenta las teorías vinculadas al tema de estudio, desde un punto de vista epistemológico para reforzar el análisis tanto de las fuentes primarias como secundarias.

Por otra parte, la revisión del material y fuente de información será objeto de estudio mediante el uso de la hermenéutica, dentro de este proceso de investigación. Al respecto, Dilthey citado por Martínez define la hermenéutica como “el proceso por medio del cual conocemos la vida psíquica con la ayuda de signos sensibles que son manifestación”. Es decir, señala Martínez que la “hermenéutica tendrá como misión descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, escritos, los textos, los gestos y, en general, el comportamiento humano, así como cualquier acto u obra suya, pero conservando su singularidad en el contexto de que forma parte”. Martínez M (2009: 102, 1.900).

Tal como se ha mencionado anteriormente, la temática elegida al estudio, se ubica en el paradigma cualitativo, en virtud de que la investigación pretende resolver problemas sociales vinculados con la responsabilidad del funcionario en el ejercicio de sus funciones, apegado a los principios administrativos que permitan satisfacer las necesidades de la población y su entorno. Al respecto, Strauss y Corbin citado por Sandín, Ma., define la investigación cualitativa de la siguiente manera: “por investigación cualitativa entendemos cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación. Puede referirse a investigaciones acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos, y también al funcionamiento organizativo, movimientos sociales o relaciones e interacciones. Algunos de los datos pueden ser cuantificados pero el análisis en sí mismo es cualitativo”. (Sandin, Ma.: 2003, p 17,121).

Adicionalmente, la investigación pretende evaluar la situación administrativa de la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro y pretende determinar cómo los usuarios perciben el servicio que le prestan. (en mérito a la muestra seleccionada).

3.1. METODO DE INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se emplearon algunos métodos tomando en cuenta los objetivos o fines establecidos, de manera de lograr la sistematización o adquisición del conocimiento y que éste permita, a su vez, propiciar resultados coherentes.

Entre estos métodos se encuentran: La observación, el análisis documental y la técnica de campo. Se utilizó la observación, ya que ésta permitió la aproximación a la investigación de acuerdo con una inspección de aquellos motivos que impulsaron el estudio del tema planteado; tales motivos son, entre otros: la insatisfacción que muestran los usuarios debido a la ineficiente atención y falta de celeridad en cuanto a la ejecución de los diferentes trámites. La observación es un procedimiento importante en la investigación y a través de éste se puede obtener información. Al respecto, Ladrón de Guevara, citado por Méndez, define la observación como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar” (Méndez: 1992; p133).

En cuanto al análisis documental, nos permitió revisar los documentos referentes a las normas aplicables, las políticas, la naturaleza de las operaciones, que desarrolla la Dirección de Catastro del Municipio de Cobija, con el propósito de confirmar la información obtenida con las anteriores técnicas que se aplicarán en el proceso de investigación, consistente en lo siguiente

Bibliografía especializada en el área.

- Documentos en materia de organización.

- Documentos de seminarios y talleres sobre gestión pública.
- Trabajos inéditos.
- Revistas de referencias en la materia.

Debido a que el presente estudio se realizó en la modalidad de trabajo de campo de carácter descriptivo, fue necesario llevar a cabo la recolección de información, tomando como referencia los elementos comunes pertenecientes a la situación en estudio, es decir a la población formada por los funcionarios de la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro y los usuarios.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Haciendo referencia lógica a los objetivos planteados, éste Trabajo Dirigido está enmarcada en un diseño de campo de tipo descriptiva y explicativo, en virtud de que se analizó el problema contrastando la realidad y la vivencia en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro; se evaluó el desempeño de la actividad administrativa de los funcionarios públicos para determinar su responsabilidad social con la comunidad. Igualmente se recurrió al apoyo de una revisión documental y bibliográfica, acudiendo a método de acopio de información y su correspondiente sistematización, tanto de fuentes primarias como secundarias.

El Trabajo Dirigido ha desarrollado la propuesta en mérito a la información que se ha obtenido y/o recogido en forma directa. Cuando esto sucede, hablamos de la fuente primaria e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada.

Así mismo se ha recurrido a fuente secundaria, a lo que Méndez define que “Toda información implica acudir a este tipo de fuentes, que suministra información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.”(Méndez,:1996 p, 143)

3.3. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

A los efectos de alcanzar los objetivos de la propuesta del Trabajo Dirigido, la población correspondiente a este estudio está conformada por los usuarios que realizan diferentes trámites y funcionarios que integran el área en estudio, la cual asciende a un número determinado de personas. Es decir que la población observada es que ha requerido servicio en los tres meses intermedio del desarrollo del acopio de información.

3.4. DETERMINACIÓN Y ELECCIÓN DE LA MUESTRA

La cifra que se obtiene viene dada según el error de muestreo y el nivel de confianza: si el error de muestreo considerado fue del 5 %, el nivel de confiabilidad será del 95%, en consecuencia la muestra se ubica en 20 personas. Sin embargo la elección de la muestra no concluye allí, debido a que considerando las características presentes en la población se debe adoptar un concepto adicional, conocido como: muestra probabilística estratificada, para obtener el tamaño de la muestra para cada estrato.

3.5 LA MUESTRA

Tomando cuanto lo que señala Hernández que “la muestra es en su esencia, un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido, en sus características al que llamamos población” (Hernández, 1998).

Así mismo dice Sampieri que la Muestra en el proceso cualitativo, “es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”. (Sampieri: 2010, p 394).

Según los requerimientos básicos para el establecimiento de la muestra propia para esta investigación se consideró que la muestra más adecuada a determinar sería una de tipo no probabilística e intencional. No Probabilística ya que todas las unidades que conforman la población no tienen la misma posibilidad para integrar la muestra. Es Intencional puesto que es el investigador ha decidido las unidades o muestra que resultan de relevancia para el estudio. En este sentido, la muestra está conformada por un grupo de usuarios y un grupo de funcionario de la institución, como se muestra en los dos siguientes cuadros que son lo más relevante de lo que se quiere saber.

Gráficos 1 y 2 e Interpretación de resultados

PREGUNTA



El trabajo Dirigido ha realizado encuesta a 20 usuarios que se encontraban ejecutando tramites, el 15% de los usuarios respondieron que no debido, a que los tramites que realizan son cortos, pero un 85% respondieron que si existe burocracia, ya que no hay celeridad en los tramites que realizan, debido a la poca importancia que le restan los funcionarios.

PREGUNTA



En el presente trabajo de Investigación se realizó la encuesta a 10 funcionarios encargados de recepcionar y ejecutar tramites de la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro, el 30% de los trabajadores respondieron que si cuentan con las herramientas suficientes para desarrollarse, pero un 70% no cuenta con las herramientas necesarias para realizar una buena gestión la cual dificulta su trabajo entre áreas las cuales son muy importantes para un buen desarrollo y no pueden brindar un buen servicio a la población.

3.6. FUENTES E INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Las fuentes aplicadas en el Trabajo Dirigido son:

Primarias, - La misma que obtuve información de primera mano a través de la observación directa. Además debe mencionarse que la observación fue de tipo participativo, debido a que el Trabajo Dirigido se ha desarrollado insitu, en el Municipio, en la Dirección de Desarrollo Territorial y Catastro. Y a modo de complemento en la aplicación de esta técnica se utilizó como instrumento la sistematización de los datos recopilados de manera directa. La observación aplicada en este trabajo permitió la búsqueda de los datos necesarios que conllevaron a elaborar la propuesta planteada.

En segundo lugar, se aplicó la técnica de campo a través de entrevistas al Director, Jefes de Unidades de la institución que se encuentran con responsabilidad al área temática de la presente investigación, como a investigadores y docentes entendidos en Gestión Pública, Asimismo a instituciones estatales, privadas relacionadas a la prestación de servicio.

Secundaria, - Se obtuvo información a partir del análisis de los documentos acopiados, esta técnica, nos permitió revisar los documentos referentes a las normas aplicables, las políticas, la naturaleza de las operaciones, que desarrolla la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro del Municipio de Cobija, con el propósito de confirmar la información obtenida con las anteriores técnicas que se aplicaron en el proceso de investigación, consistente en lo siguiente:

- a) Bibliografía especializada en el área.
- b) Documentos en materia de organización.
- c) Documentos de seminarios y talleres sobre gestión pública.
- d) Trabajos inéditos.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION

4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La administración pública en Bolivia aún, no ha alcanzado el nivel de los cambios que la sociedad y la tecnología han experimentado en los últimos años, fundamentalmente en los gobiernos locales o municipales, lo que ha traído como consecuencia que los ciudadanos no dispongan de información oportuna y veraz sobre los recursos que estos organismos disponen para atender los servicios que demanda la comunidad. Constantemente, el ciudadano común es sometido a tediosos trámites burocráticos y a realizar largas colas o filas en las oficinas municipales para obtener información, pagos de impuestos, solicitud de solvencias o realizar trámites de cualquier tipo. Asimismo, se les exige el pago de impuestos y por otro lado se penaliza al contribuyente con el pago de multas y sanciones en caso de incumplimiento, pero no se actualizan los sistemas administrativos con el objeto de prestar un mejor servicio, por ejemplo, el uso de la página WEB, el cual le permite al contribuyente interactuar con los diferentes niveles de prestación de servicio municipal para ahorrar tiempo y simplificar los procesos administrativos. Adicionalmente, se observa en muchos casos que la sociedad no recibe como contraprestación del pago de sus impuestos un mejor servicio y una mejor calidad de vida.

En este sentido, el funcionario público tiene la responsabilidad social de atender las necesidades de la sociedad, de allí que se hace necesario crear conciencia en los líderes, dirigentes políticos y profesionales en general que están al frente de los diferentes entes del Estado para que se preocupen por modernizar la administración

pública haciéndola más eficaz y eficiente, tomando en cuenta la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC`s), ya que por esta vía se logra una mejor relación entre la sociedad y los gobiernos locales. Se trata entonces de un nuevo paradigma en la administración pública que va más allá de una plataforma tecnológica, de la solución simple de un problema a la complejidad del entramado burocrático, es el enfoque hacia una manera distinta de pensar en el funcionario público, como Morin señala *“Lo que afecta a un paradigma, es decir, la clave de todo un sistema de pensamiento, afecta a la vez a la Ontología, a la Metodología, a la Epistemología, a la Lógica, y en consecuencia, a la práctica, a la sociedad, a la política.”* (Morín 2008:82)

En esta línea luego de realizar un análisis detallado de los resultados obtenidos en el proceso del acopio del material, y luego realizado la sistematización; se procedió a agrupar las conclusiones en torno a las áreas de diagnóstico realizado y habiendo trabajado en la línea de los objetivos propuestos en el perfil del Trabajo Dirigido, con los siguientes resultados expuestos en las siguientes premisas:

- Diseñar un rediseño organizacional, administrativo expresado en un flujograma en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro
- Definir mecanismos técnicos, para mejorar la calidad de servicio y dar celeridad en el procedimiento de los diferentes trámites, por parte de los funcionarios de Ordenamiento Territorial y Catastro.
- Adaptar un sistema informatizado de ingreso y egreso de trámites en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro del Municipio de Cobija.

El trabajo se ha desarrollado utilizando la metodología general con la recolección del material, luego con el trabajo insitu se ha desarrollado la investigación con el método inductivo y deductivo. Así mismo en el proceso del armado del Trabajo Dirigido he utilizado el método de observación, precisando el tipo de trabajo en cada área donde se ejecuta servicio de catastro, para posteriormente poner en contexto de manera descriptiva, y en las presentaciones se ha planteado de manera explicativa.

Para el procesamiento se ha tomado en cuenta a la población de estudio tanto a los usuarios como al personal de catastro donde por cada servicio que se presta se ha ido

identificando a 12 tipos de trámites en los cuales están involucrados, profesionales, técnicos y auxiliares del área de Ordenamiento territorial, Catastro y Tributario.

Este trabajo Dirigido ha contado con material primario producto del, posteriormente se ha sistematizado e informatizado, asimismo se ha apoyado con material secundario y para ello he recurrido a Bibliografía de apoyo con referencia al tema de trabajo.

El procesamiento y análisis de datos, emergentes de la investigación de campo, documental y/o la observación en el lugar de los hechos u otras técnicas utilizadas, nos ha podido proporcionar elementos cuantitativas o cualitativas (descriptivos), de acuerdo a lo requerido por la investigación. Este aspecto se ha concluido con el DIAGNOSTICO.

4.2. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de analizar e interpretar los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y en función a la propuesta de "Organizar la Dirección de Catastro, para mejorar la Calidad de Servicio y la Gestión Pública del Municipio de Cobija". Llegue a las siguientes conclusiones:

- La Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro, no cuenta con infraestructura propia y apropiada para desarrollar el servicio catastral.
- Escasa orientación sobre herramientas organizativas expuestas a los servidores públicos, por esta razón la calidad de servicio es baja, ineficiente y no existe celeridad en los trámites que ejecuta esta Dirección.
- No existe procedimiento técnico de sistematización de los trámites catastrales, por todo ello, no hay celeridad en el proceso de trámites en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro en el Municipio de Cobija.
- Insuficiente sistema informático para el guardado de datos de las propiedades registradas (privadas y públicas) en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro.

- Excesiva burocracia en el proceso de ejecución de los trámites, debido a que no hay la cadena técnica de trámites entre el funcionario responsable– la Institución Organizada –y el usuario demandante de servicio.

Éstas premisas, son las que dan sostenibilidad al Trabajo dirigido y a la propuesta de “Organizar la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro Urbano, para mejorar la calidad de servicio y la gestión pública en el municipio de Cobija”, La cual propiciara un óptimo desempeño de las actividades correspondientes a las distintas áreas que intervienen la ejecución de trámites.

4.3. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El gestor de Gestión Pública tiene habilidades de organización, que coadyuva a las instituciones a crear una nueva organización o reorganización de los mecanismos de funcionalidad en las estructuras tradicionales de organización o hacer frente a cualquier problema que ocurra en estos niveles. En este sentido el gestor de Gestión Pública manifiesta recomendaciones producto del análisis sobre la organización para una buena ejecución.

Tomando en cuenta que la imagen de la institución debe cambiar y se debe comenzar por el más alto funcionario público, estableciendo un plan de trabajo comprometido, donde se priorice el diseño de objetivos a cumplir para mejorar la gestión pública de la institución municipal con las siguientes recomendaciones:

- Para el efecto se debe contratar y comprometer la participación de profesionales competentes en las diferentes áreas de la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro y manteniendo un control adecuado, moderno en cada una de ellas.
- El control de la Gestión debe estar ligado a la Estructura Organizacional y a la Formulación de la Estrategia.

- Establecer medidas antiburocráticas estableciendo sanciones drásticas para quien lo comete ya que son conductas que perjudican el desarrollo de la organización.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

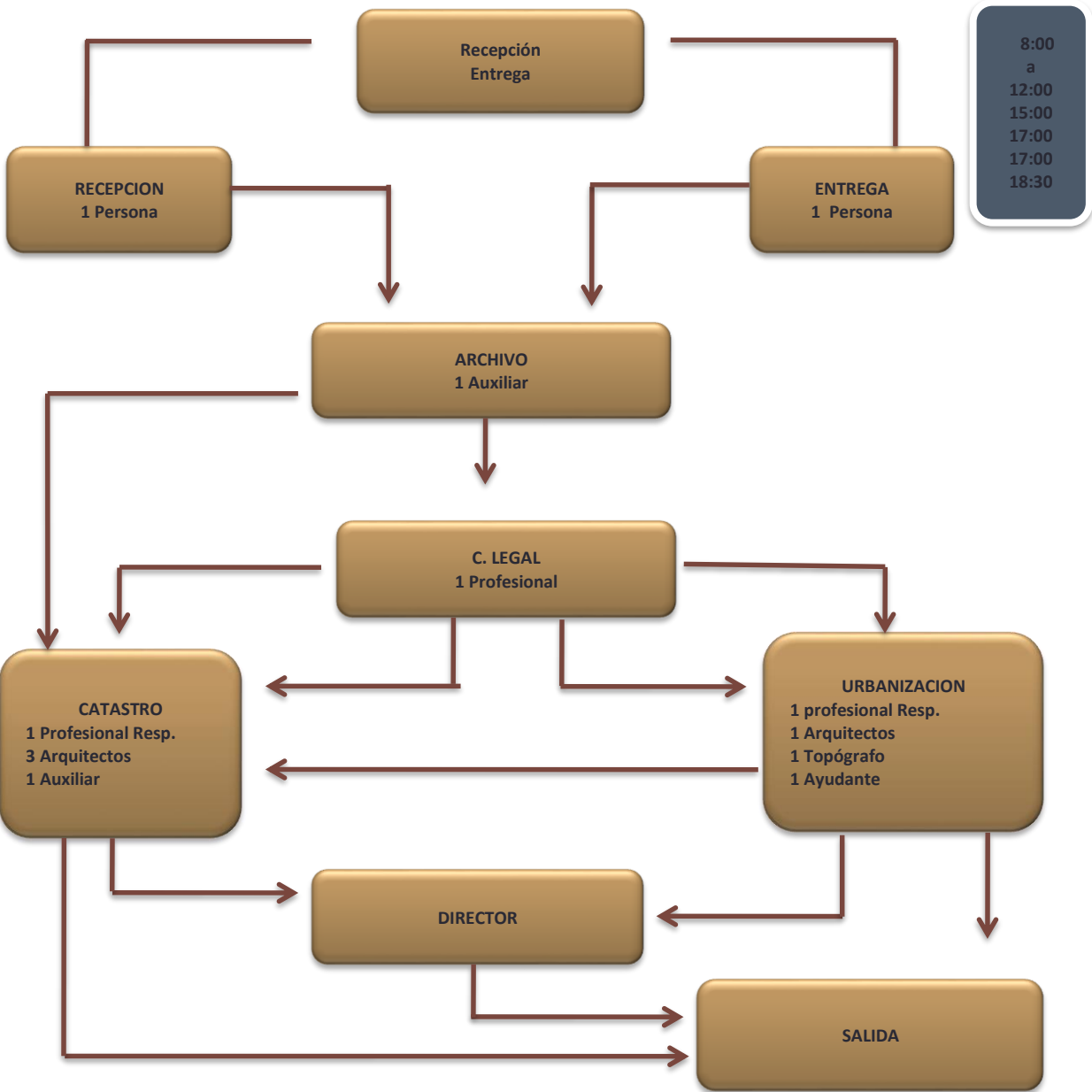
Una vez priorizado los problemas centrales, se ha determinado elaborar algunas estrategias que se desarrollan en los capítulos pertinentes del Trabajo Dirigido, y poder lograr un buen resultado del trabajo investigado y, a partir de ella se establece toda la estrategia que implica la formulación de las propuestas de mejoramiento, que precisamente requieren de la participación coordinada de los involucrados de la institución comprometida en la suscripción del convenio. Esto significa, que el Gobierno Municipal a través del Ejecutivo Municipal, el Consejo municipal, y la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro Urbano, deben incorporarse en la implementación de las estrategias de mejoramiento del sistema de Catastro Urbano de Cobija, con los apoyos requeridos en el Diagnostico.

Se desarrolla la propuesta basada en las condiciones actuales de la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro, obteniendo las referencias necesarias para el manejo administrativo. De esta manera la propuesta está fundamentada en recomendaciones, basado en los parámetros de Desarrollo organizacional para los puntos críticos detectados en función de los resultados obtenidos, correspondientes a distintas áreas que intervienen en la ejecución de trámite.

El trabajo realizado en el diagnóstico, ha permitido la definición de importantes criterios, con lo cual se ha determinado el proceso de evolución de la Dirección de Catastro por cada una de los servicios. En este orden de ideas, se ha evaluado individualmente la cadena de procesos para determinar su estado, lo cual ha dado un importante material de información y una línea de base y definir con ellas los objetivos específicos del Trabajo Dirigido en la entidad; lo que se verán reflejadas en los planteamientos de

reorganización que permitirá una gestión pública de Gobierno Municipal al servicio de los ciudadanos.

5.1. IMPLEMENTAR EL FLUJOGRAMA



5.2. IMPLEMENTAR LA BASE DE DATOS INFORMATIZADO



5.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PAGINA WEB

La implementación de una página web con sistemas de administración versátil y autónoma en versión estándar para el Municipio de Cobija y la Dirección de Catastro, en sentido de mejorar la calidad de la comunicación a nivel interno y externo, exponiendo todo los recursos potenciales del municipio, por medio del uso las diversas herramientas de networkmarketing dando un toque original y propio.

Ejemplo del planteamiento

El nombre del dominio (IDN) asignado al municipio será: www.dircat.ham.bo

5.4. INSTITUCIONALIZAR LOS RECURSOS HUMANOS

La Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro Urbano en relación a las afecciones de profesionales técnicos, en la información recogida en el Diagnóstico, ha identificado la necesidad de exigir a la alcaldesa convocar e institucionalizar a profesionales para el desarrollo adecuado y eficaz de instancia en el lapso más corto posible y evitar los interinatos que provocan discontinuidad en el trabajo técnico.

5.5. IMPLEMENTAR INFRAESTRUCTURA ADECUADA



Contando con una infraestructura adecuada y propia de la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro Urbano de Cobija, tendrá la capacidad de asumir la prestación de los servicios, vigilar la prestación de los servicios. Realizar el proceso de sistematización de la información que posee esta área de servicios catastral y establecer base de datos.

Así mismo tramitar solicitudes de construcción, usos del suelo y división de terrenos en el área municipal. Elaborar el inventario actualizado y gráfico del espacio público. Conformar, incorporar y regular los inmuebles constitutivos del espacio público. Certificar el uso que se le dará al inmueble adquirido o expropiado. Adelantar estudios para la creación de nuevos barrios. Ejercer el control urbano en cuanto a construcción, ocupación de vías, sectores públicos, instalaciones de vías, vallas y aplicar las sanciones del caso. Todo este trabajo desde una infraestructura funcional absolutamente adecuado.

CAPITULO VI

6. ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA

El Gobierno Autónomo Municipal de Cobija cuenta dentro de Su Estructura de funcionamiento con la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro, dos unidades Funcionales que se encargan de la Gestión de la Información Catastral y la Segunda de la Fiscalización y del Control Urbano.

Es evidente que sectores importantes de la sociedad civil, instituciones privadas y públicas, están demostrando interés en la problemática de mejorar la calidad en la prestación de servicios de la administración pública. Tal el caso del Municipio de Cobija, donde miles de personas que requieren de servicios, en toda su estructura. El tema de la documentación de la propiedad privada y pública, sistemas de edificación, línea nivel, y otros. El manipuleo de documentos y la burocracia que ocasiona la institución edilicia en el afán de dotar documentación pertinente y con seguridad administrativa, estos antecedentes en la actualidad nos provocan a que estemos muy interesados en plantearnos alternativas de sistemas de organización para dotar y mejorar calidad de servicio al pueblo.

El presente trabajo básicamente se ha desarrollado en el análisis de la información insitu, para fundamentar con la descripción de las diferentes áreas de prestación de servicio funcional de la Dirección de catastro y la explicación de todo el proceso sobre

la calidad de servicio que presta la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro del Municipio de Cobija y los acontecimientos que se van generando entre los usuarios debido a la demora en cuanto a la ejecución de los trámites catastrales; paralelamente conocer la importancia que asume esta Dirección ante el municipio y la sociedad civil. Por este motivo la Propuesta de “Organizar el manejo administrativo en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro, para mejorar la Calidad de Servicio del Municipio de Cobija”, me ha provocado iniciativas que a través de la Gestión Pública nuestra Universidad y el Municipio de Cobija puedan generar criterios y enfrentar el desafío de plantearse y practicar iniciativas de esta magnitud y diseñar estructuralmente, un Plan de reorganización de la unidad de Catastro urbano y que incorpore para su funcionalidad en sus lineamientos, Políticas y Estrategias de Gestión Pública, además, todo el conjunto de elementos legales que faciliten el despliegue de incorporar un sistema informático en la atención de ingreso y egreso de documentos y crear un archivo de base, para demostrar estadísticas de tipos de trámites atendidos por los servidores públicos.

La propuesta tiene como fin, “contribuir a la mejora de la eficacia, eficiencia, calidad, equidad y transparencia en el servicio que brinda esta Dirección a la ciudadanía. Así mismo, identifico la importancia que tiene el trabajo del politólogo, que debe escudriñar con objetividad los avances del sistema de Gestión Pública y ante estas consideraciones, la conducta de nuestras instituciones, tanto públicas y privadas que interactúan en sus propias dinámicas.

El resultado de estas consideraciones nos permite plantearnos estrategias para mejorar la calidad de servicio, sobre todo tomando en cuenta el tiempo invertido tanto por los funcionarios y el público usuario, asimismo considero que se acortará los espacios entre niveles de responsabilidad funcionaria, desde el ingreso hasta la conclusión del trámite. En este sentido las estrategias son:

- La Aplicabilidad de la reorganización a partir del inicio del trámite, es decir, desde el ingreso, pasando por el proceso funcional y la conclusión del trámite, en función al bosquejo desarrollado en el flujograma presentado.

- Necesariamente se debe implementar la base de datos de manera actualizada, y compatibilizada de manera funcional con el flujograma y la conexión en Red informatizada de todas las áreas de prestación de servicio catastral.
- Es requisito fundamental contar con la interacción interfuncional del personal de catastro para conocer a plenitud el desenvolvimiento de la cadena de trámites.
- La implementación del mecanismo de control, será de manera automática, en merito a la conexión de la Red informatizada, donde se establecerá por servicio prestado en cada nivel de responsabilidad funcionaria, el tiempo que se desplaza cada tipo de trámite, desde el ingreso hasta la conclusión.

6.1. OBJETIVO

- ❖ Ajustar con el rediseño propuesto el sistema organizacional de Catastro Urbano, para que la población reciba un servicio adecuado y obtenga sus trámites en el menor tiempo posible, mejorando la calidad y celeridad de servicio en la Dirección de Catastro, lo que implica una buena gestión pública del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.
- ❖ La implementación del Flujograma y la Base de Datos actualizado para mejorar cada uno de los servicios prestados por la Dirección de Catastro, apoyado con un servidor informatizado que permita conocer al servidor público desde el ingreso y egreso de trámites, lo que permitirá desburocratizar el sistema actual.
- ❖ Implementar la página WEB del Municipio de Cobija, para el uso y servicio al público usuario, como efecto de una adecuada modernización del sistema catastral
- ❖ Establecer el Diagnostico trabajado como instrumento que permita medir el impacto que logra un adecuado cambio en la estructura de la Dirección de Catastro y en el conocimiento y contribución de los Servidores públicos realizando orientación en procesos de transformación organizacional.

6.2. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Implementar la estrategia comienza con un esquema de *participación auténtica* que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa. Debemos entender la implantación como señala Castellanos es “*como un proceso continuo de despertar organizacional, de afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un propósito, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito. La Implementación aporta al hecho estratégico atributos profundamente humanos, es el momento en que el hombre deviene en centro y todo se decide con su contribución*”.(CASTELLANOS CRUZ R.: 2007)

La Implementación necesariamente ha de movilizar el resorte humano, pero este es un activo *sui géneris*, que plantea en sí un posible problema pues, lo sabemos, como dice Goldsmith y Cloke “a menudo somos renuentes a empujar hasta el límite de nuestras capacidades, a probar o experimentar cosas nuevas. Por el contrario, resistimos, evitamos, racionalizamos y apuntalamos nuestra auto-decepción de que las cosas están bien como están (...) nos volvemos auto-protectores, acusadores y recelosos y preferimos retirarnos con nuestras falsas ideas intactas que escalar «la cruz del momento» y dejar que mueran nuestras ilusiones consoladoras (...) Resistimos la pérdida de lo que es familiar, la incertidumbre que rodea a cualquier cosa nueva, la inseguridad sobre quiénes somos cuando las cosas con las que nos hemos identificado ya no nos definen” (Goldsmith y Cloke1:2001, p. 23-24)

Implementar la estrategia comienza con un esquema de *participación auténtica* que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la Dirección de Catastro. Debemos entender la implantación de la estrategia como un proceso continuo de *despertar organizacional*.

Pasar de las buenas intenciones a la obtención de resultados es el bautismo de toda filosofía. Con este fin propongo formular, además de los objetivos orientados al frente externo, objetivos concretos que puedan medir la calidad de nuestra implementación.

En este sentido es válida una síntesis del pensamiento de J. Goldsmith y K. Cloke y recoger el siguiente conjunto de objetivos para una eficaz implementación de la estrategia (ver figura 1)

Figura 1: Claves de un sólido proceso de cambio e implementación



La estrategia encabezada con el liderazgo de la institución pondrá a las personas y áreas de la Dirección de Catastro en contacto y relaciones de colaboración, que estimule la capacidad de actuar con autonomía y compromiso, que nos eduque en la congruencia y la autenticidad suficiente para actuar por convicción, que nos mantenga atentos a toda posibilidad de cambio y mejora; un liderazgo así hará que la estrategia se aplique (un por ciento alto de estrategias nunca se aplican) y que constantemente se renueve propiciando sucesivos ajustes

6.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	1er. Mes				2do. Mes				3er. Mes			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Implementación del Flujograma	Gobierno Municipal de Cobija – Equipo técnico de Catastro												
Implementar la base de datos con conexión en Red informatizada	Gobierno Municipal de Cobija – Equipo técnico de Catastro												
Capacitación y difusión al personal administrativo sobre herramientas organizativas y	Equipo técnico de Catastro												

socialización al público usuario.														
Implementar la página WEB del Municipio de Cobija, para el uso y servicio del público usuario,	Gobierno Municipal de Cobija – Equipo técnico de Catastro													
Aplicar el Diagnostico como instrumento que permita medir el impacto de la Dirección de Catastro.	Equipo técnico de Catastro													
Capacitación sobre procedimiento técnico de sistematización de los trámites catastrales, a los servidores públicos	Equipo técnico de Catastro													
Implementar sistema informático para el archivo datos de las propiedades registradas en la Dirección de Ordenamiento Territorial y Catastro.	Gobierno Municipal de Cobija – Equipo técnico de Catastro													

6.4. RECURSOS

La implementación con éxito de estrategias requerirá, algún tipo de cambio en el perfil de recursos de la organización. La percepción del grado de cambio que se requiere en la base de recursos para lograr con éxito el cambio estratégico.

La planificación cuidadosa de estos cambios en los recursos es, por consiguiente, importante, la planificación de recursos entraña dos niveles de consideración. Primero, están las cuestiones más amplias de cómo deben repartirse los recursos entre las diversas funciones, o áreas de Catastro urbano. Segundo, la cuestión más detallada de cómo se deben desplegar los recursos, dentro de la organización para que apoye mejor las estrategias, está relacionado con los aspectos operacionales de la planificación de recursos y se apoya en la valoración detallada de la capacidad estratégica.

Presupuesto Estratégico. La implementación de la estrategia involucra una revisión por parte de la gerencia de la asignación de recursos entre las unidades de la Dirección de Catastro. Se requiere “adaptar el presupuesto” para que este sea favorable a la estrategia, ya que cada unidad y departamento necesita tener la gente, equipos,

instalaciones y otros recursos para llevar a cabo la parte del plan estratégico que le corresponde (pero no más que lo que en realidad requiere) Debe existir una concordancia entre las asignaciones y la relevancia que tiene cada unidad en la estrategia. Un cambio en la estrategia exige reasignar el presupuesto.

Apoyo Logístico. Los sistemas de apoyo bien concebidos y tecnológicamente más avanzados no sólo facilitan la mejor ejecución de la estrategia, sino que también fortalecen las capacidades organizacionales que aseguran una ventaja competitiva. La Dirección de Catastro necesita sistemas de información para recopilar y almacenar datos, dar seguimiento a los indicadores claves de desempeño, identificar y diagnosticar problemas y reportar información crucial para la estrategia. En la era de internet, la información en tiempo real y los sistemas de control, el uso creciente de las tecnologías y prácticas de negocios de comercio electrónico, las intranets en el Municipio son indispensables como sistemas de apoyo. El Municipio de Cobija no puede esperar ejecutar la estrategia sin sistemas de información vanguardistas y capacidades de operación que permitan a la Dirección de Catastro actuar de manera rápida, eficiente y eficaz.

6.5. RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN

La ejecución convierte al plan estratégico en acciones y buenos resultados; una buena ejecución iguala o supera lo planificado, una mala ejecución no logra los resultados esperados. La ejecución de la estrategia es un proceso complejo, principalmente por la gran cantidad de actividades que involucra, las diversas formas de proceder, la resistencia al cambio, coordinación de muchos grupos de trabajo, diferentes formas de interpretación.

En el proceso de ejecución de la estrategia, es la Dirección de Catastro Urbano en coordinación con el Gobierno Municipal, quienes deben concentrarse en las propuestas señaladas en los objetivos específicos del Trabajo Dirigido. Que deben ser planteados en forma coherente con la estrategia: 1) la selección del personal Incluye integrar un equipo de dirección fuerte, además de reclutar y conservar empleados que tengan la experiencia, habilidades técnicas y que signifiquen un aporte significativo.(capital

intelectual) 2) Estructura Organizacional: Estructurar la base de la Dirección de Catastro, organizar las funciones y procesos de la cadena de los trámites, debe orientarse de tal forma que favorezca la ejecución de la estrategia. 3) Sistemas de Coordinación y Control: Coordinar las unidades de la estructura organizacional para integrar los esfuerzos individuales de cada unidad. Controlar los procedimientos, metas y objetivos. 4) Trabajo en equipo: Conformar eficientes equipos de trabajo.

Coordinación y Control. Una vez definida la estructura y los cargos y funciones del personal; corresponde coordinar las unidades de la Dirección de Catastro de modo que puedan potenciar y complementar los esfuerzos individuales en el logro de objetivos, metas y correcta ejecución de la estrategia. Para esto la Dirección de Catastro promueven iniciativas que faciliten la comunicación fluida entre las partes (equipos y grupos de trabajo interdisciplinarios e instancias informales de convivencia). La coordinación también contempla la cooperación con entidades externas de la Dirección de Catastro, más aun, cuando éstas signifiquen o se relacionen con una actividad relevante para la estrategia.

Trabajo en Equipo. A medida que las estructuras de la Dirección de Catastro se vuelven más planas y con menos niveles jerárquicos, se torna más necesaria una interacción mayor entre las personas y un trabajo en equipo. Hay dos conceptos relacionados importantes de aclarar: →Equipo de trabajo: Es el conjunto de personas reunidas de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. →Trabajo en equipo: Se refiere a la serie de procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Algunos beneficios que se obtienen con el trabajo en equipo son la disminución de la carga de trabajo individual, mejores resultados (dos piensan más que uno), favorece la comunicación y ambiente laboral y favorece la coordinación.

6.6. PROGRAMA DE DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN

El Plan de Difusión y Capacitación es concebido como el instrumento diseñado para influir sobre el comportamiento de la población objetivo, especialmente de los

servidores públicos y los usuarios, para que acepten e incorporen la Norma Técnica y el Manual de Buenas Prácticas del sistema de catastro urbano como parte de mejorar el sistema de servicio al usuario en la otorgación de tramites de propiedad. Se plantea para tal efecto utilizar algunas herramientas o medios de difusión, destacando entre ellas la prensa escrita con diarios de circulación local; la prensa hablada y televisiva de alcance local y regional; certámenes especializados incluyendo cursos taller y convenciones; folletos, publicaciones y la página web, principalmente de la institución Municipal.

Las metas que han sido establecidas tomando en consideración los diferentes niveles de la población objetivo a la que se pretende alcanzar, fueron determinadas según el tipo de medio y material a utilizar, destacando la necesidad de que coordinadamente la Dirección de Catastro, el Ejecutivo Municipal y Consejo Municipal, publiquen las Normas Técnicas y el Manual de Buenas Practicas sobre la cadena de trámites, para ser puestos a disposición de los usuarios a nivel local.

El Plan contempla una estrategia que debe desarrollarse en un período máximo de 6 meses. En su Fase I, con una duración estimada de un mes debe ser aprobado el presente plan, con la implementación del flujograma en red; en la Fase II, con una duración de 3 meses se espera que el sector en su conjunto se adecuen y ordenen los instrumentos a utilizar para operativizar el plan con la implementación de la base de datos actualizado e informatizado; y finalmente en la Fase III con una duración de 2 meses, se desarrollará una intensa actividad promotora para la utilización de la norma y el manual de buenas practicas.

7. BIBLIOGRAFIA

- «Vertebración y Soberanía» 1992,
- «Levantamientos Catastrales» 1995,
- «Catastro, registro de propiedad de la tierra» 1997
- «El rol del Catastro y del Registro en el Estado boliviano» 2002.

Estos cuatro libros son los únicos publicados en el país sobre temas geodésicos, cartográficos y catastrales y cuyo autor es el ingeniero geodesta Jaime Medrano Soriano. En el último libro el autor explica, de manera exhaustiva la filosofía del *Sistema* y en sus páginas se definen los 144 conceptos territoriales sobre los que el *Sistema* basa su funcionamiento.

7.1. Bibliografía de apoyo

ACKOFF, Rusell L.: *Rediseñando el futuro*, México: Limusa, 1979

ABRAVANEL, Harry, et. al.: *Cultura Organizacional*. Santa Fe de Bogotá. Legis, 1992 (1988), Serie Empresarial.

BENNIS, Warren G.: *Desarrollo organizacional. su naturaleza, orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

CROZIER, Michel: *El Fenómeno Burocrático*, Trad. Eugenio Abril, 2 vol. Buenos Aires: Amorrortu editores, (1962) 1961.

CASTELLANOS CRUZ R.: "*Implementación de la estrategia*" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0709.htm>

PHILIP SELSNICK Teoría de la Burocracia (1909)

GEORGE, Claude S.: Jr. *Historia de/ Pensamiento Administrativo*. Prentice/Hali Internacional. Madrid: Ediciones del Castillo, S.A., (1972)1973.

MAX WEBER, Teoría de la Burocracia (1909)

ROBERT MERTON, Teoría de la Burocracia (1909)

KOONTZ H. Y WEIHRICH, H (2004) *Administración, una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004, 12ª edición.