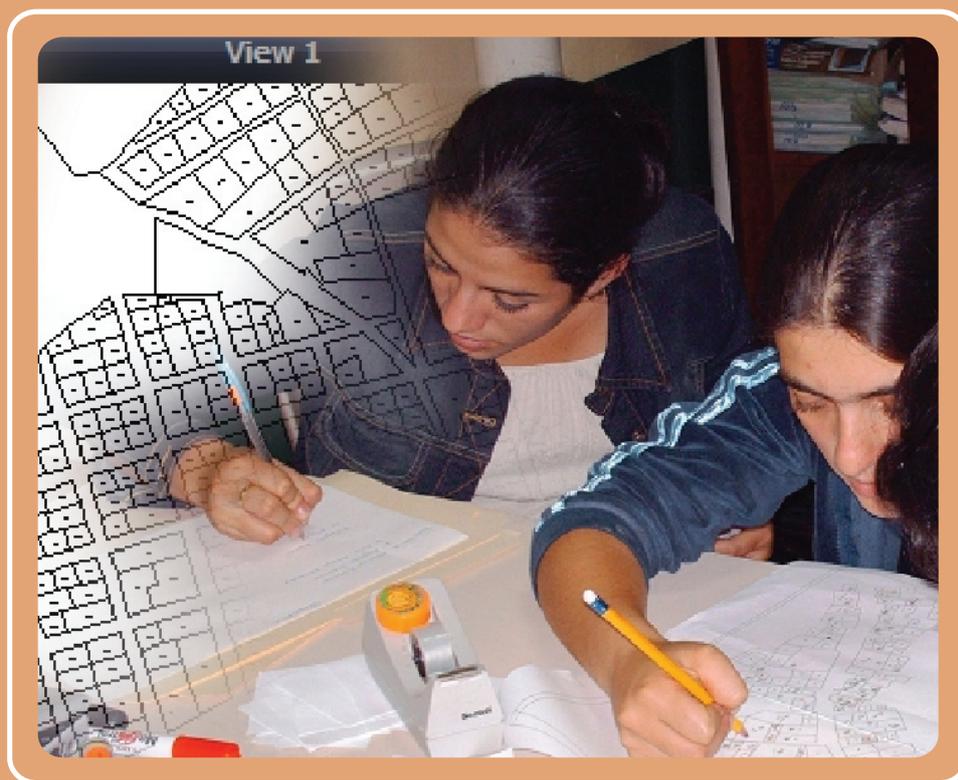


T5

Serie Procesos Técnicos de Catastro



Manual de Planificación en Catastro

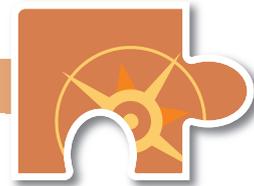


Programa de Fortalecimiento del
Régimen Municipal y Desarrollo Local
AECID – AMHON



T5

Serie Procesos Técnicos de Catastro



Manual de Planificación en Catastro

Programa de Fortalecimiento del
Régimen Municipal y Desarrollo Local
AECID – AMHON



Programa de Fortalecimiento del Régimen Municipal
y Desarrollo Local en Honduras.

Manual de Planificación en Catastro. No. 5, Serie Procesos
Técnicos de Catastro. Tegucigalpa, Honduras. 2009.

46 páginas.

Catastro / Planificación / Administración municipal.

Copyright © 2009

**Programa Fortalecimiento del Régimen Municipal
y el Desarrollo Local en Honduras.**

Col. Palmira. Calle República Colombia. No. 2315.

Apdo. Postal 5242, Tegucigalpa, Honduras.

Tel. 232-2344, 232-2247

E-mail. pfm@aecid.hn

Documento elaborado por: **Pablo Javier Cruz**

Dirección y Edición: M.Sc. **Alma Maribel Suazo Madrid**,
Coordinadora PFM/AECID/AMHON.

Primera edición: diciembre de 2009

Tiraje: 500 ejemplares

Se autoriza su reproducción parcial o total con fines de estudio,
divulgación, aplicación o réplica, siempre que se cite la fuente.

Contenido

Presentación | 5

Sobre este documento | 7

Capítulo 1 La planificación como un proceso | 9

El proceso de planificar | 9

El catastro operativo y sus procesos cíclicos

Capítulo 2 Planificación estratégica y operativa | 15

Visión institucional | 15

Plan estratégico del catastro | 16

Plan operativo anual | 17

Elaboración y aprobación del presupuesto municipal | 22

Control y evaluación de procesos | 22

Socialización de resultados | 25

Capítulo 3 Estructura organizativa del departamento de catastro | 27

Organización básica | 27

Vinculación del departamento de catastro | 35

Anexo | 39

Ejemplo plan operativo anual | 41

Presentación

El Programa de Fortalecimiento del Régimen Municipal, con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo y ejecutado por la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), impulsa un proyecto en cinco mancomunidades de Honduras, que busca mejorar la condición de vida de los habitantes, a través de los gobiernos locales como responsables de gestionar su propio desarrollo. La intervención directa en los municipios incluye tres componentes principales de fortalecimiento:

- ▶ Finanzas Municipales
- ▶ Gestión del Territorio
- ▶ y Desarrollo Económico Local.

Se potencia el impacto de estos componentes por medio del apoyo al ente gremial de los municipios (la AMHON) y a las mancomunidades, con quienes se ejecutan procesos para fortalecer la autonomía municipal, las capacidades de cohesión y la coordinación con diferentes iniciativas de cooperación dentro de la misma temática.

Dentro del componente de Gestión del Territorio se impulsa el catastro multifinilarario como instrumento para el desarrollo, bajo la premisa que al aplicarlo en sus diferentes propósitos, el municipio puede incrementar su recaudación, ofrecer mejores servicios, otorgar dominios plenos dentro de su competencia y planificar mejor el uso de la tierra. Además, los pobladores se benefician con la seguridad jurídica de su tierra, el retorno de sus impuestos en obras sociales y la integración del ordenamiento territorial dentro de los planes de desarrollo.

Como un aporte para promover la continuidad de los esfuerzos impulsados, se construyó un plan de sistematización que contiene diferentes productos, en el caso de catastro, incluye los manuales para su implementación, agrupados en tres series: Procesos Técnicos de Catastro, Procesos Tecnológicos de Catastro y Procesos Administrativos de Catastro.

El presente documento: “Manual de Planificación en Catastro” forma parte de la serie Procesos Técnicos de Catastro, y contiene procedimientos básicos sobre organización, que facilitarán el cumplimiento de los procesos temporales y permanentes en el departamento de catastro.

Forman parte de la serie Procesos Técnicos de Catastro los manuales:

- ▶ Levantamiento Catastral
- ▶ Valuación Urbana
- ▶ Valuación Rural
- ▶ Mantenimiento no Digital
- ▶ Planificación en Catastro
- ▶ Capacitación de Personal

Ponemos a disposición este documento para que sea utilizado por técnicos y funcionarios de las municipalidades y mancomunidades, así como por otros usuarios que tengan a bien trabajar la temática, bajo el entendido que los aportes brindados son de uso técnico, amparados en el basamento jurídico que orienta al catastro municipal.

Alma Maribel Suazo

Coordinadora del Programa de Fortalecimiento
del Régimen Municipal y Desarrollo Local,
AECID-AMHON

Sobre este documento

La planificación y la organización se consideran los medios que sentarán las pautas del proceder del departamento de catastro para contribuir a alcanzar los objetivos planteados institucionalmente.

En este documento se exponen principios generales de la planificación y organización, adaptándolos al ámbito municipal¹. Con ello se busca incentivar al empleado de catastro en la formulación, implementación y control de un plan operativo orientado al fortalecimiento de un catastro propositivo.

Diagrama de distribución y secuencia de contenido



¹ Principales fuentes consultadas: Álvarez, G. y Medina, M. (2008), *Manual de Administración Catastral*, Guardabarranco, Tegucigalpa. • Congreso Nacional (2006), *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública*, Tegucigalpa. • Congreso Nacional (1992), *Ley de Municipalidades*, Tegucigalpa. • Dobner Eberl, H.K., *Sistemas Catastrales* (s.f.). • Lledo, P. y Rivarola, G. (2007) *Gestión de Proyectos*, Pearson Education, Buenos Aires.

En el primer capítulo se describen los conceptos fundamentales de la planificación, considerando los procesos catastrales que deben ser previstos con anticipación para su ejecución satisfactoria. En el segundo capítulo, se aplica el proceso de planificar estratégica y operativamente en catastro; se utilizan ejemplos del diario acontecer municipal, relacionándolos con el objetivo de hacer más eficiente la gestión catastral.

El tema del tercer capítulo es la organización como requisito para la funcionalidad de la oficina municipal. Incluye los deberes, funciones y recursos del departamento de catastro; y el capítulo cuarto incluye un ejemplo real que sirve de guía de apoyo a los jefes de catastro, en su tarea de planificar y organizar anualmente a través del plan operativo anual².

² Participaron en la validación técnica de este documento: Johny Mata (Municipalidad de Azacualpa), José Valle (Municipalidad de San Marcos), José Madrid (Municipalidad de Macuelizo) y Víctor Rápalo (Municipalidad de Trinidad). Estas municipalidades se encuentran ubicadas en el departamento de Santa Bárbara.

Capítulo 1

La planificación como un proceso

Este capítulo presenta la planificación como la herramienta para desarrollar las capacidades técnicas y administrativas, entender el funcionamiento de la oficina y anticiparse a las necesidades para una mejor gestión catastral.

El proceso de planificar

La planificación es indispensable en la administración pública municipal, ésta permite la asignación y el uso eficiente de recursos escasos para obtener los resultados esperados. Cualquier tarea o proyecto, por grande que sea, se desarrolla mejor si se dedica el tiempo necesario para preparar un plan de acción que dirija los pasos hacia la consecución de un fin.

La concepción de este plan se conoce como el proceso de planificar y, aunque no existen reglas únicas sobre cómo elaborarlo, se pueden seguir los pasos básicos mostrados a continuación:

- ▶ Definir objetivos.
- ▶ Desglosar actividades.
- ▶ Establecer plazos.
- ▶ Establecer secuencias.
- ▶ Asignar recursos.

La planificación debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hay que hacer?
- ¿Cómo hay que hacerlo?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Cuándo hay que hacerlo?
- ¿Cuánto costará?

En el plan de acción se deben establecer dos procesos adicionales que interactúan durante el momento de la ejecución:

- ▶ Control.
- ▶ Evaluación.

Estos dos conceptos son indispensables para asegurar que se ejecute lo que se planificó, salvo pequeñas variaciones imprevistas y aceptadas por los involucrados.

Inicialmente, el plan es propuesto por la persona responsable (en este caso el jefe de catastro), luego es discutido por un equipo de trabajo y otros interesados. El o los planificadores deben anticiparse a trazar el camino que la institución, departamento o proyecto debe de seguir durante al menos el siguiente año (planificación a mediano plazo), o durante toda la gestión correspondiente a un período administrativo o más allá de ese período (planificación de largo plazo).

Para elaborar el plan se deben considerar dos tipos de actividades: las operativas (cíclicas) y las estratégicas según los objetivos planteados. Éstas se diferencian por el alcance y efectos que pretenden.

El catastro operativo y sus procesos cíclicos

Las actividades operativas del catastro emanan de la Ley de Municipalidades y constituyen sus funciones principales. Algunas de ellas son de carácter general y otras son atribuciones explícitas del departamento.

Como dependencia pública, el catastro tienen procesos estándares que son de gestión permanente en el ámbito municipal. El carácter cíclico implica



Planificar una actividad para la cual se carece de experiencia requiere de investigación documental, complementada por consulta con expertos en el tema a implementar.

que los procesos se deben ejecutar durante un período de tiempo, que normalmente es de 1 año, repitiéndolos durante los años planificados. Estos procedimientos se consideran operativos porque son parte de la rutina diaria y razón fundamental para la existencia de la oficina.

Alguien se puede preguntar, ¿por qué es necesario planificar algo que es básico, común e invariable como los procedimientos operativos en catastro? La respuesta es que, aunque el personal esté preparado y capacitado para ejercer su labor, se debe prever las necesidades de mejoras y de recursos para llevar a cabo eficientemente dicha tarea. Se pretende que el departamento de catastro no carezca de los medios necesarios para realizar adecuadamente su misión básica durante el año.

Todas las actividades y procesos operativos generan un egreso para las arcas municipales, que si no es previsto adecuadamente se corre el riesgo de no ejecutar procesos de forma eficiente.

Planificar aspectos generales de forma cuidadosa también evita una mala distribución del esfuerzo laboral durante el año; es decir, períodos de intensa actividad productiva seguidos de largos períodos de inactividad operativa.



Los mantenimientos por compra-venta son constantes por la dinámica del mercado de tierras.



La medición de terrenos urbanos y rurales es una función operativa en catastro.

Procesos operativos en catastro

Actividad o proceso	Frecuencia	Fundamento Legal
Servicios catastrales de atención al público: trámites, constancias, actualizaciones, consultas y otras.	Permanente	Plan de Arbitrios
Ampliación o actualización de la cobertura de zonas catastradas.	Anual	Ley de Municipalidades
Gestión de recaudación del impuesto de bienes inmuebles.	Anual	Ley de Municipalidades
Mantenimiento catastral.	Permanente	Ley de Municipalidades
Informes y presentaciones públicas.	Regularmente	Reglamento Interno
Revisión del Plan de Arbitrios.	Anual	Ley de Municipalidades
Traspaso de administración y respaldos.	Cada 4 años	Reglamento Interno
Actualización de valores catastrales.	Quinquenal	Ley de Municipalidades

En el momento de la ejecución, algunas de las actividades tienen fechas inamovibles ya especificadas por la ley, y otras se pueden ejecutar en el momento idóneo según la conveniencia de la planificación realizada. Al colocar estas actividades en un calendario anual, se obtiene una tabla como la siguiente:

La planificación anual permite al departamento de catastro establecer y presupuestar los recursos que necesita y la forma en que los debe gestionar. De esta forma evita el riesgo de que otra persona o dependencia externa los defina y minimice las necesidades de la oficina.

Calendarización operativa anual

Procesos	Períodos												
	1 Trimestre			2 Trimestre			3 Trimestre			4 Trimestre			
Servicios catastrales													
Ampliación de zona catastrada													
Gestión de recaudación del IBI													
Mantenimiento catastral													
Revisión del Plan de Arbitrios													
Actualización de valores													
Traspaso de administración													

Nota: observe que en la calendarización propuesta se intenta no realizar más de 3 actividades de este tipo simultáneamente.

Fechas inamovibles	
Fechas flexibles	

Procesos estratégicos en catastro

Existen otros procesos que por su naturaleza no se realizan frecuentemente, sino de forma esporádica. Para su ejecución, estos procesos requieren alta capacidad técnica o una cantidad de fondos que, en términos generales, no están disponible localmente.

Los temas que se incluyen en esta categoría tienen una orientación explícita hacia el ordenamiento territorial. En la siguiente tabla figuran algunos procesos estratégicos:

La decisión de la municipalidad de adoptar alguno de estos procesos responde a una planeación estratégica preliminar que justifique la necesidad y oportunidad de inversión de los recursos solicitados.

Procesos estratégicos en catastro

Actividad o Proceso	Frecuencia	Fundamento Legal
Perímetros urbanos	Eventual	Ley de Municipalidades
Definición de límites administrativos	Eventual	Ley de Municipalidades
Tecnificación del catastro	Eventual	Ley de Municipalidades
Implementación de sistemas de información	Eventual	Ley de Municipalidades
Plan de ordenamiento urbano	Eventual	Ley de Municipalidades

Es común que un buen número de municipalidades carezca de capacidad técnica o legal para ejecutar estos procesos, y que solvente esta carencia mediante la contratación de asistencia técnica especializada.

Una calendarización para estas actividades incluye períodos eventuales de tiempo que se pueden distribuir durante los 4 años o más de un período de gobierno, como se muestra en la siguiente tabla:

Calendarización estratégica en catastro

Procesos	Períodos							
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
Tecnificación del catastro								
Perímetros urbanos								
Límites administrativos								
Implementación de sistemas de información								
Plan de ordenamiento urbano								

En la tabla anterior se divide la duración de los procesos en períodos de 6 meses, que son luego distribuidos tomando en cuenta factores internos y externos relacionados con los procesos. Este tipo de calendarización debe responder a una estrategia de mediano y largo plazo enfocada en los objetivos de la corporación municipal.

Fechas inamovibles	
Fechas flexibles	

Capítulo 2

Planificación estratégica y operativa

Una visión estratégica consensuada con las autoridades municipales permite enfocarse en objetivos definidos de mediano y largo plazo, esbozando la ruta a seguir para alcanzarlos dentro de las limitaciones de un presupuesto fijo.

Un requisito fundamental para planificar las acciones a emprender es el conocimiento del estado actual del catastro en sus puntos débiles y fuertes.

Visión institucional

Asumir la dirección de la administración municipal es un reto para el equipo de trabajo conformado por la Corporación y los empleados contratados con funciones específicas. La visión institucional define el estado ideal que, como municipalidad, se quiere alcanzar para cumplir con las expectativas de una población que demanda cada vez más mejores condiciones de vida en el municipio.

Cuando las autoridades municipales diseñan una estrategia para cumplir los compromisos adquiridos con los distintos sectores sociales, el departamento de catastro debe elaborar su estrategia interna enmarcada en la visión institucional. Hay casos en donde no existe una visión definida previamente, ni una estrategia conjunta; en esta situación se debe planificar en función de objetivos consensuados con la Corporación Municipal.

Para definir una visión institucional en la municipalidad, se requiere proyectar a futuro el estado ideal que se espera alcanzar dentro de cuatro años de gestión responsable.

La estrategia representa un plan a largo plazo con acciones definidas para alcanzar la visión planteada. Parte de un análisis descriptivo de la situación actual mediante:

- Análisis interno y del contexto (FODA, árbol de problemas, etc.)
- Objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.

Independientemente del escenario en el que se planifique, se debe lograr que toda acción emprendida y todo producto esperado estén en el marco de los lineamientos generales de la municipalidad.

Plan estratégico del catastro

Se pueden establecer algunos atributos deseables de la administración del catastro, Algunos de ellos pueden ser generales y estar relacionados con otras dependencias y otros específicos, según el contexto en que se desarrollan los eventos:

- ▶ Eficiencia administrativa.
- ▶ Modernización y tecnificación.
- ▶ Transparencia y legalidad.
- ▶ Calidad en servicios.
- ▶ Incremento de recaudación.
- ▶ Seguridad jurídica.
- ▶ Ordenamiento urbano.
- ▶ Protección ambiental, etc.

De esta lista, que puede ser más extensa dependiendo del departamento de catastro que la elabore, se deben escoger de 4 a 6 atributos deseables, que se constituyen en los ejes u objetivos estratégicos fundamentales en que se basará la gestión catastral. Cuando son pocos, se facilita su control. Cada atributo debe contar con una descripción de lo que pretende lograr.



La mancomunidad debe brindar asistencia técnica para facilitar y coordinar los procesos de planificación y organización de los catastros municipales.

Priorización y calendarización

En el plan estratégico se establece la secuencia en que se abordarán los temas escogidos y se calendarizan. Algunos de estos temas deben ejecutarse primero porque preparan las condiciones para los demás. El jefe de catastro es quien asume la responsabilidad, tomando en cuenta diversos factores, de proponer la calendarización y someterla a consideración de las autoridades edilicias.

En el plan estratégico, las fechas se asignan de forma general, pudiendo utilizar períodos de tiempo de un año para alcanzar los objetivos establecidos. La relación entre ellas no necesariamente es secuencial, pueden ejecutarse acciones de forma paralela; sin embargo, no se recomienda trabajar en más de dos ejes estratégicos a la vez.

La priorización del plan estratégico se realiza con base en factores como:

- Importancia relativa.
- Disposición de recursos.
- Urgencia de la necesidad sentida.
- No interferencia con planes de otros departamentos.
- Condiciones externas propicias.
- Alianzas estratégicas.

Calendarización por eje estratégico en el período de gobierno

Ejes	Períodos								
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4				Objetivos	
Eje Estratégico 1									o1,o2...etc.
Eje Estratégico 2									o1,o2...etc.
Eje Estratégico 3									o1,o2...etc.
Eje Estratégico 4									o1,o2...etc.

Plan operativo anual

El plan operativo anual (POA) es un instrumento que facilita la planificación a corto plazo, y su uso se establece en la Ley de Municipalidades (véase anexo). Para su elaboración se requiere la participación conjunta de todas las dependencias de la alcaldía, incluyendo al departamento de catastro. Cada una aporta sus planes individuales; de esta forma, el documento final contiene un plan por programas y proyectos armonizado, socializado y enfocado en la visión institucional de la municipalidad.

La importancia del POA es que determina el plan de acción conjunto de la municipalidad durante un año, incluyendo una proyección de ingresos y egresos por partida presupuestaria.

En esta línea, el jefe de catastro debe preparar, con anticipación, sus propuestas de cómo alcanzar los objetivos en cada eje estratégico, según su calendarización particular. Para ello requiere planificar definiendo:

- ▶ Paquetes de trabajo.
- ▶ Actividades.
- ▶ Productos.
- ▶ Recursos.

Actividades de trabajo o tareas

De cada uno de los ejes estratégicos se derivan acciones orientadas a contribuir con el fin esperado. Éstas se pueden plantear en forma de actividades de trabajo que deben ser viables con los recursos disponibles localmente o mediante el apoyo externo. Estas actividades tienen un alcance general y se les asigna duraciones de entre 4 a 8 semanas en el plan estratégico.

Ejemplo:

Eje estratégico 1: Modernización y tecnificación del catastro:

- ▶ Contar con asesoría técnica para guiar los procesos de modernización.
- ▶ Adquisición de equipo y herramientas tecnológicas avanzadas para procesos de campo y gabinete.
- ▶ Capacitación del personal en el uso y mantenimiento de las nuevas tecnologías.
- ▶ Digitalización de la base de datos catastral (gráfica y alfanumérica).

El alcalde someterá a la consideración y aprobación de la Corporación Municipal el presupuesto por programas del plan operativo anual.

Art. 47, Ley de Municipalidades (Decreto 134-90).

Cada uno de los ejes estratégicos puede requerir la aplicación de uno o más procesos incluidos en las series técnicas, tecnológicas y administrativas de este compendio:

- Levantamiento urbano/rural
- Perímetros urbanos
- Límites administrativos
- Capacitación de personal
- Digitalización de mapas
- Implementación de SIG.
- Sistema de administración tributaria.
- Mantenimiento catastral
- Revisión de valores, etc.

Eje estratégico 2: Incremento de recaudación del IBI:

- ▶ Actualización y depuración de la base de datos catastral existente.
- ▶ Ampliación de la cobertura de la zona catastrada y de la base de contribuyentes.
- ▶ Revisión y ajuste de valores catastrales.
- ▶ Gestión de cobro conjunta (con Tributaria) del IBI.

Desglose en sub-actividades

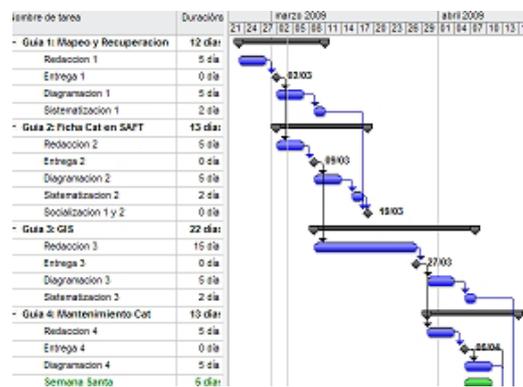
Para lograr un objetivo se requiere planificar las actividades con un nivel de detalle en el tiempo. En el POA, una sub-actividad debe ser concisa, con una duración estimada de entre 1 a 4 semanas, facilitando la ejecución y el control de los planes establecidos junto al alcance de los objetivos deseados.

Por ejemplo, la adquisición de equipo y herramientas tecnológicas avanzadas requiere diligencias enmarcadas en la Ley de Contratación del Estado como:

- ▶ Especificaciones técnicas (1 semana)
- ▶ Cotizaciones (1 semana).
- ▶ Compras y suministro (2 semanas).
- ▶ Procesos de inventario (1 semana).

Este listado de tareas se debe calendarizar en un plan secuencial, asignando fechas específicas de inicio y fin para cada una de ellas, distribuidas adecuadamente durante todo el año planificado. También se debe establecer quién es el responsable directo de esa actividad y del resultado esperado.

Las actividades pueden ser simultáneas, traslapadas o separadas; sin llegar a sobrecargar al personal en sus labores cotidianas operativas.



El cronograma requiere la secuencia y calendarización de las actividades.

Productos esperados

Para monitorear la efectividad alcanzada en la ejecución del POA, se deben definir con precisión los productos esperados (indicadores) en cada actividad. Deben ser por tanto medibles y alcanzables en el tiempo programado.

Por ejemplo, en el caso de ampliación de la cobertura de la zona catastrada se tendrán indicadores como:

- ▶ 300 predios urbanos incorporados al catastro.
- ▶ 100 hectáreas rurales catastradas.

En actividades de capacitación de personal se establecerán indicadores como:

- ▶ 40 horas de capacitación en temas específicos.
- ▶ 8 técnicos capacitados en el tema.

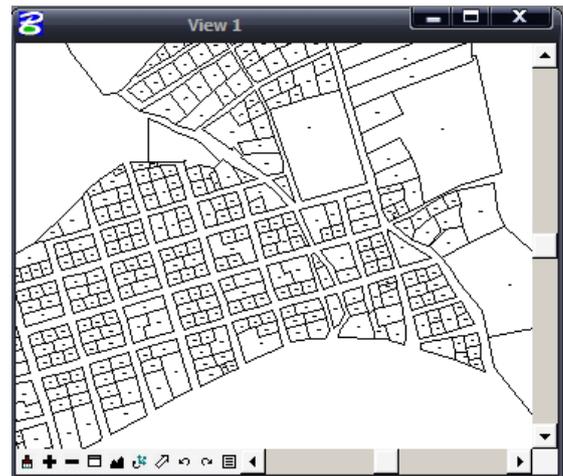
Recursos necesarios

Asignar recursos a las actividades es lo que finalmente determina si el plan se puede realizar o no. Se debe actuar con austeridad, pero a la vez con eficiencia. Se debe tener en mente la escasez de fondos municipales y los procesos burocráticos de adquisición.

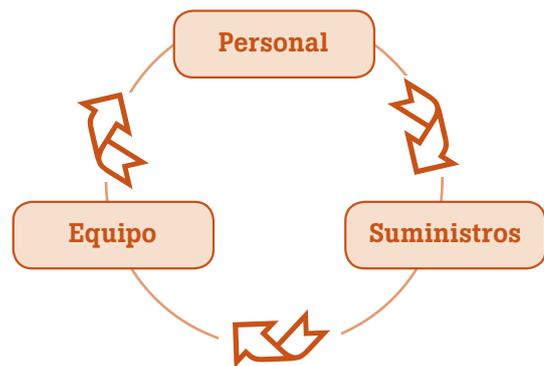
Una vez definidos, se deben socializar con las autoridades y gestionar su inclusión en el presupuesto del siguiente año.

Los recursos pueden ser de tres tipos:

- ▶ Personal: técnico, administrativo, consultores.
- ▶ Equipo: topográfico, informático, mobiliario, herramientas.
- ▶ Suministros: materiales de oficina y de campo, combustible.



La cantidad de predios digitalizados es un indicador medible del avance en la modernización y tecnificación del catastro.



Recursos a asignar en cada actividad.

En las fichas de costo se incluyen únicamente los recursos de los que la municipalidad carece, pero que son necesarios para ejecutar la actividad planeada.

La suma de los recursos necesarios en cada actividad constituye su costo económico; y por tanto, se debe ser específico al momento de solicitarlos. Se debe realizar algunos cálculos simples en un formato de tabla conocido como ficha de costo, en donde se asigna un valor económico a cada ítem.

Ejemplo de ficha de costo de personal

Delimitación de perímetros urbanos				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario (L/unidad)	Costo total (L)
Consultor	Mes	2	25,000	50,000
Técnico	Mes	2	5,500	11,000

Total costo de personal	61,000
-------------------------	--------

Ejemplo de ficha de costo de suministros

Delimitación de perímetros urbanos				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario (L/unidad)	Costo Total (L)
Monumento de concreto	Unidad	12	1,000	12,000
Placas de bronce	Unidad	12	500	6,000
Papelería	Global	1	2,000	2,000
Combustible	Galón	10	65	650

Total costo de suministros	20,650
----------------------------	--------

Elaboración y aprobación del presupuesto municipal

Todas las actividades que se hayan planificado tienen recursos económicos asignados en el presupuesto anual de egresos de la municipalidad; por lo tanto, el POA es fundamental.

En muchos municipios, el departamento de catastro no participa en la elaboración del presupuesto; como resultado, posee capacidad instalada para ser operativo; pero carece de recursos para ejecutar proyectos durante el año.

Para eliminar esa práctica, se debe ejercer influencia, liderazgo y habilidad de negociación para obtener la aprobación del POA de catastro y su asignación presupuestaria por parte de la Corporación y el encargado en contabilidad.



La Corporación Municipal reunida en pleno debe conocer el presupuesto antes del 15 de septiembre, y aprobarlo antes de finalizar el año en curso.

El auditor municipal es el encargado de velar por la correcta ejecución de los fondos asignados, los cuales deben invertirse según lo planificado.

Control y evaluación de procesos

Manejar fondos públicos y aportaciones de donantes compromete a la municipalidad a ejercer controles y evaluaciones periódicas de los procesos y proyectos que consumen esos recursos económicos.

Conocer y aplicar esos procedimientos en catastro, tiene el fin de que todos los recursos asignados al departamento en forma anual sean efectivamente invertidos, según el plan operativo y estratégico, y que se hayan alcanzado los objetivos supuestos.

Los controles son aplicados por el jefe de catastro al personal y procesos a su cargo.

Las evaluaciones son aplicadas por el auditor municipal (nivel local) o por el Tribunal Superior de Cuentas (nivel central).

Herramientas para el control de procesos

El jefe de catastro debe ejercer el control de todo proceso interno que se ejecute bajo su responsabilidad, y la mejor forma de hacerlo es mediante la supervisión programada y el aseguramiento de la calidad. Esto se realiza durante la ejecución de los procesos planificados en el POA.

La *supervisión programada* requiere de acciones definidas durante la planificación, es decir que se debió haber previsto los medios y frecuencia de las inspecciones a realizar. Mediante esta supervisión se realizan gestiones para que los procesos se ejecuten en el tiempo programado y con la cantidad de recursos asignados inicialmente.

Por ejemplo, en un proceso de registro de fichas catastrales en el sistema informático se pueden asignar fechas en el calendario (Ej.: una vez por semana) para medir y verificar que el avance actual coincida con lo programado en la calendarización.

El *aseguramiento de la calidad* implica no esperar a que un proceso contratado externamente finalice para decidir si cumple con las expectativas; requiere de gestión e inspecciones en sitio para asegurar que cada etapa se desarrolle adecuadamente y que el producto final sea el esperado.

Por ejemplo, en la definición de perímetros urbanos el jefe de catastro debe participar en la comisión municipal que acompañe cada etapa del proceso, para garantizar la satisfacción del resultado final conforme a sus expectativas.

Evaluación de resultados

Idealmente, la evaluación debe llevarse a cabo durante la ejecución de los procesos y una vez obtenido el producto final. En el POA se debe indicar la forma en que se realizará. Entre las más comunes están:



La supervisión programada implica medir y/o evaluar, cada cierto tiempo, el avance obtenido, el cual debe ser igual o mayor al planificado.

Obtener una buena evaluación genera confianza en la capacidad del personal, y garantiza incrementar el presupuesto asignado al departamento para el año siguiente.

- ▶ Ejecución presupuestaria
- ▶ Evaluación por indicadores
- ▶ Evaluación cualitativa

La ejecución presupuestaria es una evaluación preliminar que se basa en demostrar que se han invertido los fondos aprobados en los temas y procesos planificados inicialmente.

Por ejemplo, si el departamento de catastro tiene un presupuesto de L 100,000 para todo el año, se puede esperar que para el mes de octubre se haya gastado el 75% de esos fondos (L 75,000). Una cantidad sustancialmente menor (Ej.: 40,000) indica una deficiencia en la ejecución presupuestaria.

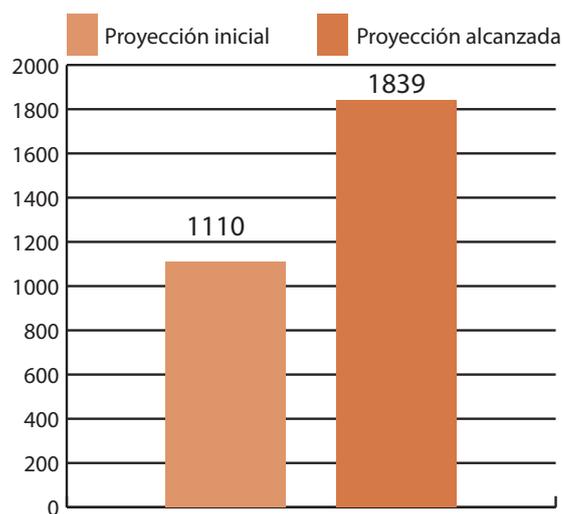
El uso de indicadores es la mejor manera de evaluar los procesos catastrales ejecutados. Estos son los resultados explícitos que se esperan obtener de la actividad realizada, según se definieron en la planificación. Su uso es sencillo y arroja resultados concretos sobre la ejecución de los procesos.

Por ejemplo, si en el POA se definieron indicadores como 1,000 nuevos predios urbanos catastrados, y al finalizar el año se lograron 1,200 predios con la misma cantidad de recursos inicialmente establecida, se determina una efectividad del 120% en la ejecución de procesos. Sin duda, es una muy buena evaluación para el departamento en cuanto a los resultados obtenidos.

Los métodos de evaluación anterior tienen en común, que realizan una medición numérica y generalmente se aplican a procesos estratégicos.

La evaluación cualitativa aplica mejor a procesos operativos normales de la oficina. Mide la percepción que se tiene de la buena gestión del departamento, tomando y analizando opiniones de los contribuyentes, clientes internos y externos en aspectos como:

Indicador: Predios catastrados



Evaluación mediante indicadores

Las encuestas de opinión breves son efectivas para medir el grado de satisfacción del público ante los servicios catastrales ofrecidos.

Pueden ser realizadas por el mismo departamento; pero pueden ser más objetivas si se efectúan por terceros, por ejemplo, sondeos a través de medios de comunicación.

- ▶ Calidad de productos.
- ▶ Precisión de la información.
- ▶ Agilidad en servicios.
- ▶ Satisfacción del cliente final.
- ▶ Imagen institucional, etc.

Socialización de resultados

Para elevar el perfil del catastro y posicionarlo como un departamento clave en la gestión municipal y en el desarrollo local, se deben hacer esfuerzos para sensibilizar sobre la importancia del trabajo que ahí se realiza. En ese sentido, se deben diseñar estrategias sencillas de comunicación, mediante las cuales se informe a distintos públicos (pobladores, autoridades municipales y nacionales, cooperación internacional, etc.), sobre sus objetivos, proyectos, beneficios, logros. La forma de hacerlo dependerá del destinatario y de los medios de comunicación a su alcance.

Informe técnico

Es un documento formal que reporta las condiciones, progresos o resultados de las acciones que se emprenden en el departamento. Se presenta ante un superior (alcalde, corporación municipal). En general, un informe técnico brinda información concisa sobre:

- ▶ Actividades desarrolladas en el período.
- ▶ Avances obtenidos en los procesos en marcha.
- ▶ Recursos económicos consumidos (invertidos o consumidos).
- ▶ Incidencias o dificultades técnicas.
- ▶ Lecciones aprendidas (propuestas de mejora).

Se recomienda desarrollar un formato estándar que sirva de pauta para su elaboración, tomando en

Socializar requiere de habilidades de comunicación verbal y escrita. Su finalidad es reportar, informar, obtener aprobación y apoyo.



El personal de catastro debe llevar un registro de las actividades realizadas semanalmente.

cuenta las particularidades de cada departamento de catastro.

El responsable de informar es el jefe de catastro, pero se recomienda que el resto del personal registre sus labores al menos semanalmente, porque serán la fuente de información base del documento.

La periodicidad con que se realizan los informes es una decisión interna de la corporación y debe constar en el reglamento interno de la municipalidad.

Comunicación con la comunidad

Las decisiones que se toman en catastro a veces encuentran oposición en la comunidad, que tiende a asociarlas sólo con el incremento de impuestos.

Los medios para transmitir una imagen de confianza y transparencia ante la comunidad son innumerables, pero sin duda la mejor oportunidad se da en los cabildos abiertos celebrados regularmente en la municipalidad.

La población y la sociedad civil desean estar bien informadas de la forma en que se invierten sus impuestos y de cómo se encausa la municipalidad hacia el desarrollo. Al menos cada 6 meses, el departamento de catastro debe comparecer públicamente para informar sobre logros, dificultades y aclarar las consultas que surjan.

En estas comparecencias públicas, ya sean reuniones, entrevistas, exposiciones, etc., el personal de catastro debe preparar al menos la siguiente información:

- ▶ Informes y datos que apoyen su participación.
- ▶ Presentación en power point de la justificación, actividades y resultados obtenidos.
- ▶ Explicación de la forma en que se invierten los fondos recolectados en impuestos.
- ▶ Beneficios que recibe la comunidad.

Es importante llevar un archivo físico o registro digital de todos los informes generados en el departamento, como respaldo para fuente de consulta posterior.

"...Se puede convocar a los medios de comunicación local para transmitir y validar los resultados de los procesos..."

También se puede solicitar espacios en un programa de radio o TV para exponer ante la población y contestar sus dudas..."

José Valle (Jefe de Catastro, San Marcos, Santa Bárbara).

Capítulo 3

Estructura organizativa del departamento de catastro

La implementación de planes y proyectos, y el trabajo en equipo, son parte importante de la funcionalidad y eficiencia del catastro municipal; pero todo esto es posible dentro de cierto ambiente propicio que es creado y sostenido por un nivel óptimo de organización interna.

Para definir una estructura organizativa que se adapte a las condiciones locales y a las demandas externas, se requiere entender los procesos propios de la oficina y su vinculación con otras dependencias.

Organización básica

Este concepto se refiere al nivel mínimo de estructura organizacional necesaria para ejecutar y sostener los procesos catastrales más simples e indelegables, sobre todos aquellos que por mandato se establecen en la Ley de Municipalidades.

Esta condición varía entre algunas alcaldías del país, según su nivel de desarrollo municipal. La AMHON utiliza una clasificación que toma en cuenta ciertos parámetros para medir el nivel de avance en que se encuentra una municipalidad, ubicándolas en las categorías A, B, C y D. Esta clasificación es dada por la Secretaría de Gobernación y Justicia.

Las categorías A y D son los extremos opuestos entre el máximo nivel organizativo (A) y el menor o incipiente (D), donde a veces no existe el departamento de catastro como tal.

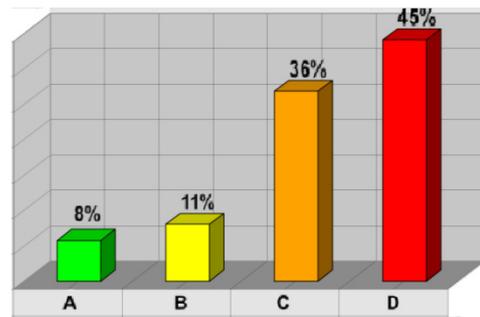
Al planear un sistema informativo (catastral) es preciso definir detalladamente sus elementos de organización:

- Personal
- Equipo
- Procedimientos

Las descripciones que a continuación se detallan aplican para las categorías B y C, que generalmente se encuentran en un contexto mancomunado. La estructura organizacional se puede definir considerando los siguientes aspectos.

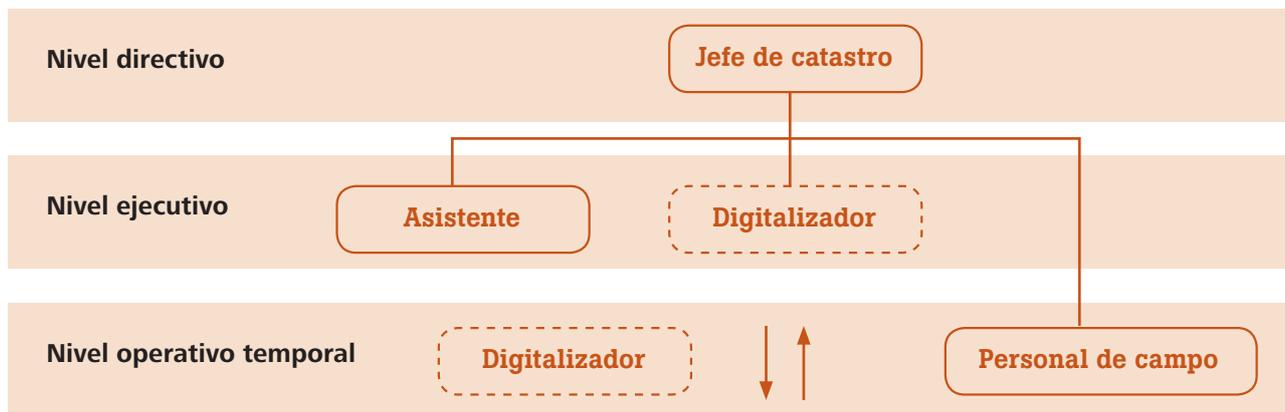
Recurso humano

La fortaleza del departamento de catastro descansa en su personal, cuya estructura funcional se define mediante los siguientes organigramas:



Categorización municipal (Dirección General de Fortalecimiento Local, 2007).

Organigrama básico del departamento de catastro (Categoría C)

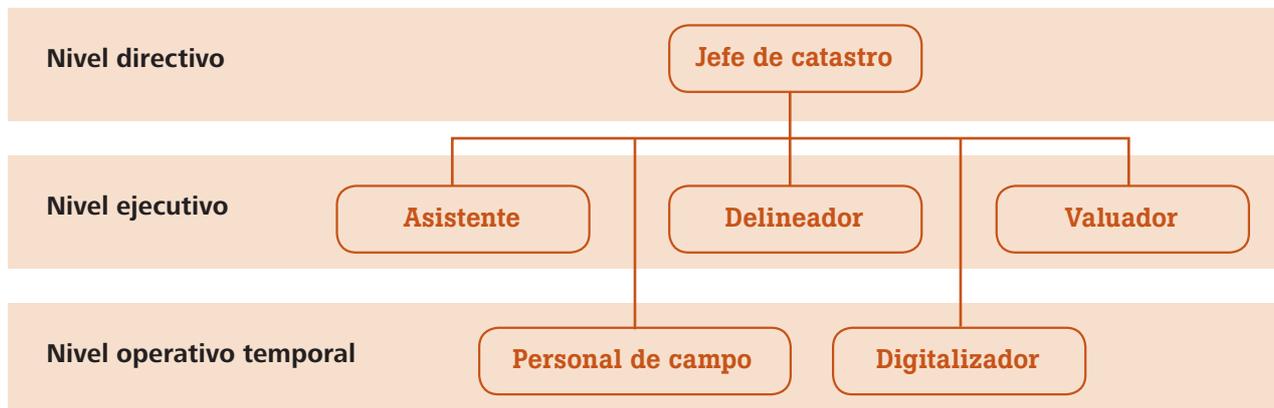


Como se puede observar, esta estructura no es rígida y se comporta más o menos así: los cargos del jefe de catastro y su asistente son de carácter permanente e indispensable en la oficina; la figura del digitalizador es flexible y puede ser permanente o temporal, según la magnitud del trabajo a realizar. El personal de campo debe ser temporal, ya que sus servicios son puntuales en los procesos a implementar, incluyendo en este aspecto la contratación de servicios de consultoría.

En municipios muy pequeños y con poco mercado inmobiliario es común requerir únicamente al Jefe de Catastro como personal permanente, debiendo cumplir además funciones de asistente, delineador, valuador y digitalizador.

En municipalidades con un avance intermedio, el departamento de catastro tiene generalmente la siguiente estructura:

Organigrama intermedio del departamento de catastro (Categoría B)



En esta estructura las funciones están definidas y separadas: el delineador y valuador asumen el registro de información en los sistemas respectivos y el personal de campo y digitalizador se contratan para proyectos eventuales.

Funciones del personal

El quehacer diario del departamento de catastro demanda la definición y separación de funciones para cada cargo, éstas generalmente se establecen en el Manual de Clasificación de Puestos y Salarios de la Municipalidad. Respetar esta configuración evita la duplicidad de funciones o interferencias en las responsabilidades de los demás y supone mejores resultados. Entre las principales funciones del departamento de catastro están:

Una de las formas en que se evalúa el desempeño del personal, es mediante el cumplimiento responsable de las funciones y tareas asignadas en cada cargo.

Jefe del departamento de catastro

- ▶ Elaborar planes de trabajo y presupuesto del departamento.
- ▶ Asignar trabajo al personal a su cargo y supervisarlos.
- ▶ Gestionar equipo, materiales y capacitaciones requeridos por el personal.
- ▶ Realizar reuniones periódicas con el personal para socializar logros, resolver conflictos, evaluaciones de desempeño, etc.

“...Como jefe de catastro me encargo de la gestión, planificación y coordinación de los trabajos administrativos y técnicos de la oficina, respondiendo directamente ante la Corporación Municipal...”

*Víctor Rápalo,
(Trinidad, Santa Bárbara, 2009).*

- ▶ Cumplir y velar porque el personal a su cargo cumpla las regulaciones internas.
- ▶ Participar en la elaboración y actualización del Plan de Arbitrios.
- ▶ Participar y proponer a la Corporación procedimientos, controles y tarifas para el cobro de servicios que presta el departamento.
- ▶ Colaborar con la Corporación Municipal e informarla de las actividades del departamento.
- ▶ Atención al público y observancia de la ley.
- ▶ Autorizar los mantenimientos de la información catastral.

Asistente de catastro

- ▶ Participar en la planificación y organización del departamento.
- ▶ Sustituir al jefe en su ausencia y mantenerlo informado de las actividades del departamento.
- ▶ Velar por las buenas relaciones del personal e imagen del departamento.
- ▶ Implementar el mantenimiento y control de la información catastral.
- ▶ Atención al público y observancia de la ley.
- ▶ Participar en las capacitaciones para el personal.
- ▶ Apoyar y coordinar las labores de campo y gabinete.

Digitalizador

- ▶ Digitalizar en la base de datos toda la información gráfica y alfanumérica recolectada en campo.
- ▶ Participar en el mantenimiento y control de la información catastral.



"...Siendo asistente de catastro debo atender al público, tramitar sus solicitudes, peritajes en campo y asistir al Jefe de Departamento en lo que se requiera..."

María Alvarado
(Macuelizo, Santa Bárbara, 2009)



"...Ser el digitalizador me comprometo con la creación y mantenimiento de la base de datos catastral, entre otras atribuciones..."

Delmer Perdomo
(El Porvenir, Atlántida, 2009)

- ▶ Mantener el equipo de cómputo en condiciones óptimas.
- ▶ Participar en las capacitaciones del departamento.
- ▶ Cumplir con las regulaciones internas.
- ▶ Apoyar el trabajo de gabinete y demás labores que le sean asignadas.
- ▶ Atender al público y observancia de la ley.

Personal de campo

Idealmente el departamento de catastro debe contar con personal capacitado para ejecutar los procedimientos relacionados con el trabajo de agrimensura y valuación. En municipios pequeños, con pocos recursos y con poco mercado inmobiliario, estas funciones son desempeñadas por el jefe de catastro y su asistente, mientras que el personal de campo es contratado de forma temporal en procesos de actualización y levantamiento catastral.

Entre las reponsabilidades del personal de campo están:

- ▶ Ejecutar las actividades de trabajo en campo referentes a actualizaciones, nuevos levantamientos, valuaciones de inmuebles, etc.
- ▶ Mantener informado al jefe del departamento de catastro de las actividades realizadas.
- ▶ Participar en las capacitaciones para el personal del departamento.
- ▶ Participar en el mantenimiento y control de la información catastral.
- ▶ Cumplir con las regulaciones internas.
- ▶ Velar por el cuidado del equipo asignado.
- ▶ Apoyar el trabajo de gabinete y demás labores que le sean asignadas.



“...Como parte del personal de campo debo realizar levantamientos y valuaciones de inmuebles urbanos y rurales, aplicando las metodologías actuales y requerimientos del Jefe de Departamento...”

Merlin Villalvir
(Azacualpa, Santa Bárbara, 2009)

Asistencia técnica

Eventualmente una municipalidad puede requerir los servicios temporales de un profesional que apoye los objetivos en los ejes estratégicos planificados. Las consultorías resultan efectivas en trabajos catastrales especializados en los que se carece de experiencia y personal.

El consultor es una figura externa a la municipalidad, la relación contractual compromete un pago a la prestación de servicios profesionales, y a la entrega del producto solicitado en el tiempo programado. En este sentido, la AMHON y países cooperantes brindan apoyo y fortalecimiento institucional a las municipalidades que requieren servicios de consultoría como parte de su plan estratégico, y que lo soliciten de forma individual o mancomunada. La AMHON ejerce un papel de intermediario y facilitador entre las partes interesadas (contratante y contratista), brindando financiamiento y soporte legal.

Para ejecutar el trabajo convenido, el consultor normalmente utiliza sus propios medios; aunque con el fin de reducir costos se puede negociar el uso de recursos del departamento de catastro: espacio físico, personal, equipo, medios de transporte, etc.

Independientemente del tipo de contrato, está obligado al cumplimiento de las siguientes atribuciones:

- ▶ Ejecutar las actividades planificadas y establecidas en el contrato.
- ▶ Mantener informado al jefe de catastro y al alcalde de las actividades realizadas.
- ▶ Rendir informes periódicos de avance, según se establece en el contrato.
- ▶ Atender las consultas solicitadas por las autoridades y la Corporación Municipal.

“...Al realizar una asistencia técnica se debe mostrar siempre altos valores morales como buena fe, imparcialidad, diligencia, respeto, honestidad, integridad y responsabilidad...”

*Mario Enamorado
(Consultor, 2009)*

Temas para consultorías externas en catastro:

- Estudios de mercado para actualización de valores
- Definición de límites administrativos
- Definición de perímetros urbanos
- Implementación de sistemas de información geográfica
- Implementación de sistemas de administración financiera
- Ordenamiento territorial
- Capacitación de personal en temas específicos
- Asesoría legal, etc.

- ▶ Velar por el bienestar y los intereses de la municipalidad y la población en general.
- ▶ Observancia de la ley.

Espacio físico

Para las labores normales del departamento de catastro, se requiere un ambiente apropiado e independiente que facilite la realización de las siguientes funciones:

- ▶ Atención al público.
- ▶ Labores administrativas.
- ▶ Trabajo de gabinete.
- ▶ Almacenamiento de materiales y equipo.

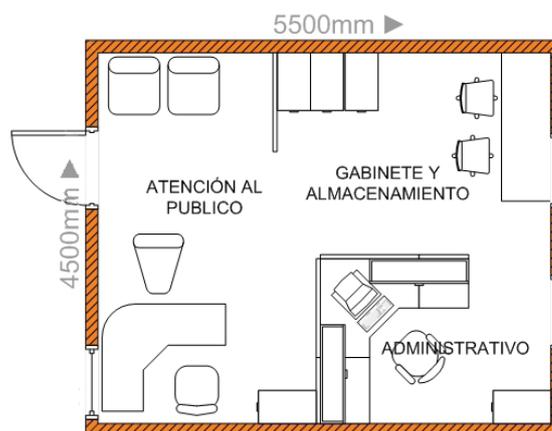
El espacio físico requerido ronda los 20-25 m², debe contar con buena iluminación, ventilación e higiene propias de una oficina pública.

En algunos municipios, el departamento de catastro comparte el espacio físico con otras dependencias con quienes se tiene una estrecha relación laboral: control tributario, unidad municipal ambiental, etc. Sin embargo, es recomendable la separación de espacios. Se puede utilizar divisiones internas de materiales como panelit, tabla yeso y otros. Con esta medida se garantiza la seguridad de los equipos y materiales almacenados, relativa privacidad para trabajo de gabinete, disminución de distracciones, cruce de funciones, entre otras.

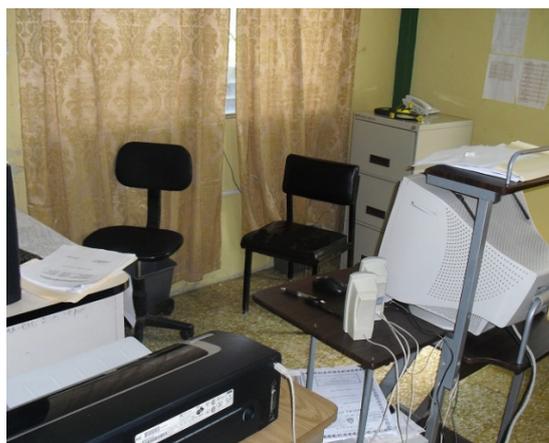
Mobiliario

El mobiliario debe ser funcional y responder al espacio y a las necesidades del trabajo, mínimamente se requiere de:

- ▶ 2 escritorios metálicos con gavetas.
- ▶ 2 sillas ejecutivas o secretariales.
- ▶ 4 sillas para atención al público.



Propuesta de distribución en un departamento de catastro en un área de 25 m².



Acondicionamiento de un típico departamento de catastro.

- ▶ 3 ó más archivos metálicos para fichas catastrales.
- ▶ 1 archivo metálico para documentos varios.
- ▶ 1 mueble pequeño para depósito de planos (planera).
- ▶ 1 mesa de trabajo.

Equipo de trabajo

Este varía según las necesidades proyectadas en el plan estratégico, se puede conformar inicialmente de la siguiente manera:

- ▶ 2 computadoras de escritorio conectadas a la red municipal.
- ▶ 1 computadora portátil.
- ▶ 2 impresoras (normal y de carro ancho).
- ▶ 1 cámara digital.
- ▶ Equipo topográfico (GPS, brújulas, cinta métrica, etc.).
- ▶ Medio de transporte adecuado (Ej.: motocicleta).
- ▶ Equipo de comunicación (radio comunicador, teléfono fijo, etc.).

Todo equipo de trabajo es adquirido a través de fondos públicos propios o es donado por cooperantes, en cualquier caso forma parte del inventario físico de la municipalidad. Los equipos tienen usualmente un costo económico elevado y una vida útil limitada, por lo que su cuidado y mantenimiento es responsabilidad de todo empleado municipal.



Observar las recomendaciones sugeridas en el *Manual de Cuidado de Equipos*.

Materiales

También dependen de las actividades a realizar durante el año planificado, y se deben detallar en el presupuesto presentado en el POA. Ejemplo:

- ▶ Suministros de oficina (papel, lápices, grapadoras, tijeras, cinta adhesiva, borradores, carpetas, marcadores, sobres de manila, etc.).
- ▶ Juego de reglas, escuadras, escalímetros, transportador, etc.
- ▶ 2 calculadoras científicas y 1 sumadora.
- ▶ Lote de fichas catastrales urbanas y rurales.
- ▶ Tinta para impresora.
- ▶ Sello del departamento y almohadilla con tinta.
- ▶ Copias de manuales, guías, leyes, etc.
- ▶ Libretas y tableros para trabajo de campo.
- ▶ Pintura en spray.
- ▶ Crayones grasos (para hacer marcas en campo).

Los materiales pueden adquirirse por lote conforme se vayan necesitando. El ahorro y la eficiencia son necesarios.

Vinculación del departamento de catastro

En el desempeño de sus actividades normales, el departamento de catastro necesita intercambiar información con instancias internas (ámbito municipal) y externas (ámbito institucional).

Vinculación municipal

Esta relación obedece a la naturaleza de los procesos que se realizan en catastro, que demandan una comunicación de doble vía con las demás dependencias municipales como parte de las atribuciones del departamento. Esta relación puede ser de carácter:

Para el cobro de impuestos como bienes inmuebles, servicios públicos y contribución por mejoras se necesita la información que proviene de catastro.

Fiscal

La base de datos catastral es fuente de información para el departamento de control tributario en el cobro de ciertos impuestos y en la solución de conflictos relacionados con los contribuyentes. Además, permite la proyección de ingresos por el departamento de contabilidad y presupuesto.

Jurídico

En el tema jurídico la Corporación Municipal solicita la información sobre naturaleza jurídica, valor catastral y otros, para la extensión de dominios plenos a favor de los pobladores.

Económico

Los estudios en desarrollo comunitario requieren datos socioeconómicos de la población afectada, muchos de los cuales se reflejan en las características físicas de los inmuebles que se describen en las fichas catastrales.

Servicios

El departamento de servicios públicos requiere de algunas características de los inmuebles (clave catastral, uso y frente) para brindar el respectivo servicio y distribuir proporcionalmente los costos entre los propietarios beneficiados.

Uso de suelos

El carácter multifuncional del catastro permite disponer de datos relevantes respecto a zonas con potencial agrícola, industrial, forestal, riesgos y otros. Esta información es necesaria para ejecutar los proyectos de obras públicas y de la unidad municipal ambiental.

Las municipalidades podrán titular equitativamente a favor de terceros, los terrenos de su propiedad que no sean de vocación forestal...

Art. 70, Ley de Municipalidades.

TECHO			5
TIPO	ARTESON	ACABADO	
MEDIA AGUA	MADERA DE PINO	LAMINA DE ZINC	
DOS AGUAS	MADERA DE COLOR	LAMINA DE ASBESTO	
VARIAS AGUAS	CONCRETO	TEJA DE BARRO	
LOZA	ACERO	CONCRETO	
CALIDAD: INFERIOR	REGULAR	SUPERIOR	

Al reverso de una ficha catastral se muestran los campos de descripción de las edificaciones.

Control urbano

Los trámites de permisos de construcción, apertura de calles, áreas verde, nuevas urbanizaciones, entre otras, se facilitan con la información territorial en catastro.

Vinculación institucional

En la comunicación externa se utiliza la vía escrita con el visto bueno del jefe de departamento y, en su caso, de la corporación municipal, quienes son responsables de la custodia y seguridad de la información. En ningún momento se niega el acceso a la información pública, pero se consideran ciertas restricciones:

- ▶ El acceso será parcial limitándose al área de interés del solicitante.
- ▶ Compromiso de no divulgar información particular de los contribuyentes.
- ▶ Hay cierta información que es confidencial temporalmente dentro de los procedimientos internos.

Las instituciones externas con las que se vincula el catastro también tienen sus políticas y restricciones al momento de brindar información, debiendo respetar siempre los procedimientos y canales de comunicación más apropiados.

Algunas instituciones públicas con las que se vincula el catastro municipal son:

- ▶ Secretarías de Estado: de forma directa o a través de programas y proyectos en temas afines.
 - Educación
 - Salud
 - Recursos Naturales y Ambiente
 - Agricultura y Ganadería
 - Obras Públicas
 - Seguridad
 - Gobernación y Justicia.



El control urbano se complementa con la información de catastro.

Art. 3: Todo ciudadano tiene derecho de acceder a información generada, administrada o en poder de las instituciones obligadas previstas en la presente Ley (entre ellas las autónomas).

Art. 20: La solicitud de información pública debe presentarse por escrito o por medios electrónicos, indicándose con claridad la información solicitada, sin motivación o formalidad alguna. Esto no faculta para copiar total o parcialmente la base de datos.

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública

- ▶ Instituto de la Propiedad.
- ▶ Instituto Nacional de Estadística.
- ▶ Tribunales de Justicia.
- ▶ Banco Central.

Todas estas relaciones y dependencias públicas fortalecen las capacidades de gestión del catastro local, imprimiendo seguridad jurídica en las acciones y apoyando la regularización de la tenencia de la tierra, protección al medio ambiente, etc.

Con una adecuada simbiosis de estos procesos, el contribuyente se ve beneficiado con acceso a créditos, mercado seguro de tierras, fomento a la

producción, acceso a servicios, entre otros.



Algunas actividades beneficiadas con la gestión catastral y sus vinculaciones.

Anexo

- Ejemplo de un plan operativo anual

Ejemplo plan operativo anual

El plan operativo anual (POA) es la herramienta básica de planeación a corto plazo en catastro, y es indispensable para lograr la asignación presupuestaria adecuada para su funcionamiento.

En este capítulo se desarrolla el ejemplo de un POA, que puede servir de guía para elaborar los planes anuales en cada municipio.

Plan operativo 2010 departamento de catastro municipal

1. Fuentes de financiamiento

Ingresos corrientes de la municipalidad, transferencias del gobierno central y asistencia técnica de la AMHON.

2. Justificación

Dentro de la visión institucional de la municipalidad, se pretende mejorar la eficiencia administrativa interna, para lo que se ha previsto la planificación de las actividades del departamento mediante la elaboración de un Plan Operativo Anual (POA), considerado como una propuesta que se debe someter a la aprobación de las autoridades locales.

En ese contexto, el departamento de catastro ha recibido asistencia técnica de la AMHON para implementar la planificación a corto plazo dentro de sus atribuciones normales con la intención de gestionar los recursos necesarios para su implementación, todo esto conforme a lo establecido en la Ley de Municipalidades.

3. Objetivo general

Determinar los procesos funcionales a ejecutar durante 2010 en el departamento de catastro, su alcance, necesidades y resultados esperados.

4. Objetivos específicos

- ▶ Identificar las necesidades de recursos para el funcionamiento operativo normal de 2010.

- ▶ Definir un plan de acción para incrementar la cobertura de la zona urbana catastrada.
- ▶ Proyectar el levantamiento de perímetros urbanos de aldeas dentro del plan estratégico de ordenamiento territorial.

5. Descripción de la metodología

El estudio del presupuesto asignado al departamento de catastro durante 2009 es la fuente de información principal para la proyección de las necesidades de 2010. Se analiza si estos recursos han sido suficientes y efectivos para atender el funcionamiento normal del departamento, y se definen las necesidades a futuro con base en la propia planificación y situación actual del catastro.

El levantamiento catastral de aldeas y los perímetros urbanos han sido tratados como proyectos que requieren la contratación temporal de personal adicional bajo la supervisión y control del mismo departamento.

6. Procesos catastrales a ejecutar en 2010

Prestación de servicios de atención al público, incluye trámites, consultas, actualizaciones, mediciones en campo y todo lo que se refiera al funcionamiento normal del departamento, contando para ello con el personal contratado actualmente. Su ejecución es de carácter permanente por tanto se plantean los recursos necesarios para 12 meses y se prevé un incremento del 10% con respecto a la asignación anterior.

Gestión del cobro del IBI, organización de todos los avisos de cobro en paquetes para ser repartidos inmueble por inmueble, principalmente en las zonas urbanas catastradas, atención de consultas y reclamos de los contribuyentes.

Levantamiento catastral de la aldea “El Naranjal”, recolección de las características físicas de los terrenos urbanos y sus edificaciones, implica la elaboración de mapas digitales, llenado de ficha catastral y su registro en la base de datos del sistema tributario.

Definición del perímetro urbano de la aldea “El Naranjal”, consiste en el levantamiento del límite de ocupación urbana actual y su proyección a 20 años conforme al crecimiento poblacional. Requiere la zonificación interna de los usos de suelo recomendados como parte del ordenamiento territorial.

Resultados esperados

Para medir el cumplimiento de los objetivos trazados se plantean las metas o indicadores siguientes:

Proceso	Indicador	Responsable
Prestación de servicios	Contribuyentes y clientes (internos, externos) satisfechos con la atención y calidad de servicios brindados.	Personal permanente del departamento.
Gestión de cobro del IBI	1,200 avisos de cobro repartidos en la zona urbana. Atención del 100% de las consultas realizadas en el período de cobro del IBI. Resolución satisfactoria del 70% de los reclamos de los contribuyentes respecto al IBI.	Jefe de catastro y personal temporal contratado.
Levantamiento catastral	500 predios urbanos delineados y valuados con su ficha respectiva. Mapa catastral digital del levantamiento completo. 500 nuevos inmuebles registrados en SAFT.	Jefe de catastro y personal temporal contratado.
Perímetros urbanos	1 perímetro proyectado con su zonificación interna. Firma del acta de definición del perímetro por la Corporación Municipal. Envío y gestión de expediente a la SGJ para la no objeción del perímetro urbano.	Jefe de catastro, comisión municipal y consultor.

Cronograma y desglose de actividades

Actividades	Duración (Meses)	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Operativas													
Prestación de servicios	12												
Gestión de cobro del IBI	2												
Estratégicas													
Levantamiento catastral	3												
Perímetro urbano	2												

Resumen de recursos necesarios

A partir de fichas de costos específicas se determina el monto necesario para cada actividad, monto que aparece resumido en las tablas siguientes.

Actividad	Duración	Costo (L)
Prestación de servicios catastrales	12 meses	25,000
Gestión de cobro del IBI	3 meses	10,000
Levantamiento catastral	3 meses	60,000
Perímetro urbano	2 meses	66,000
Costo total de actividad		161,000

Desglose de costos por actividad

Actividad	Prestación de servicios catastrales	
Recurso	Descripción	Costo (Lps)
Personal	--	--
Suministros	Materiales de oficina, viáticos, combustible, etc.	15,000
Equipo y mobiliario	escritorio metálico y 2 sillas secretariales	10,000
Costo total de actividad		25,000

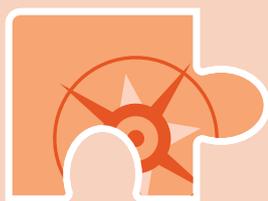
Actividad	Gestión de cobro del IBI	
Recurso	Descripción	Costo (Lps)
Personal	1 técnico temporal (1 mes)	5,500
Suministros	Papelería (papel bond, sobres, bolsas)	2,000
Equipo	Comunicación y Transporte	2,500
Costo Total de actividad		10,000

Actividad	Levantamiento catastral	
Recurso	Descripción	Costo (Lps)
Personal	3 técnicos temporales (3 meses)	49,500
Suministros	Papelería y materiales para trabajo de campo y gabinete	3,000
Equipo	Cintas métricas, medio de transporte	7,500
Costo total de actividad		60,000

Actividad	Perímetro urbano	
Recurso	Descripción	Costo (Lps)
Personal	1 consultor y 1 técnico temporal (2 meses)	61,000
Suministros	Papelería, fotocopias, etc.	2,000
Equipo	Comunicación y transporte	3,000
Costo total de actividad		66,000

Manuales y buenas prácticas para el catastro municipal

1. Serie Técnica



- T1** Levantamiento Catastral
- T2** Valuación Urbana
- T3** Valuación Rural
- T4** Mantenimiento no Digital
- T5** Planificación en Catastro
- T6** Capacitación de Personal

2. Serie Administrativa



- A1** Valores Catastrales
- A2** Límites Administrativos
- A3** Perímetros Urbanos
- A4** Ordenamiento Territorial
- A5** Legislación Municipal
- A6** Uso Multifinalitario

3. Serie Tecnológica



- N1** Mapeo Digital
- N2** Ficha Digital
- N3** Sistema de Información Geográfico (SIG)
- N4** Mantenimiento Digital
- N5** Intercambio Nacional
- N6** Cuidado de Equipos



Los **Manuales para el Catastro Municipal** son una producción del Programa de Fortalecimiento Municipal y Desarrollo Local AECID-AMHON.

Estos manuales se han agrupado en tres series: Procesos Técnicos, Procesos Administrativos y Procesos Tecnológicos. La sistematización de **buenas prácticas** a partir del uso de estos instrumentos son un complemento a estas series y, en conjunto, un aporte a la gestión del conocimiento en el ámbito municipal.