

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“CREACIÓN DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA  
DE RECURSOS HUMANOS PARA EL REGISTRO  
DE INFORMACIÓN CATASTRAL (RIC) EN LA  
REGIÓN DE IZABAL”**

**LISBETH GICELA TURCIOS SAMAYOA**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MARZO DE 2017**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“CREACIÓN DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA  
DE RECURSOS HUMANOS PARA EL REGISTRO  
DE INFORMACIÓN CATASTRAL (RIC) EN LA  
REGIÓN DE IZABAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**LISBETH GICELA TURCIOS SAMAYOA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2017

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

<b>DECANO</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL PRIMERO</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL SEGUNDO</b>	Msc. Byron Giovanni Mejía Victorio
<b>VOCAL TERCERO</b>	VACANTE
<b>VOCAL CUARTO</b>	P. C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL QUINTO</b>	P. C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

<b>Matemática – Estadística</b>	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
<b>Administración – Finanzas</b>	Msc. Julio Mauricio González Ruiz
<b>Mercadotecnia – Operaciones</b>	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	<b>Msc. Julio Mauricio Gonzáles Ruíz</b>
<b>SECRETARIO:</b>	<b>Licda. Sonia Aracely Pacheco</b>
<b>EXAMINADOR:</b>	<b>Lic. Estuardo Ramírez Mejía</b>

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Guatemala, 13 de Enero de 2017

Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Su despacho.

Respetable Señor Decano:

En cumplimiento del dictamen emitido por su despacho, con fecha nueve de marzo de dos mil nueve, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del trabajo de tesis titulado: "CREACIÓN DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL (RIC) EN LA REGIÓN DE IZABAL", elaborado por la estudiante LISBETH GICELA TURCIOS SAMAYOA.

En mi opinión, la tesis satisface los requisitos teóricos, metodológicos y de aporte propositivo necesarios, constituyéndose en un aporte valioso de investigación para la carrera de Administración de Empresas, al abordar la importancia que conlleva el contar con una Unidad de Recursos Humanos que se encargue de aprovechar y maximizar el talento que existe en las instituciones descentralizadas y autónomas del Estado, como lo es el RIC.

Con base en lo anterior, emito dictamen favorable a efecto de que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, y que se realicen los trámites correspondientes previos a la graduación profesional de la estudiante como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

Lic. RUBÉN ACAJABÓN PÉREZ  
Administrador de Empresas  
Colegiado Activo No. 12364

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO "S-8"  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

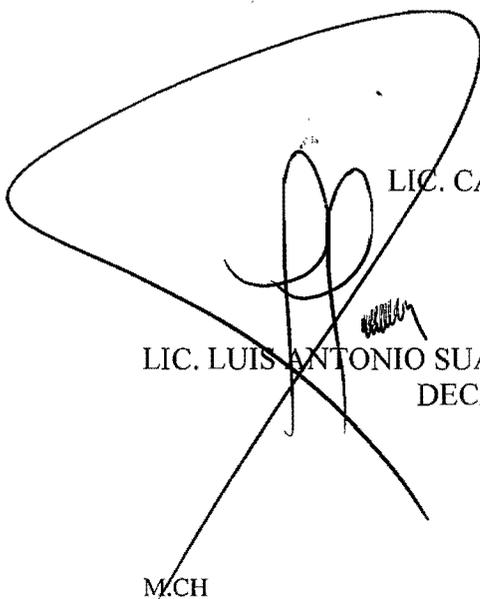
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
DIECISIETE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.3 del Acta 02-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 09 de febrero de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 060-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 06 de abril de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL (RIC) EN LA REGIÓN DE IZABAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **LISBETH GICELA TURCIOS SAMAYOA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

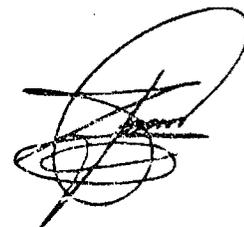
**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



  
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO  
M.CH

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO





## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS** Dueño y absoluto creador de toda doctrina de amor, por tu bondad infinita, por tu amor y poder, bajo tu amparo y tu guía, me has permitido crecer.
- A MIS PADRES** Raymundo Turcios y Alicia Samayoa, los principales promotores de mis sueños y cimientos en la construcción de mi vida profesional, soy producto de su amor, sus sacrificios y oraciones, este logro les pertenece.
- A MIS HERMANOS** Msc. Marvin Turcios, Msc. Henry Turcios, Ing. Agr. Billy Turcios, por su apoyo y ejemplo de lucha y dedicación, pero sobre todo por estar siempre presentes inyectando mi vida de cosas maravillosas. Un agradecimiento especial por su colaboración en este proyecto de tesis al Msc. Marvin Turcios.
- A MIS CUÑADAS** Karina Cuellar de Turcios y Mahily Martinez de Turcios. Por todo su apoyo y por brindarme la calidez de familia.
- A MIS SOBRINOS** Beberly Turcios, Catherine Turcios, Kimberly Turcios, Alizee Turcios, Oscar Alejandro Turcios, Marvin Eduardo Turcios, por su ternura y cariño, que mi logro les sirva de ejemplo.
- A MI ESPOSO** Jason Short Por todo su apoyo en el desarrollo de mi tesis, por todo su amor hacia mí, y por ser mi compañero en la carrera más importante mi vida; la familia.
- A MIS NIÑOS** Andy y Avery Short quienes con su luz iluminan mi vida cada día y son y mi mayor inspiración.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Por formarme y darme la oportunidad de pertenecer al reducido y privilegiado número de profesionales.

**A MIS  
LICENCIADOS**

En especial al Msc. Rubén Acajabón y Lic. Nery Guzmán y Carlos Hernández, infinitas gracias por haber contribuido en mi formación profesional, por permitirme conocerlos como personas y darme el privilegio de llamarlos mis amigos.

**A MIS AMIGOS**

Licda. Oly Malín y a la Familia Malín Leonardo, gracias por todo su cariño y apoyo. A Damary Hernández, Lesbia Ibarra, Lic. Jimmy López, Iveth España, Lic. Javier López, Licda. Yohana Hernández, Lic. Luis Adolfo Lazo, Ingeniera Carla Victoria y Hermanos Paz de Leon. A todos gracias por los momentos compartidos. Y de manera muy especial a mi gran amiga Gilma de Leon, (QEPD).

**A MI FAMILIA**

En especial a quienes han partido dejando un bello recuerdo de su existencia; mis tíos María Antonia Samayoa y Mercedes Samayoa, y mis abuelitos, Concepción Balcarcel, Guillermo Turcios y Estanislao Samayoa. A mis primos y primas, en especial a la Familia García-Turcios por todo el apoyo brindado en la fase final de mi trabajo de tesis.

**A MIS AHIJADOS**

Ing. Billy Turcios y Karina Cuellar de Turcios, Licda. Herlita Turcios e Ing. Juan de Dios García, Licda. Ana María Pineda y Lester Vázquez, Licda. Flor de María Samayoa e Ing. Luis José Armas, Hilda Pineda, Lessly Samayoa, José Manuel Turcios, Dayana Girón, y Marvencito Turcios; quienes guardan un lugar especial en mi corazón.

# ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>1.1 PREAMBULO</b>	<b>01</b>
<b>1.2 GESTION DEL CAPITAL HUMANO</b>	<b>02</b>
1.2.1 Concepto de gestión de talento humano	02
1.2.2 Objetivos de la gestión de talento humano	03
1.2.3 Procesos de la gestión de talento humano	03
a) Admisión de personas	04
b) Aplicación de personas	06
c) Compensación de personas	06
d) Desarrollo y capacitación de personas	07
e) Mantenimiento de personas	07
f) Monitoreo de personas	08
<b>1.3 UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>08</b>
1.3.1 Importancia de la unidad	09
1.3.2 Elementos de planificación de una unidad de RR.HH.	10
a) Misión y visión	10
b) Objetivos	11
c) Estrategias	11
d) Políticas	12
e) Tareas definidas	12
f) Programas	13
g) Procedimientos	13
h) Presupuesto	13
1.3.3 Ubicación administrativa de la unidad	14

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
1.3.4 Estructura organizacional de la unidad	15
1.3.5 Necesidad de contar con una unidad de RR.HH.	16
1.3.6 Perfil del responsable de la unidad de RR.HH.	17
1.3.7 Aspectos legales aplicables a la unidad	19
1.3.8 Pasos para implementar una unidad de RR.HH:	19
a) Diagnóstico de la función de recursos humanos	20
b) Análisis de la estructura actual de la organización	20
c) Aprobación formal para la creación de la unidad	20
d) Determinación de la autoridad formal de la unidad	21
e) Establecimiento de elementos de planificación de la unidad	21
f) Determinación de la estructura organizacional de la unidad	21
g) Integración de personal para la unidad	21
h) Programación de la implementación y presupuesto	22
<b>1.4 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>22</b>
1.4.1 Importancia de la auditoría de recursos humanos	23
1.4.2 Objetivos de la auditoría de recursos humanos	24
1.4.3 Áreas de análisis de la auditoría de recursos humanos	25
1.4.4 Herramientas utilizadas en la auditoría	26

## CAPÍTULO II

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL (RIC) EN LA REGIÓN DE IZABAL, CON RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

<b>2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>28</b>
2.1.1 Diseño y método de investigación	28
2.1.2 Aplicación de entrevista al Director Zonal	28
2.1.3 Población objetivo	29

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
2.1.4 Diseño instrumental de la investigación	29
2.1.5 Encuesta para recopilación de información	30
2.1.6 Estrategia utilizada para el análisis	31
<b>2.2 DESCRIPCIÓN DEL REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL (RIC) EN LA REGIÓN DE IZABAL</b>	<b>32</b>
2.2.1 Antecedentes del RIC en la Región de Izabal	32
2.2.2 Visión y misión del RIC en la Región de Izabal	34
2.2.3 Objetivos del RIC en la Región de Izabal	34
2.2.4 Servicios que presta el RIC en la Región de Izabal	35
2.2.5 Estructura organizacional de la institución	35
2.2.6 Financiamiento del RIC en la Región de Izabal	37
2.2.7 Legislación aplicable al RIC en la Región de Izabal	38
<b>2.3 EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN Y DE LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE REALIZA EL RIC EN LA REGIÓN DE IZABAL</b>	<b>38</b>
2.3.1 Diagnóstico de la planificación de la función de recursos humanos en la institución	43
A) Auditoría de la función de gestión de personal	43
B) Puestos encargados de la gestión de personal dentro del RIC	47
2.3.2 Situación actual del proceso de gestión de personal en la entidad	48
A) Admisión de personal	49
A.1) Reclutamiento y selección	49
A.2) Fuentes de reclutamiento	50
A.3) Técnicas de selección	50
A.4) Responsable de la decisión de personal	52
B) Aplicación de personal	53
B.1) Diseño, análisis y descripción de cargos	53
B.2) Socialización de personal	53

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
B.3) Evaluación de desempeño	55
C) Compensación de personal	56
D) Desarrollo de personal	57
E) Mantenimiento de personal	60
2.3.3 Análisis de la situación actual de la gestión de personal en el RIC	62
2.3.4 Conclusión sobre la gestión de personal en el RIC	65

CAPÍTULO III  
**PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA UNIDAD  
ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS, EN EL  
REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL, EN LA  
REGIÓN DE IZABAL**

<b>3.1 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>69</b>
<b>3.2 APROBACIÓN OFICIAL DE LA UNIDAD</b>	<b>71</b>
<b>3.3 AUTORIDAD QUE TENDRÁ LA UNIDAD</b>	<b>72</b>
<b>3.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA UNIDAD</b>	<b>73</b>
<b>3.5 FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>74</b>
<b>3.6 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UNIDAD</b>	<b>76</b>
<b>3.7 POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>77</b>
<b>3.8 ESTRATEGIAS DE LA UNIDAD</b>	<b>79</b>
<b>3.9 PLANES, PROGRAMAS Y MANUALES DE LA UNIDAD</b>	<b>79</b>
<b>3.10 UBICACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD</b>	<b>80</b>
<b>3.11 DESCRIPCIÓN DEL ENCARGADO DE LA UNIDAD</b>	<b>83</b>
<b>3.12 PROCESOS Y ACTIVIDADES QUE REALIZARÁ LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>89</b>
3.12.1 Admitir personal	90
3.12.2 Aplicar personal	91
3.12.3 Compensar personal	91

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
3.12.4 Desarrollar personal	92
3.12.5 Mantenimiento de personal	93
3.12.6 Monitoreo de personal	93
<b>3.13 GUÍA PROPUESTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL RIC</b>	<b>94</b>
<b>3.14 ADAPTACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>97</b>
<b>3.15 FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE LA UNIDAD</b>	<b>98</b>
3.15.1 Actividades directivas requeridas	98
3.15.2 Programa para creación de la unidad	100
3.15.3 Presupuesto para creación de la unidad	102
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>103</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>109</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	TITULO	PÁGINA
1	Distribución de empleados por área y puesto de trabajo	42
2	Matriz de evaluación de la función de recursos humanos, completada por el Director Zonal	44
3	¿Quién es la persona responsable de reclutar y seleccionar al personal de la entidad?	49
4	¿El personal de nuevo ingreso es sometido a un proceso de inducción previo a ocupar su cargo?	54
5	¿Quién realiza la inducción general dentro del Registro de Información Catastral?	54
6	¿Se realizan evaluaciones de desempeño formales, con formatos preestablecidos, y propiamente documentadas dentro del RIC?	55
7	¿La remuneración de empleados se realiza en base a los resultados de su desempeño?	56
8	¿Qué beneficios adicionales otorga la entidad a sus empleados?	56
9	¿La institución capacita o entrena a los trabajadores?	57
10	¿En qué temas se ha capacitado o entrenado al personal del RIC?	59
11	¿Cuáles son los elementos que emplea la institución para preservar las condiciones de trabajo de los empleados?	60
12	¿Cuáles son los elementos de higiene y seguridad laboral que considera y supervisa constantemente la institución?	61
13	¿Cree usted que sea necesario crear una Unidad de Recursos Humanos dentro RIC?	68
14	Misión, Visión y Valores de la Unidad de Recursos Humanos	73
15	Tabla de indicadores para la medición de la Unidad de RR.HH.	76
16	Instrumentos Técnico-Administrativos para la Gestión de Personal	80
17	Descriptor de Puesto del Encargado de la Unidad de RR.HH.	84
18	Acciones directivas necesarias para la implementación de la Unidad de Recursos Humanos	99
19	Presupuesto requerido para la creación de la Unidad de RR.HH	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>TITULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Los procesos de la gestión del talento humano	04
2	Organigrama General del RIC, Región de Izabal	36
3	Organigrama General del RIC, incluyendo la Unidad de Recursos Humanos	82
4	Formato de oferta de empleo para el puesto de Encargado de la Unidad de Recursos Humanos	87
5	Procesos y actividades que realizará la Unidad de Recursos Humanos	89
6	Marco de la planificación estratégica de personal que realizará la Unidad de Recursos Humanos	95
7	Programa de Trabajo para la creación y primer año de funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos	101

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>TITULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	¿Quién es el responsable de la gestión de personal en el RIC?	48
2	¿Qué técnicas de selección, son las que utiliza la entidad para evaluar a los candidatos a los puestos vacantes?	51
3	¿Quién es el responsable de tomar la decisión de selección de personal dentro del Registro de Información Catastral?	52
4	¿Quién es el responsable de la capacitación del personal dentro del RIC?	58
5	¿Cómo califica la administración de personal que se realiza en la institución?	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>TITULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	DECRETO 41-2005: LEY DEL REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL	113
2	Guía de Entrevista	146
3	Diseño instrumental de la investigación	149
4	Cuestionario para recopilación de información en el RIC	150

## INTRODUCCIÓN

El capital humano se constituye como el elemento básico para la activación de los recursos y la ejecución efectiva de las actividades de cualquier organización; la principal ventaja competitiva en el marco de los agitados, bruscos e impredecibles acontecimientos del entorno actual, que busca como propósito fundamental, el desarrollo de su máxima competitividad y eficiencia en el logro de los objetivos.

En relación a la gestión del capital humano, el Registro de Información Catastral en la Región de Izabal, experimenta ciertos inconvenientes en cuanto a la gestión de su personal, registrándose rotación de personal, altos costos de contratación, quejas e ineficiencias que han disminuido la efectividad de la institución para el logro de los objetivos.

Según la investigación realizada en el Registro de Información Catastral en la Región de Izabal, se pudo comprobar que la causa principal de esta problemática era la inexistencia de la unidad específica de recursos humanos dentro de la institución, que realice actividades especializadas de gestión de personal, a través de la aplicación de instrumentos técnico-administrativos, y que se constituya como el área estratégica que provea el soporte necesario a los directivos y encargados en lo relativo a la gestión del personal a su cargo.

Derivado de la situación actual detectada en el Registro de Información Catastral en la Región de Izabal, se estima que el alto nivel directivo de dicha institución defina e implemente acciones concretas encaminadas a fortalecer, perfeccionar y mantenerlas prácticas internas de gestión de personas como aspecto fundamental del sostenimiento actual y futuro de la efectividad de sus labores de registro predial, a través de la maximización de las capacidades y potencialidades de talento humano de que dispone.

En virtud de lo anterior, a través del siguiente trabajo de tesis se presenta una

propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos para el Registro de Información Catastral en la Región de Izabal, con el propósito de fortalecer los procesos de gestión de personal que tanto el Director Zonal como los Encargados de Área realizan para dirigir e impulsar la labor de sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la entidad.

Con el apoyo de una Unidad de Recursos Humanos, el RIC podrá aprovechar al máximo el potencial de su capital humano, puesto que esta área fungirá como la encargada de gestionar al personal, velando por mantener un sistema de admisión, conservación, crecimiento y preservación de talento interno que permita viabilizar la misión, visión y objetivos estratégicos a través de un mejor desempeño de cada individuo dentro de la institución.

El informe consta de tres capítulos. El capítulo I presenta un marco teórico de la gestión del talento humano, con la definición, importancia, objetivos y procesos básicos; lo referente a la unidad de recursos humanos, con su propósito, elementos de planificación administrativa, ubicación organizacional, perfil del profesional que la dirige, y el proceso secuencial para su creación. También se incluye lo relativo a la auditoría de recursos humanos como la metodología para evaluar la gestión de personal en cualquier organización.

El capítulo II presenta el diagnóstico realizado para determinar la situación actual de gestión de personal en el Registro de Información Catastral en la Región de Izabal. De acuerdo con los resultados obtenidos se procedió luego a elaborar la propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos, incluida en el capítulo III. Finalmente se presentan las conclusiones del estudio y las recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 PREAMBULO

Las personas son las responsables de activar los recursos materiales, financieros y tecnológicos, así como de dar cumplimiento a metas y objetivos de las organizaciones. Los colaboradores “son los que representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo“(03:04).

Cualquiera que sea la actividad de una organización, los protagonistas de la operación, producción y/o prestación de servicios son los colaboradores, es decir, estos aportan conocimiento, habilidades y destrezas con las que dinamizan los recursos organizacionales, a la vez que buscan realizar sus objetivos y metas personales a través de la organización.

Al convertirse la relación organización-empleados, en un ambiente de reciprocidad, y al tomar en cuenta que los empleados son el principal activo de la organización, es indispensable ser proactivos y para ello la teoría de gestión del talento humano invita a hacer de los empleados socios de la organización, con capacidades para conducirla a la excelencia, para que el retorno de la inversión en éstos, sea la eficiencia en el manejo de los recursos organizacionales y, por consiguiente, los beneficios sean mutuos.

Las instituciones gubernamentales no son ajenas a la dualidad personas-organizaciones como la clave de la labor órgano-funcional-administrativa que desempeñan. En su papel de administradoras de los recursos destinados a satisfacer las necesidades urgentes de los habitantes del país, las entidades gubernamentales necesitan asegurar un preciso desempeño de los órganos

funcionales, un correcto aprovechamiento de los recursos estatales, y una adecuada satisfacción de las necesidades de los habitantes (incluidos los entes empresariales) dentro del marco de su división político-administrativa, lo cual será el retorno de la inversión que obtengan sus colaboradores, en adición a la retribución económica que por ley les corresponde.

Sea cual fuere la labor específica de trabajo de una entidad gubernamental particular, la premisa de viabilizar el bien común de sus usuarios finales –la población- se realizará asegurando una correcta prestación de los servicios del Estado, en calidad y oportunidad, lo cual depende, en un sentido estricto, de la calidad de las personas que integren sus distintas unidades y divisiones.

## **1.2 GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

Uno de los aspectos esenciales para lograr los objetivos de cualquier ente organizacional, son las personas, por lo que los dirigentes de las organizaciones han analizado la forma de considerar a sus colaboradores como seres humanos dotados de competencias, talento, emociones, habilidades, conocimientos, y no solamente como seres autómatas y pasivos que deben ser administrados. Esto es la base de una moderna y adecuada administración de personal, que surge bajo la denominación de gestión del talento humano.

La gestión del talento humano se basa en la premisa de que las personas son seres humanos, que fungen como activadores inteligentes de los recursos organizacionales, a la vez que desempeñan un papel de socios de la organización, al conducirla hacia el éxito y la excelencia.

### **1.2.1 Concepto de gestión del talento humano**

Es “la función administrativa integrada por el conjunto de políticas y prácticas necesarias para la dirección de las personas, incluyendo actividades de

reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, motivación, mantenimiento y monitoreo de las personas que integran la organización” (03:09).

### **1.2.2 Objetivos de la gestión del talento humano**

La administración de personal persigue obtener la colaboración eficaz de las personas, lo cual se obtiene en función de la forma en que sean tratados, por lo que la mejor forma de tratarles es considerándolos como elementos básicos de la eficiencia organizacional. “La administración de recursos humanos, debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

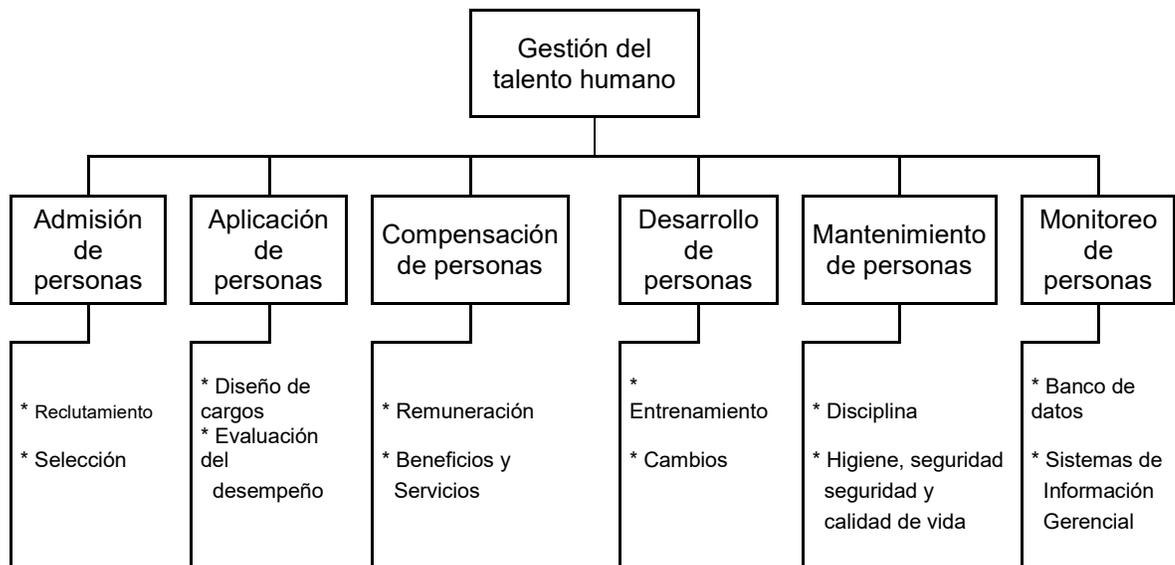
- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- b. Proporcionar competitividad a la organización
- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- f. Administrar el cambio
- g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables” (03:10).

### **1.2.3 Procesos de la gestión del talento humano**

“El siguiente diagrama muestra un proceso que contiene seis etapas, las cuales conforman la gestión del talento humano. Aplicándose en las primeras cuatro los elementos tradicionales de un proceso actual de recursos humanos y utilizando aspectos importantes en las últimas dos, que permiten tener un cambio y una visión totalmente estratégica de la actual administración del recurso humano”(03:44).

Figura 1

## Los procesos de la gestión del talento humano



Fuente: tomado de Chiavenato, Idalberto. 2002. Gestión del Talento Humano.

La gestión del talento humano está conformada por seis procesos fundamentales: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. Cada fase interactúa entre sí para cubrir los elementos que lograrán obtener y retener al personal idóneo, permitiendo así el logro de los objetivos organizacionales. Las variadas actividades que conforman cada fase poseen una alta relación y dependencia entre sí; por tanto, la buena o mala ejecución de una actividad beneficia o perjudica a todas las demás.

### a) Primera etapa: admisión de personas

La admisión es el primero de los procesos que comprende la gestión del talento humano y se define como el conjunto de “procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen reclutamiento y selección” (03:14).

La admisión de personas constituye la ruta de acceso de las personas hacia una organización, a través de la cual se nutre a ésta con socios que poseen los

conocimientos y habilidades que se adapten a las características particulares de la organización y contribuyan a la consecución de los objetivos.

El proceso de admisión de personas comprende dos fases:

**a.1 Reclutamiento:** “Implica atraer candidatos que ayuden a lograr los objetivos de la empresa” (09:325).El reclutamiento puede ser interno o externo; el primero aprovecha el potencial humano construido dentro de la organización, mientras que el segundo utiliza diversas fuentes como anuncios, periódicos y revistas, radio, televisión, anuncios en vía pública, carteles y correo electrónico, agencias de empleo, instituciones educativas y reclutamiento de personas recién graduadas.

**a.2 Selección:** es la actividad de evaluar y decidir qué individuos tienen cualidades importantes para ingresar a una organización. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados; estos pasos incluyen la evaluación de los candidatos en una variedad de dimensiones, que van desde lo concreto y calculable hasta lo abstracto y personal. El proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección conlleva a la evaluación mediante diferentes tipos de exámenes que pueden ser: de aptitud o habilidad potencial, habilidad mental o inteligencia, personalidad (inteligencia emocional), intereses, habilidad física.

“Los pasos de un proceso típico de selección son: 1) llenado del formato de solicitud de empleo, 2) realización de entrevistas, 3) aplicación de exámenes, 4) verificación de referencias, 5) examen físico, y 6) análisis y decisiones finales para contratar o rechazar al aspirante.” (15:245)

## **b) Segunda etapa: aplicación de personas**

La aplicación es el conjunto de “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño” (03:13).

Posteriormente, tras la selección e inducción de los colaboradores, la organización debe velar por el rendimiento de los nuevos y de los que ya tiene, de tal forma que asegure la consecución de los objetivos planteados en cada área de trabajo, sin olvidar que la cultura organizacional debe ser transmitida consistentemente para asegurar un acoplamiento adecuado del colaborador al contexto del ejercicio de la empresa.

Esta fase abarca el diseño de cargos dentro de la empresa y la evaluación de desempeño como tareas imprescindibles para la unidad de recursos humanos.

## **c) Tercera etapa: compensación de personas**

La compensación abarca el conjunto de “procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales (03:14)

Este proceso persigue “incentivar las contribuciones de las personas a los objetivos y a la rentabilidad de la organización” (03:227).

Al desarrollar un paquete de compensaciones dentro de la compañía, se logra, atraer, retener y motivar a los colaboradores; también, ayuda que los colaboradores trabajen con mayor dedicación, eficiencia y eficacia, además, permite el crecimiento de la empresa y de los mismos empleados.

#### **d) Cuarta etapa: desarrollo de personas**

El desarrollo consiste en los “procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración” (03:14).

“Es el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales o con propósito), proporcionadas por la organización, dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano” (03:335).

Los procesos de desarrollo de los trabajadores están estrechamente ligados con la educación, e implica tres estratos que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional.

El desarrollo como proceso aporta crecimiento al personal velando por su carrera futura dentro de la empresa; también mejora las habilidades, conocimientos y capacidades para desempeñar futuros deberes en el cargo.

#### **e) Quinta etapa: mantenimiento de personas**

Esta fase es considerada como el conjunto de procesos “utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, mantenimiento de relaciones sindicales” (03:14)

Desde la perspectiva de la gestión de personas, la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar adecuadamente a su capital humano, sino también lo mantiene satisfecho a largo plazo en la organización. “El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de

cuidados especiales, entre los que destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados, y los programas de salud ocupacional” (03:306).

El estilo de administración, las relaciones con los empleados, la disciplina y la seguridad e higiene laboral, son parte importante para el mantenimiento de personas, ya que influyen en el comportamiento organizacional de la empresa.

#### **f) Sexta etapa: monitoreo de personas**

Finalmente, el proceso de gestión de personas bajo el enfoque de talento humano, culmina con los “procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.” (03:14)

En toda empresa deben existir sistemas que controlen las actividades, además de procedimientos, bases de datos; es responsabilidad de los especialistas de recursos humanos, los gerentes de línea y de los empleados, mantenerlos actualizados con la finalidad de obtener la información lo más verídica posible.

El monitoreo logra hacer más eficiente la información para que el asesor de recursos humanos y los gerentes de línea puedan tomar mejores decisiones y aportar soluciones más efectivas a los problemas que se presenten. Para el efecto se utilizan bancos de datos y sistemas de información de recursos humanos.

### **1.3 UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

Chiavenato, al referirse a la unidad de recursos humanos, afirma que es la “unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección,

entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial” (03:02).

El área de recursos humanos asesora, participa en la formulación de políticas de personal y las da a conocer; controla que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa, en relación a contratación de personas; también supervisa la correcta elaboración de las planillas de remuneración; recibe quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores sin dejar atrás los programas de recreación laboral con el fin de integrar a los trabajadores y sus familias; además, representa a la empresa ante las autoridades de trabajo.

### **1.3.1 Importancia de la unidad**

En una organización, es de gran importancia contar con una unidad de recursos humanos que sea la encargada de realizar las actividades de planificación, organización, integración, dirección y control de las personas que integran la estructura órgano-funcional-administrativa de la institución. Dicha unidad debe poner énfasis en el desarrollo de los colaboradores, apoyándolos en mejorar sus habilidades, capacidades y competencias, con la finalidad de incrementar la productividad y la sinergia de esfuerzos que guíen al éxito organizacional.

Tomando en cuenta que en las organizaciones de menor tamaño la estructura funcional es reducida, la unidad de recursos humanos no se justifica en cuanto a infraestructura, personal, procesos y recursos; no obstante, las pequeñas empresas deben incluir la función de recursos humanos, es decir, la función de gestión de capital humano, como una parte importante de su plan estratégico que debe ser asignada a los puestos existentes, principalmente los de administración o gerencia.

### 1.3.2 Elementos de planificación de una unidad de recursos humanos

Tal y como se hace para el negocio completo de la empresa o para sus funciones más críticas, la unidad de recursos humanos debe contar con la declaración expresa y con la ejecución de ciertos elementos fundamentales que determinan su proyección y funcionamiento dentro de la estructura funcional que le corresponde asesorar.

Entre los elementos de planificación con los cuales debe contar la unidad están los siguientes:

- a) **Misión:** “La misión, propósito orientador de las actividades de la organización y aglutinador de los esfuerzos de sus miembros, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa. La misión puede definirse en una declaración formal y escrita, denominada credo de la organización, que sirva de recordatorio que indique a los empleados hacia dónde llevar los negocios y cómo conducirlos.” (3: 54).

**Visión:** “Es la imagen que la organización tiene de si misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y en qué condiciones opera.” (2:55)

La unidad de recursos humanos, para realizar sus funciones de una forma planeada, debe contar con una misión y visión claramente definidas,

vinculadas directamente con la planificación estratégica global, con el fin de conocer cómo y hacia dónde debe llegar para cumplir con las expectativas de la empresa para la cual está realizando sus funciones.

La misión de la unidad, que representa la razón de la existencia de la misma, debe girar en torno a la ejecución oportuna de los distintos procesos enfocados en captar, desarrollar y mantener al capital humano de la organización. La visión de la unidad se debe enfocar en apalancar el talento humano interno en el largo plazo, de tal forma que soporte el crecimiento y ulterior desarrollo de las actividades de la organización.

b) **Objetivos:** Es lo que la empresa espera alcanzar en el futuro. Los objetivos para que se cumplan, deben satisfacer varios criterios, a saber:

- a. Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse.
- b. Ser coherentes y ligados a otras metas de la empresa.
- c. Ser bien definidos.
- d. Ser cuantitativos y tangibles.
- e. Relacionarse con algún período de tiempo.

En una unidad de recursos humanos es necesario plantear objetivos los cuales deben estar ligados con los objetivos estratégicos organizacionales, para estar en la misma sintonía; estos deben ser medibles (tangibles y cuantitativos), alcanzables y relacionarse con determinado periodo de tiempo, además de flexibles para que puedan ser modificados según las circunstancias.

c) **Estrategias:** La estrategia de gestión de personas parte de los objetivos estratégicos, de la misión y la visión que la organización pretende llevar a cabo para dirigir su negocio. Las estrategias de gestión de talento deben orientarse por dos tipos de análisis: por un lado el análisis ambiental, para

verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse; por el otro, el análisis organizacional, que permita verificar debilidades y áreas de oportunidad internas, ambas relacionadas con la situación de las personas” (03: 59).

**d) Políticas:** El área de recursos humanos debe emitir políticas claras acerca de los principios, normas y premisas que regirán la gestión de personas dentro de la organización. Dichas políticas fungirán como marco de acción interna para los gerentes de líneas, empleados, y para los altos mandos de la institución, asegurando concordancia con lo establecido en la misión y visión de dicha unidad.

**e) Tareas definidas:** Entre las principales actividades que tiene a su cargo una unidad de recursos humanos para dirigir y coordinar al personal, son las siguientes:

- Ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, contratación y desvinculación del personal.
- Elaborar y mantener actualizadas las bases de datos y documentación relativas a la dotación de recursos humanos
- Administrar mecanismos de control y supervisión del cumplimiento de las normas relativas a los derechos y obligaciones de los funcionarios y colaboradores, además de informar y orientar al personal del establecimiento en estas materias.
- Preparar, apoyar y ejecutar los procesos de evaluación de desempeño del personal, en los períodos y plazos establecidos.
- Apoyar en el diseño, descripción y análisis de cargos.
- Evaluar periódicamente las necesidades de capacitación.
- Realizar la capacitación y desarrollo organizacional.

- Ejecutar los procesos mensuales de liquidación y pagos de remuneraciones del personal.
- Controlar la programación y el cumplimiento efectivo de las asignaciones de turnos y horas extraordinarias del personal.
- Colaborar en las funciones relativas al bienestar social del personal
- Participar en la elaboración y el desarrollo de programas de higiene, seguridad y calidad de vida, tendientes a evitar accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

**f) Programas:** dentro del marco de la gestión de personas, los programas son vitales para asegurar la consecución de objetivos relacionados con las personas, estipulando el tiempo necesario para realizar las distintas actividades y determinar las fechas límite para alcanzar los objetivos y metas establecidas.

**g) Procedimientos:** la unidad debe contar con procedimientos claros y actualizados que le permitan lograr sus objetivos, a la vez que le eviten la pérdida de eficiencia en el uso de sus recursos y ejecución de sus actividades. Además, los procedimientos también soportan las necesidades de los gerentes de línea (requisiciones de personal, descripciones de puestos) así como a los propios empleados, quienes requerirán ayuda en algunos procesos como la nómina, solicitud de vacaciones, uso de seguro, solicitud de permisos, etc.

**h) Presupuesto:** además de articular la función de la unidad o departamento de recursos humanos, ésta debe poseer los recursos financieros necesarios para el desempeño de sus funciones. La gerencia de la institución debe asegurar la disponibilidad de este rubro, dada su directa incidencia en el retorno total de la operación de la empresa, más que solo en el simple retorno de la cantidad asignada al área de recursos humanos.

### **1.3.3 Ubicación administrativa de la unidad de recursos humanos**

El departamento de recursos humanos en el organigrama suele estar situado debajo del director general o del gerente del RIC, fungiendo como un área staff dependiente de la Dirección General, funcionando a modo de asesoría.

El sitio que “dentro de la organización jerárquica de la empresa, se le asigne a la unidad de recursos humanos, será determinante de la factibilidad de sus funciones, ya que sus éxitos guardarán estrecha relación con el grado de autoridad que se le hubiere delegado. Siendo la gestión de personas una actividad tan primordial y valiosa, debe estar a cargo de un ejecutivo de nivel gerencial y directivo, reportando directamente a la presidencia. Desde luego que en cada caso en particular se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones: dimensión de la empresa; condiciones del entorno en que opera; recursos con que cuenta y condiciones internas; así como la magnitud y calidad de la nómina” (06:90).

La ubicación organizacional de la unidad de recursos humanos debe ser concordante con su autoridad staff; de allí deriva el hecho de que dicha unidad dependa directamente de la Gerencia General, fungiendo como una unidad asesora o staff que presta servicio a los gerentes de las principales divisiones o áreas de la empresa.

Al respecto, Agustín Reyes Ponce considera que “el departamento de personal debe estar colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la Gerencia General, Dirección General o Presidencia de la Empresa” (11:12).

El autor fundamenta esta aseveración en lo siguiente:

- “La administración de personal es una de las funciones básicas, de importancia y nivel, al menos igual a las de producción, ventas, finanzas, etc.
- Si el jefe de personal se encontrare colocado en el tercero o cuarto nivel, ello conduciría a que los colaboradores consideren su área como secundaria.
- Desde el punto de vista práctico, cabe observar que cuando el departamento de personal “se coloca en tercer o cuarto nivel jerárquico, de hecho, el jefe de personal reportará a uno de los jefes de Departamento (en las industrias manufactureras, al de producción) o al jefe de una sección más concreta aún. Ahora bien: cuando dicho Jefe de Personal quiera intervenir (porque la naturaleza de sus funciones lo exija) en otros departamentos (en problemas del personal de ventas, finanzas, contabilidad), ¿no se considerará una intromisión indebida, indeseable y abusiva, que dependiendo del jefe de otro departamento, quiera dar normas o intervenir en aquellos departamentos donde su jefe no tiene autoridad?” (11:112).

#### **1.3.4 Estructura organizacional de la unidad de recursos humanos**

Describe el sistema de comunicación y autoridad dentro de la organización, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización. Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades (relación autoridades – empleados).

La estructura orgánica del área de recursos humanos estará conformada por los distintos órganos y unidades administrativas establecidas, en función de la naturaleza, tamaño y necesidad de la empresa, pudiéndose establecer en forma nominal y gráfica.

Para el caso del área de recursos humanos, la estructura organizacional debería conformarse por órganos de dirección, asesoramiento, apoyo y línea, así como por unidades administrativas que tengan relación con dicha función, como por ejemplo: jefatura o dirección, registro de personal, sueldos y salarios, capacitación, evaluación, higiene y seguridad, entre otros.

De igual manera para establecer la estructura orgánica de la unidad de recursos humanos, debe considerarse la nomenclatura o nombre de dicha unidad administrativa, dependiendo lógicamente del tamaño de la organización y de la implementación interna que se quiere dar, pudiendo denominarse Oficina, Departamento, División, Área, Sección, Gerencia o Dirección de Recursos Humanos.

En última instancia la estructura orgánica del área de recursos humanos debe reflejar las funciones que debe seguir y el tamaño de la organización. Los departamentos que la integran deben ser aquellos necesarios para cubrir las funciones básicas de gestión de personas comúnmente aceptadas: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas.

En las empresas de propiedad unipersonal, PYME's y otras que fungen como células por su tamaño reducido, suele darse el caso de que exista solamente la Gerencia o Jefatura de Recursos Humanos, a la cual corresponden todas las tareas relacionadas con el personal: reclutamiento, selección, nómina, evaluación de desempeño, registro de personal, capacitación, etc.

### **1.3.5 Necesidad de contar con una unidad de recursos humanos**

Comúnmente, un departamento de recursos humanos se establece cuando en el transcurso de los procesos de negocio de la empresa, los gerentes y directivos de la misma empiezan a experimentar la ocurrencia de ciertos sucesos que

afectan la productividad y eficiencia derivado de la calidad del trabajo de las personas, así como de su satisfacción, motivación, desarrollo y mantenimiento dentro de la estructura de trabajo, dado que estas tareas están fuera de su área de competencia y no cuentan con el tiempo, los recursos ni la especialización suficiente para ejecutarlas de forma correcta.

La unidad también se justifica cuando existe la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones de personal que se van haciendo progresivamente complicadas de manejar por ciertos individuos de forma complementaria a sus funciones principales.

Al momento de su creación, la unidad suele ser pequeña y es dirigida por un ejecutivo de nivel medio, siendo común que se limite a controlar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser reclutados y seleccionados.

A medida que la organización y sus demandas crecen, el departamento o unidad de personal adquiere más importancia y complejidad. Este es el momento que dicta la necesidad de creación de los departamentos de recursos humanos. En otros casos, es el propio volumen de trabajo que genera el área de RR.HH. lo que invita a la creación de un departamento específico.

### **1.3.6 Perfil del responsable de la unidad de recursos humanos**

Los directores de recursos humanos son los responsables de diseñar las estrategias, políticas y prácticas de gestión de personal dentro de la empresa. Son los especialistas por definición en esta materia.

Dada su labor, su perfil exige que tengan “los conocimientos, capacidad y habilidades para articular el modo más eficaz de gestión sirviendo como apoyo al

resto de la organización” (4:129). Entre los roles que esta persona desempeñará están los siguientes:

- Colaborador estratégico: será el que ayude a crear valor y mejorar la competitividad de la empresa.
- Vendedor de la gestión de personal: realizará una labor de marketing de la función social de personas. Debe saber vender a sus clientes internos la importancia de los programas de gestión de personas.
- Líder de la función de recursos humanos: debe marcar una clara dirección hacia dónde debe dirigirse el personal.
- Consultor estratégico: debe asesorar a la alta dirección poniendo de manifiesto su poder experto.
- Agente de cambio: este encargado debe promover, actuar y desarrollar acciones innovadoras que permitan estar siempre preparado para las situaciones de cambio de su entorno.
- Gestor de la cultura organizativa: ayudará a conocer, fortalecer y desarrollar de una mejor manera la cultura organizacional existente o bien preparar los cambios necesarios para efectuar mejoras a esta cultura, de manera que el personal pueda asimilar e interiorizar y formar parte de esta cultura.

El responsable de recursos humanos deberá, además de lo anterior, poseer una visión general de la organización de forma que le permita comprender los objetivos de la empresa y los medios que deberán emplearse para lograr dichos objetivos; tener una formación sólida en planificación estratégica, comprender los balances financieros, conocer el mercado de la empresa, las tecnologías de producción que se utilizan y saber cómo utilizar las herramientas modernas de gestión.

El gerente de gestión de personal deberá “tener la formación suficiente para comprender las evoluciones económicas, tecnológicas y sociales que se producen en el entorno de la empresa, sus repercusiones, así como una visión nítida de la organización” (5:221). También debe poseer elevados principios de honestidad profesional y de integridad en cada momento de su práctica diaria, así como prestar especial atención al interés personal, el bienestar y la dignidad de todos los empleados que puedan verse afectados por sus soluciones, recomendaciones y actuaciones.

### **1.3.7 Aspectos legales aplicables a la unidad de recursos humanos**

El responsable de la gestión de personas dentro de la empresa debe conocer al detalle la legislación vigente y las modificaciones que se pueden dar en ella, con respecto a la contratación de trabajadores, exigencias de prevención de riesgos laborales, etc.

También es importante conocer las bases legales en las que se determinan las obligaciones de los patronos hacia los empleados y viceversa, asimismo, los reglamentos internos de trabajo basados en las normas establecidas en el código de trabajo, por su carácter de lineamientos obligatorios y generales relacionados con la labor de gestión de personas en la empresa.

Otro punto que debe conocer el gerente de personal, es la base normativa de la propia organización para la cual trabaja, dado que la naturaleza legal delimitará su campo de acción. Por ejemplo, será distinta la promoción de personal entre funciones en una entidad privada con fines de lucro, que en una entidad estatal o descentralizada, en la cual existen decretos que norman el desempeño y la guía del personal.

### **1.3.8 Pasos para implementar una unidad de recursos humanos**

No existe una guía específica que establezca los pasos específicos a seguir para crear una unidad de recursos humanos. La bibliografía sobre el área de gestión de personal nos da algunos aspectos a cubrir, los cuales han sido recopilados e incluidos en la presente investigación, en el entendido que no representan una guía estricta a seguir en todos los casos. Los pasos a seguir son los siguientes:

#### **a) Diagnóstico de la función de recursos humanos**

Previo a implementar una unidad de gestión de personal, la organización debe realizar un diagnóstico de dicha función el cual muestre posibles áreas débiles que ameriten la asignación de recursos específicos para apoyar la dirección de los colaboradores. Este proceso de diagnóstico es válido no solo cuando la unidad no existe, sino también cuando en el curso de su funcionamiento, la misma requiere una evaluación continua de su desempeño y del aporte que permite al logro del aprovechamiento del capital humano de la empresa.

#### **b) Análisis de la estructura actual de la organización**

Es necesario hacer una evaluación de la estructura funcional actual de la empresa, para definir la ubicación administrativa más conveniente de la unidad de recursos humanos y las relaciones que dicha unidad tendrá con el resto de dependencias que integren la organización.

#### **c) Aprobación formal para la creación de la unidad**

La implementación de la unidad inicia y culmina cuando se cuenta con la aprobación formal de la gerencia general de la empresa, quien verificará la concordancia de sus elementos administrativos constitutivos, su estructura, funciones, personal, y recursos asignados, entre los que destacan los financieros. Importante será la evaluación de los indicadores que el nuevo

responsable presentará con fines de evaluación de su gestión. La firma del gerente, y la comunicación formal a la organización, deben ser cubiertas.

#### **d) Determinación de la autoridad formal de la unidad**

La autoridad de la unidad, por definición, será de tipo staff, y solo será preciso evaluar la ubicación jerárquica de la misma como una forma de clarificar su nivel de responsabilidad, ámbito de acción y línea de reporte de resultados.

#### **e) Establecimiento de elementos de planificación de la unidad**

Para su funcionamiento la unidad deberá poseer los siguientes elementos administrativos concretamente definidos: propósito; filosofía, misión, visión, objetivos, funciones, estrategias, políticas, programas de gestión, procedimientos, presupuestos y otros.

Al momento de la implementación de la unidad, es posible que algunos elementos como los programas, procedimientos (manuales) y otra documentación relacionada (formularios, solicitudes, etc.) no puedan realizarse u obtenerse de forma inmediata, dada la envergadura y complejidad de su creación; por ende, los programas de gestión del primer ejercicio de operaciones de la unidad deben especificar con claridad y de manera programada, los tiempos en que estos instrumentos se obtendrán, de acuerdo con su criticidad y preponderancia.

#### **f) Determinación de la estructura organizacional de la unidad**

“Para diseñar la estructura orgánica de la unidad, habrá que tener en cuenta factores como la magnitud, giro y necesidades de la empresa, pues en base a ellos se determinarán las unidades administrativas, los medios humanos necesarios y la asignación de funciones a los mismos” (26:s.p)

### **g) Integración de personal para la unidad**

Es imprescindible dotar al departamento de recursos humanos que se crea, del personal adecuado, de profesionales capaces de asumir las diferentes funciones que le son propias dentro de la organización. Especial consideración cobra la necesidad de integrar a la persona que será responsable de la unidad, quien incluso debe ser la primera en ser contratada, para que guíe la integración del resto del personal del área.

### **h) Programación de la implementación y presupuesto**

La creación de la unidad debe especificarse en términos de tiempo y recursos financieros necesarios. En este sentido, la programación incluye no solo la presentación formal de la nueva dependencia, sino también abarca el conjunto planificado de actividades que realizará de forma inmediata durante el primer año de gestión, en el cual deben estructurarse todas y cada una de las actividades del área, las cuales deberán ejecutarse de forma inmediata a medida que el flujo interno de personal sufra cambios.

El aspecto financiero es relevante para adquirir desde hojas en blanco para las formas, hasta equipos de cómputo, así como mobiliario y equipo; la instalación física donde estará ubicada la unidad también es importante.

## **1.4 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

En el análisis de la gestión de personas de cualquier organización es importante la realización de un diagnóstico de recursos humanos, aún si no existe una unidad administrativa encargada de la administración de personas, pues esto permite determinar de qué manera se realizan los procesos que abarca la función de gestión de personal, y quiénes los realizan.

Idalberto Chiavenato lo define como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento.

La finalidad de este estudio es evaluar cuán efectivas están siendo las políticas, normas, procedimientos, programas, funciones y atribuciones de gestión de personal, para señalar áreas de mejora.

La gestión de personas se encarga de “planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida del personal en la empresa. Parte de la ejecución de estas actividades la realizan los organismos de recursos humanos, en tanto que alguna parte de ella la realizan diversos organismos de línea. De este modo las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran durante su ejecución y control algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y superadas, con el fin de evitar mayores problemas” (26:s.p).La función de la auditoría no es solo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones.

#### **1.4.1 Importancia de la auditoría de recursos humanos**

Mediante el proceso de diagnóstico de los recursos humanos, la organización obtiene una perspectiva actualizada de la efectividad con que cumple sus diversas funciones relacionadas con el personal, analizando su adecuación a la estructura y su compatibilidad con el estilo de trabajo vigente.

Sobre la base de dicha evaluación es posible plantear recomendaciones que abarcan desde un nuevo despliegue de los recursos humanos existentes, creación de unidades y reestructuración de funciones, hasta planes de capacitación, selección de personal, despidos y cesantías.

“Al verificar los procesos de gestión de personas que se realizan en su interior, las empresas pueden anticiparse a problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos para su labor continua de negocio: una evaluación de las prácticas del pasado y de las políticas actuales puede revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros”. (25:s.p)

La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación para identificar mejores procedimientos tiene valor por tres razones:

- El trabajo que desempeñe el departamento de personal tiene importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa.
- Los costes que genera la administración del personal son muy significativos.
- Las actividades de la administración del personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

#### **1.4.2 Objetivos de la auditoría de recursos humanos**

Los objetivos de la auditoría de recursos humanos consisten en:

- “Determinar hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable;
- Evaluar si la práctica y los procedimientos de gestión son adecuados a tal política y a tal teoría. En esencia, se trata de evaluar y medir los resultados de la gestión de personal en las actividades de mayor o menor prioridad: entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales, etc.

- Establecer la eficiencia en el empleo de los recursos asignados y los resultados obtenidos;
- Determinar el grado de contribución de la gestión de personas hacia la consecución de los objetivos y los resultados de la empresa;
- Establecer la calidad de los procedimientos utilizados, la eficacia de los sistemas de organización y gestión, así como el grado de consecución de los objetivos planteados y aprovechamiento de los recursos propios” (18:s.p)

### **1.4.3 Áreas de análisis de la auditoría de recursos humanos**

La auditoría de recursos humanos “puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones de gestión de personas, y presenta una división semejante a las divisiones seccionales de los organismos de recursos humanos” (22:s.p).

La auditoría puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de productividad:

- Resultados, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso;
- Programas, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman;
- Políticas, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas;
- Filosofía de la administración, sus prioridades de valores, metas y objetivos;
- Teoría, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relaciona las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos.

Otras áreas que el diagnóstico evalúa son las siguientes:

- Identificar a las personas responsables de cada actividad
- Determinar los objetivos postulados por cada actividad
- Verificar los procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos
- Efectuar muestreos de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y procedimientos.
- Detectar áreas de actividad en las que existen debilidades específicas
- Establecer sistemas y objetivos de evaluación de resultados en áreas específicas.

También puede abordar el estudio de:

- Funciones de gestión de personal, como son la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo.
- Análisis ambiental interno y externo de los factores que afecten los aspectos de capital humano dentro de la empresa y, por ende, los resultados deseados por la misma.

#### **1.4.4 Herramientas utilizadas en la auditoría de recursos humanos**

Las herramientas principales de apoyo para la ejecución de la auditoría son:

- “Técnicas de muestreo, para obtener información y realizar diagnósticos en base a una muestra representativa.
- Entrevistas, cuyo objetivo es reunir información tanto de gerentes como de empleados.
- Cuestionarios, para recabar por escrito datos pertinentes a la gestión de personas. A través de los cuestionarios se consigue una descripción más precisa del estado real de la situación del personal en una

organización. Entre sus ventajas se cuenta utilizar menos tiempo que la entrevista y que suele ser más sincera y confiable.

- Análisis de registros, los cuales sirven para asegurarse de que se cumple con las políticas de la compañía al mismo tiempo que con ciertos aspectos legales. Se puede obtener información sobre diferentes aspectos: número de accidentes de trabajo durante un período, cómo evoluciona el número de quejas de los empleados, cuál es la tasa de rotación y de ausentismo laboral, entre otras.
- Información externa, con lo que se pretende recopilar información sobre organizaciones semejantes para realizar comparaciones.
- Experimentación, que consiste en comparar un grupo experimental de colaboradores o grupos, con otro u otros de control” (22:s.p).

CAPÍTULO II

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL REGISTRO DE  
INFORMACIÓN CATASTRAL (RIC), REGIÓN DE IZABAL, CON RESPECTO A  
LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En este apartado se realizará la descripción de la Institución objeto de estudio y análisis de la situación actual de las prácticas de gestión de personal que se realiza en el RIC en la Región de Izabal, iniciando por la presentación de la metodología empleada para el desarrollo de la investigación.

## **2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La realización de la investigación en el Registro de Información Catastral en la Región de Izabal requirió lo siguiente:

### **2.1.1 Diseño y método de investigación**

Para recopilar la información necesaria sobre la actual gestión de personal en la institución, se empleó un diseño de investigación de campo, de tipo descriptivo, sobre una muestra de empleados de la población objeto de estudio, mediante el cual se recopilaron datos de carácter cualitativo que fueron cuantificados mediante codificación.

Para la investigación descriptiva se seleccionó el método de encuesta, a través de un cuestionario con un ordenamiento preestablecido de los cuestionamientos.

### **2.1.2 Aplicación de entrevista al Director Zonal**

Previo a la utilización del cuestionario, se realizó una entrevista (ver Anexo 2) al Director Zonal de la entidad con el objetivo de obtener la perspectiva directiva de la problemática de gestión de personal en la entidad, de tal forma que se pudieran definir lineamientos generales para orientar la investigación.

### 2.1.3 Población objetivo

Se calculó el tamaño de la muestra de empleados a encuestar de acuerdo con el marco de muestreo definido, que era la lista completa de trabajadores efectivos de la institución, un total de 132, pertenecientes a las áreas Administrativa, Técnica, de Análisis Catastral, de Comunicación Social, Tecnología de la Información y de Análisis Jurídico.

De esa forma, se calculó el tamaño “n” de la muestra para una población finita de  $N=132$  trabajadores, con una proporción de éxito/fracaso de  $p=0.5$  para maximizar el tamaño muestral (dado que no existen estudios previos): El nivel de confianza requerido fue de  $\pm 5\%$ ; la precisión del estudio o máximo error permitido se estableció en 5%. Según lo anterior, el tamaño resultante de la muestra fue de:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)N}{E^2(N-1) + z^2 p(1-p)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50(1-0.50) \times 132}{(0.05)^2 \times (132-1) + (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)}$$

$$n = \frac{3.84 \times 0.25 \times 132}{0.33 + 3.84 \times 0.25}$$

$$n = 98 \text{ trabajadores}$$

### 2.1.4 Diseño instrumental de la investigación

El diseño instrumental (Ver Anexo 3) que sirvió como base para la elaboración del cuestionario estructurado, se diseñó partiendo de la formulación de la hipótesis básica que afirmaba que las deficiencias en la administración de recursos humanos, en el Registro de Información Catastral en la Región de Izabal, se debían a que no se cuenta con la unidad específica de recursos humanos ni se aplican instrumentos técnico-administrativos relacionados con la gestión del

personal; para esto se establecieron tres objetivos básicos, con indicadores como respuesta a lo que se deseaba comprobar.

### **2.1.5 Encuesta para recopilación de información**

Se elaboró el cuestionario que sirvió de apoyo para el estudio de la problemática de gestión de personal en la entidad objeto de estudio (Anexo 4). El instrumento se diseñó sobre la base de los elementos y etapas que componen la función de gestión de talento humano como el ideal de aplicación gerencial.

El cuestionario se estructuró en dos partes: una que abordaba lo relacionado al nivel de responsabilidad existente para la función de gestión de personas en la entidad objeto de estudio; y otra que se enfocaba en la evaluación de las fases de la gestión de personas: admisión, aplicación, compensación, desarrollo y mantenimiento de personas dentro de la institución que se analiza.

Para la aplicación de la encuesta anterior se consideró lo siguiente:

- La encuesta se distribuyó de forma presencial en las instalaciones del RIC, en Izabal, por medio de un documento impreso, de acuerdo con la muestra de empleados calculada.
- El número de encuestas aplicadas fue de 98, según lo establecido en el cálculo del tamaño de la muestra; además se incluyó una encuesta adicional para el Director Zonal de la institución. Estas encuestas se distribuyeron de la siguiente forma: una encuesta para el Director Zonal; dos encuestas para Encargados de Área; y 96 encuestas para colaboradores de las diferentes áreas operativas.
- Las 96 encuestas para el personal de áreas técnicas u operativas se distribuyeron de forma estratificada, cubriendo el 100% de empleados en las áreas administrativa, de análisis catastral, tecnología de

información y dirección zonal (5, 13, 10 y 1 encuestas respectivamente). Para el área técnica se eligió de manera aleatoria y de acuerdo a disponibilidad, a los empleados que completarían las 67 encuestas restantes.

### **2.1.6 Estrategia utilizada para el análisis**

La estrategia de análisis de la información recopilada se definió y aplicó en tres partes:

- La parte A consistió en analizar la gestión directiva y estratégica que realiza el Registro de Información Catastral en la Región de Izabal, relacionada con el proceso de gestión de sus colaboradores dentro de la entidad, analizando la planificación que realizan, la estructura que adoptan, procedimientos relacionados, funciones establecidas y responsabilidades asignadas, según la entrevista realizada al Director Zonal de la institución.
- En la parte B se realizó un diagnóstico de cada fase que compone el proceso general de gestión del talento humano dentro del RIC, analizando para lo cual se consultó al personal directamente.
- En la tercera parte, el estudio se concretó a la discusión de la situación general de gestión que presentaba la institución, la cual sirvió como base para proceder a elaborar el contenido de la propuesta de creación de la unidad de recursos humanos correspondiente.

## **2.3 DESCRIPCIÓN DEL REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL (RIC) EN LA REGIÓN DE IZABAL.**

Según Decreto Número 41-2005 del Congreso de la República de Guatemala, de fecha 20 de Julio de 2015, en su Artículo 1ro. Indica que se crea el Registro de Información Catastral de Guatemala, que podrá abreviarse RIC, como una institución del Estado, autónoma y de servicio, con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios. Misma que se constituye como la autoridad competente, en materia catastral, encargada del registro y manejo de información gráfica y descriptiva de tipo predial orientado a la construcción de la certeza y seguridad jurídica de la propiedad, tenencia y uso de la tierra en la República de Guatemala.

Lo anterior también implica que la institución cuenta con su propia base legal e instrumentos técnicos que le permiten su funcionamiento autónomo.

La entidad realiza inventarios o censos debidamente actualizados, ordenados y clasificados, de la propiedad inmueble y de los recursos naturales con el objeto de obtener la información descriptiva de esta en sus marcos jurídico, físico y económico, de tal manera que sirva como base para la elaboración y aplicación de los planes de desarrollo político-social y económico del país.

Actualmente cuenta con 5 sedes regionales en los departamentos de Petén, Izabal, Zacapa, Chiquimula y Las Verapaces.

### **2.3.1 Antecedentes del Registro de Información Catastral (RIC) en la Región de Izabal**

El Registro de Información Catastral surgió como parte del cumplimiento de los Acuerdos de Paz firmados en el año de 1996, en el apartado concerniente al tema agrario, el cual estipulaba la creación de instituciones que viabilizaran la justicia

agraria, la seguridad jurídica en la tenencia de la tierra y el desarrollo sostenible en el campo en condiciones de igualdad.

Inició sus operaciones en el año 2006, siendo Izabal el territorio del país que se elige como punto de partida para el inicio de la actividad catastral por ser esta zona, a nivel nacional, la que presenta mayor cantidad de conflictos en el tema de la seguridad en la tenencia de la tierra, lo cual ayuda a entender por qué Guatemala ocupa el tercer lugar en América Latina con mayor población campesina y el primero en desigualdad en cuanto a la tenencia de la tierra.

Desde que la institución inició sus operaciones en la Región de Izabal, ha experimentado una constante expansión y su nivel de desempeño ha sido elevado, requiriendo un incremento en la cantidad de colaboradores con que se cuenta y generando una mayor complejidad en la gestión de los mismos.

En el primer año y medio de operaciones, la institución reportó un total de 26,633 predios catastrados, con un promedio de 1,775 mensuales. Para el primer semestre del año 2008, la entidad ha triplicado sus operaciones llegando a un total de 44,454 predios catastrados, promediando 3,705 mensuales, para lo cual cuenta con un total de 132 empleados distribuidos en áreas técnica, administrativa, de tecnología, de análisis catastral, de comunicación social y jurídica, lo cual la ha consolidado como una institución que responde a las necesidades y demandas sociales de certeza y seguridad jurídica de la tierra, acceso al crédito, ingreso al mercado formal de tierras, disminución de conflictos sociales y a la justicia agraria en la Región de Izabal, contribuyendo al fortalecimiento del marco legal e institucional del registro de la tierra y los servicios de catastro a nivel nacional.

### **2.3.2 Visión y Misión del Registro de Información Catastral (RIC) en la Región de Izabal**

La visión y misión de la institución son las siguientes:

- a) Visión:** Somos una institución de servicio auto sostenible que genera y administra información catastral confiable, para múltiples fines, como base para el desarrollo de la nación.
- b) Misión:** Establecer, mantener y actualizar el catastro nacional para constituir un registro público orientado a la certeza y seguridad jurídica de la propiedad, tenencia y uso de la tierra.

### **2.3.3 Objetivos del Registro de Información Catastral (RIC) en la Región de Izabal**

El RIC en la Región de Izabal, constituye una entidad de desarrollo que persigue lograr a través de un proceso participativo, los siguientes objetivos:

- Seguridad jurídica sobre la propiedad de la tierra
- Ordenamiento territorial
- Apoyo a solución de conflictos
- Apoyo a sistemas de seguridad ciudadana
- Planificación y conservación del ambiente
- Proporcionar al titular catastral la oportunidad de acceder a hipotecas y a crédito
- Delimitar los límites municipales y nacionales
- Facilidad de ingreso al mercado de tierras
- Incremento al valor de la propiedad
- Incremento a la inversión

#### **2.3.4 Servicios que presta el Registro de Información Catastral (RIC) en la Región de Izabal**

Los servicios que presta el RIC en la Región de Izabal, para dar cumplimiento a su función de construir la seguridad legal de la tenencia de la tierra en la región, son la elaboración de:

- Planos catastrales
- Mapas catastrales
- Bases de datos catastrales
- Informes circunstanciados sobre estado catastral y registral de predios
- Certificaciones de predios

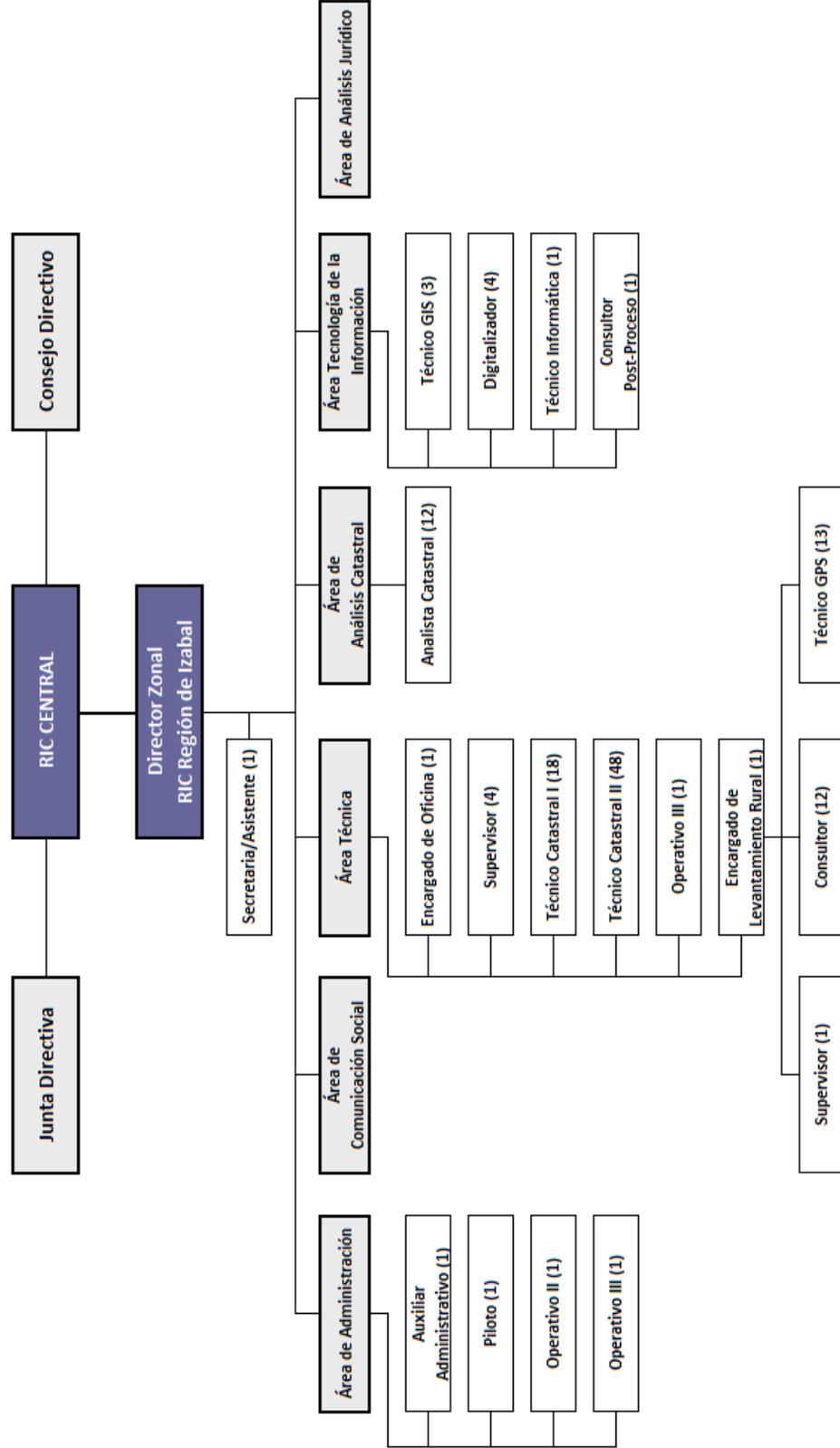
#### **2.3.5 Estructura organizacional de la institución**

La estructura que posee el RIC en la Región de Izabal para dividir y coordinar su trabajo, se puede visualizar en el organigrama general de la institución que se muestra a continuación (Figura 2).

Los niveles que conforman la estructura del RIC en la Región de Izabal, son:

- a) Dirección Zonal:** es el primer nivel jerárquico, el cual tiene a su cargo la dirección general estratégica de la entidad. Por su nivel, le corresponde fijar los objetivos críticos de la institución, de acuerdo con las prioridades de registro catastral existentes, en conjunto con los encargados de las áreas operacionales. Es de su competencia reportar resultados a la Dirección Ejecutiva de la institución, así como dirigir la política interna y la toma de decisiones en congruencia con las demandas de procesos y de metas financieras.

Figura 2  
**Organigrama General**  
 Registro de Información Catastral en la  
 Región de Iizabal



Fuente: RIC, Región de Iizabal, obtenido en investigación de campo, febrero 2010.

- b) Jefaturas de área:** este segundo nivel jerárquico tiene bajo su responsabilidad la dirección y ejecución de las funciones principales de catastro, y está conformado por los encargados de las áreas operativas de administración, comunicación social, análisis catastral, área técnica, tecnología de la información y análisis jurídico.
- c) Nivel operativo y técnico:** está integrado por el personal de campo, supervisores, analistas, consultores y técnicos, quienes tienen actividades específicas a su cargo, entre las que destacan toma de registros prediales, elaboración de planos catastrales, mediciones topográficas, generación de bases de datos de propiedades, certificados prediales, análisis jurídico, digitalización de registros, etc.

### **2.3.6 Financiamiento del Registro de Información Catastral en la Región de Izabal**

Para su funcionamiento, la entidad se financia principalmente de:

- a) “La asignación que se le fije en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Nación;
- b) Todos los recursos de cualquier naturaleza que por cualquier título sean destinados al Registro de Información Catastral;
- c) Las donaciones y subvenciones que reciba del Estado, de cualquier otra entidad pública o privada, nacional o extranjera, y de personas individuales y jurídicas;
- d) El Fondo Catastral Privativo que se constituye con los ingresos que obtenga por la prestación de sus servicios y la venta de productos catastrales” (Decreto 41-2005 del Congreso de la República).

En adición, la institución es favorecida con aportes provenientes de los Gobiernos de Noruega y Suecia, quienes han participado e impulsado activamente la ley que rige a la entidad así como sus labores de análisis catastral como base para el logro

de una mayor certeza jurídica relacionada con la tenencia de la tierra en el país.

### **2.3.7 Legislación aplicable al Registro de Información Catastral en la Región de Izabal**

La institución se rige por los aspectos contenidos en el Decreto 41-2005: Ley del Registro de Información Catastral (ver Anexo 1), promulgado por el Congreso de la República de Guatemala el 19 de Julio del año 2005.

También es necesario tomar a consideración lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala a partir del Artículo 107 en donde expresa lo relacionado a los trabajadores del Estado.

En cuanto a su facultad de realizar cambios en su estructura, el Decreto 41-2005 le confiere libertad de organizarse de la forma más conveniente para lograr sus objetivos de registro predial, una vez se comunique la decisión a la entidad central y se cumplan con las funciones sustantivas tanto técnicas como administrativas que le han sido asignadas desde su creación.

## **2.3 EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN Y DE LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE REALIZA EL RIC EN LA REGIÓN DE IZABAL**

La investigación realizada en el Registro de Información Catastral (RIC) en la Región de Izabal, permitió establecer a través de observación directa no participante y de entrevista formal al Director Zonal, que la institución ha presentado ciertos inconvenientes relacionados con la administración de recursos humanos en sus distintas áreas técnicas y de apoyo, presentando los siguientes indicadores de problema:

- El Director Zonal de la institución afirmó que existe alta rotación de personal, lo cual ha ocasionado serias dificultades al generar ineficiencia de tiempo

en las labores de registro predial, así como altos costos de personal dada la inversión de tiempo adicional para procesar solicitudes de nuevo personal.

Para verificar la magnitud de esta rotación se procedió a consultar los registros de ingresos y egresos de la institución, evidenciando que se carecen de registros históricos por área, dado que no hay datos disponibles de la gente que ha salido en el último año y tampoco se cuenta con un inventario actualizado de personal; cuando una nueva persona entra o sale de la entidad, no se hace más que buscar el reemplazo correspondiente, pero el Jefe de Área no se ocupa de dicho registro. Según el Director Zonal, esta situación se observa principalmente en las áreas Técnica y de Análisis, que por la naturaleza operativa de sus labores (en su mayoría actividades de campo para registro de predios catastrales), concentran al 96% del total de empleados de la institución (Ver Tabla 1).

<p style="text-align: center;">Tabla 1  <b>RIC Región de Izabal</b>  <b>Distribución de empleados por área y puesto de trabajo</b>                      En número de empleados y Porcentaje (%)</p>			
ÁREA	PUESTOS	EMPLEADOS	PORCENTAJE
Técnica	10	100	76%
Análisis Catastral	2	13	10%
Tecnología de Información	5	10	7%
Administrativa	5	5	4%
Dirección Zonal y resto dep.	4	4	3%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

- La institución realiza una repetida inversión de tiempo en la adaptación de nuevos empleados a su puesto específico en áreas operativas, derivado de la rotación de personal, lo cual ocasiona inconvenientes a los Jefes de Área al restarles tiempo para dedicarse a la realización de actividades

específicas de catastro. En este punto se verificó que la institución no cuenta con un proceso, manual o procedimiento de inducción específico para el ingreso de nuevo personal.

- Se pudo establecer que los encargados de área tienen dificultad para prestar supervisión y soporte cercanos a cada uno de sus colaboradores, tomando en cuenta que las tareas de los puestos son en su mayoría actividades de campo y no de oficina, lo cual requiere una franja de tiempo mayor así como la realización de actividades prácticas que no pueden ser repetidas con facilidad. La causa de éste problema, según el Director Zonal, se debe a que los encargados no cuentan con la documentación específica que les apoye en los procesos de reclutamiento y selección, lo cual les serviría para evaluar las cualidades de los empleados que contratan, para estructurar la labor de adaptarlos tanto a la institución como a su puesto de trabajo, así como para establecer el tipo de capacitación que los mismos requieren en su puesto de trabajo.
- Según entrevistas no estructuradas realizadas a empleados de distintas áreas, se evidenció que los mismos están inconformes con los incentivos que reciben de la institución, que básicamente son su salario y el reconocimiento por el cumplimiento de metas alcanzadas (predio catastrado, bases de datos creadas, etc.). Los empleados expresaron que la entidad no les presta la atención que ellos desean en aspectos como satisfacción laboral, familiares y de vida personal, lo cual según ellos tiene mucha importancia para su desempeño.
- En cuanto a la planificación y el control de los resultados esperados para cada área específica de trabajo, durante la visita de campo se determinó que estas actividades se ven obstaculizadas en cierta medida por el tiempo que tanto el Director Zonal como los encargados de área dedican para

solucionar solicitudes o aspectos puntuales relacionados con su personal, dejando de lado o haciendo más difícil la atención de las actividades de tipo catastral que les corresponden.

- En la visita de campo se acompañó a los encargados de área en ciertas actividades de su día a día, observándose que existe dificultad para medir el avance y eficiencia del trabajo de los empleados, que les permita redefinir sus actividades para mejorar su aporte al cumplimiento de los objetivos que persigue la institución. El Director Zonal expresa que no existe ningún proceso documentado que permita evaluar íntegramente a todos sus colaboradores con indicadores específicos de desempeño.
- Aunque no se cuenta con una base de registros de incidencia, se ha reportado la ocurrencia de accidentes laborales en el área técnica, lo cual está vinculado a la naturaleza del trabajo de campo en el que los técnicos deben internarse en áreas inhóspitas y hacer largos recorridos a pie, transportando todo su equipo de trabajo. A este respecto se verificó que la institución no cuenta con algún programa o manual dirigido a la prevención de accidentes o riesgos laborales.
- El trabajo de campo también permitió observar que la función de Recursos Humanos ha sido asignada al área de Administración de la entidad, la cual aunque se encarga de coordinar el procedimiento para contratación de empleados, no está enfocada en actividades específicas de gestión de personal, sino que su labor ha sido formalmente circunscrita a realizar otras actividades de apoyo, entre las que destacan de tipo financiero, compras de insumos, control de inventarios, administración de expedientes de catastro, adquisición y mantenimiento de equipo, entre otras; en lo relativo a personal, esta área realiza únicamente la elaboración de planillas, emisión de cheques, así como el control y salida de personal.

- Según la entrevista se verificó que la estructura actual del RIC en la Región de Izabal, no cuenta con una función de apoyo, que guíe a todas las áreas de trabajo en las labores de gestión de personal, lo cual es visible al confirmar que no se realizan sistemáticamente y de manera documentada, las fases que conforman el proceso de gestión de talento humano.

Según se observó en la visita de campo, esta situación genera complicaciones para el desempeño de la actividad catastral que realiza el RIC en la Región de Izabal, puesto que debido al alto número de empleados de nivel operativo, combinado con la falta de planificación y procesos documentados de recursos humanos que sirvan de ayuda para dirigir y controlar la gestión de su personal en todas las áreas, la institución se está viendo afectada en el desempeño de sus actividades, lo cual fue externado por el Director Zonal.

Según la entrevista realizada al Director de la institución, este también considera que la ausencia de una función formal de administración de personal genera presión tanto hacia él como a los encargados de área, dificultándoles la labor de dirección que les corresponde debido a los requerimientos que presentan con frecuencia los distintos grupos de colaboradores, para una institución con un tamaño de 132 personas.

Partiendo de los hallazgos anteriores, se procedió a realizar un diagnóstico tanto en la parte de planificación de la función de recursos humanos como en los procesos que la institución realiza para gestionar a su personal.

### **2.3.1 Diagnóstico de la planificación de la función de recursos humanos en la institución**

Según la entrevista realizada al Director de la institución, se estableció que para la labor de gestionar a su personal, esta no cuenta con un departamento o área encargada de dicha función, que posea responsabilidad y recursos asignados.

Si bien la inexistencia de la unidad no necesariamente implica que no se realice una planificación estratégica y funciones vinculadas con la gestión del personal, en este caso estos elementos no se cumplen en el RIC, puesto que las labores de administración de recursos humanos están circunscritas a la ejecución del proceso de reclutamiento, selección, administración de la nómina y registro de salidas, lo cual no es suficiente para una organización que consta de 132 personas en su estructura, quienes adicionalmente a la planificación requieren un seguimiento cercano de su desempeño, así como también el procesamiento de una cantidad considerable de registros, solicitudes, procedimientos, boletas, bases de datos, hojas de control, formatos de liquidación, etc., como parte de su mantenimiento y monitoreo, lo cual es una carga de trabajo que requiere especialización debido a lo delicado de las tareas que comprenden.

En ausencia de una unidad, el Registro de Información Catastral, las actividades de gestión de personal se comparten entre el director zonal, los encargados de área, y asistente de dirección, quienes se pudo constatar no cuentan con la documentación completa de apoyo para ejecutarlos; y tampoco disponen del tiempo suficiente para cumplirlos.

#### **A) Auditoría de elementos de gestión de personal en el RIC**

La investigación incluyó la evaluación de la función de administración de personal que se realiza en el RIC, a través de un cuestionario de auditoría de la función de recursos humanos para que fuera confirmada su forma de aplicación por parte del

Director de la entidad y encargados de área, encontrándose los hallazgos descritos en la siguiente matriz de evaluación.

Tabla 2 RIC Región de Izabal Entrevista Estructura realizada al Director Zonal sobre la Función de Recursos Humanos				
ELEMENTO	SI	NO	N/A	EXPLICACIÓN/COMENTARIOS
<b>A. PLAN ESTRATÉGICO, MISIÓN , OBJETIVOS Y POLÍTICAS</b>				
¿Elabora la organización un plan estratégico de recursos humanos de manera formal y documentada, para cada año de trabajo?		X		Se trabaja solamente en los planes de las áreas técnicas y de apoyo existentes. Un plan de personal no ha sido elaborado antes.
¿Incluye el plan anterior o algún otro documento, la misión, visión, principios o valores de la organización, sus objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y definición de procesos o actividades críticas de recursos humanos?		X		No se cuenta con un plan de recursos humanos
¿Estos elementos han sido difundidos a toda la organización a través de algún documento?		X		No se cuenta con un plan de recursos humanos
¿Se ha realizado un inventario de habilidades del personal para establecer las necesidades de capacitación y desarrollo, así como para servir de base para los procesos de reclutamiento y selección?		X		Los procesos de admisión y de capacitación se fundamentan en las descripciones de funciones de puesto originalmente facilitadas al momento de crear la entidad.
¿Se han establecido estrategias y programas dirigidos a la gestión del personal?		X		No se cuenta con un plan de recursos humanos
<b>B. ORGANIGRAMA</b>				
¿Cuenta la entidad con una estructura que cubra las necesidades funcionales de administración de su personal?	x			Esta parte se le ha asignado al área administrativa
¿La unidad que realiza las tareas de gestión de personal, tiene el tamaño, recursos y personal suficiente para cumplir su función, de acuerdo al tamaño del RIC?		X		El área administrativa realiza otras operaciones de apoyo a las áreas técnicas, pero no es suficiente su tamaño y recursos para cumplir su función de forma satisfactoria.

<b>C. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>			
¿Hay una clara definición de responsabilidades para la administración del personal, y las mismas son conocidas por los responsables en cargos críticos?	X		La administración del personal ha sido asignada al área administrativa del RIC
¿El área encargada del personal, rinde informes de manera continua acerca de la situación del personal en cuanto a su disponibilidad, capacitación, remuneración, mantenimiento y monitoreo dentro de la entidad?		X	El área administrativa reporta la situación de contrataciones y pagos mensuales de sueldo. No se le ha requerido que informe de otras variables relacionadas con personal.
¿Están adecuadamente delimitadas dentro de la organización las áreas de competencia de la unidad encargada de gestionar al personal?	X		Todas las áreas del RIC conocen el alcance que tiene el área administrativa como la responsable del personal
¿Las asignaciones, competencias y responsabilidades de administración de recursos humanos, han sido correctamente comunicadas a cada área de la organización?		X	Existe la asignación de la responsabilidad a través de la inducción, pero no se cuenta con un aviso formal dentro del RIC
¿Existe evidencia que demuestre el conocimiento de los elementos anteriores dentro de la institución?		X	No se cuenta con algún tipo de documento con carácter formal donde conste esta comunicación.
¿El encargado de administrar el personal del RIC, cuenta con la experiencia y los recursos suficientes para cumplir su función?		X	El encargado no está totalmente dedicado a cuestiones de personal; su tiempo es reducido y no cuenta con experiencia en dirección de personal como función.
<b>D. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL PERSONAL</b>			
¿Existen políticas formalmente definidas para la administración del personal de la institución?		X	Existen políticas según la ley para que la entidad cumpla sus objetivos. En cuanto a personal, no se cuenta con políticas específicas.
¿Existen procedimientos para realizar las fases de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, motivación, promoción, capacitación, compensación, seguimiento y sanción del personal?		X	Se cuenta con procedimientos de admisión y capacitación, así como el reglamento de trabajo, pero hacen falta documentos para realizar fases importantes como capacitación, evaluación de desempeño, compensación, motivación, etc.
¿Los procedimientos son conocidos por todo el personal?		X	Se conocen procedimientos generales, pero los específicos de personal no han sido comunicados

¿Los procesos de selección y promoción de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?	x			La promoción de personal es a criterio de los encargados de área, según su apreciación particular.
¿Se desarrollan pruebas para verificar la capacidades esgrimidas en las hojas de vida (CV's) del personal al momento de su contratación?	x			Se realiza una evaluación y entrevista al ingreso del nuevo colaborador.
¿Se verifican los antecedentes judiciales de los candidatos a ocupar puestos dentro del RIC, previo a su ingreso?	x			Es un paso indispensable para proceder a la contratación.
¿Son conocidos por todos los integrante de la organización los criterios de promoción, ascensos o incrementos de las remuneraciones?		X		Estos criterios no han sido definidos ni comunicados. Se basan en las calificaciones particulares de los encargados de área.
¿Se cuenta con un programa, actividades o eventos destinados a mantener la motivación, integración, disposición y buena actitud del personal de la entidad?		X		No se cuenta con un programa o documento que sirva para este propósito.
¿Es adecuada la carga de trabajo del personal en las distintas áreas del RIC?	x			La carga es equilibrada, aunque los jefes de área han mostrado últimamente una carga adicional de trabajo por cuestiones de dirección de su personal.
¿Se revisan periódicamente los procesos y actividades de recursos humanos, con el objeto de mantenerlos actualizados y corregir eventualmente malas prácticas?		X		Esta labor de revisión no ha sido establecida con especificidad dentro de la institución.

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

De acuerdo con los datos obtenidos a través de la entrevista de evaluación, se pudo establecer que la institución no realiza un plan estratégico de personal dentro de su plan anual de trabajo, como tampoco cuenta con los elementos administrativos que guíen la función de personal, como lo son su misión, visión y estrategias de recursos humanos.

Si consideramos que el plan estratégico es el que vincula la función de gestión de personal con el propósito organizacional del Registro de Información Catastral (RIC) en la Región de Izabal, entonces la función podría estar aislada y no

enfocarse en dirigir al capital humano hacia los objetivos que esta institución persigue.

También se observa que los procedimientos y el proceso general de gestión de personal no están plenamente establecidos (se aplican de forma aislada algunas partes de este proceso).

Se confirmó que el área administrativa es la encargada en su mayoría, de los asuntos relacionados con personal pero la misma no cuenta con los recursos suficientes para cumplir satisfactoriamente esta función.

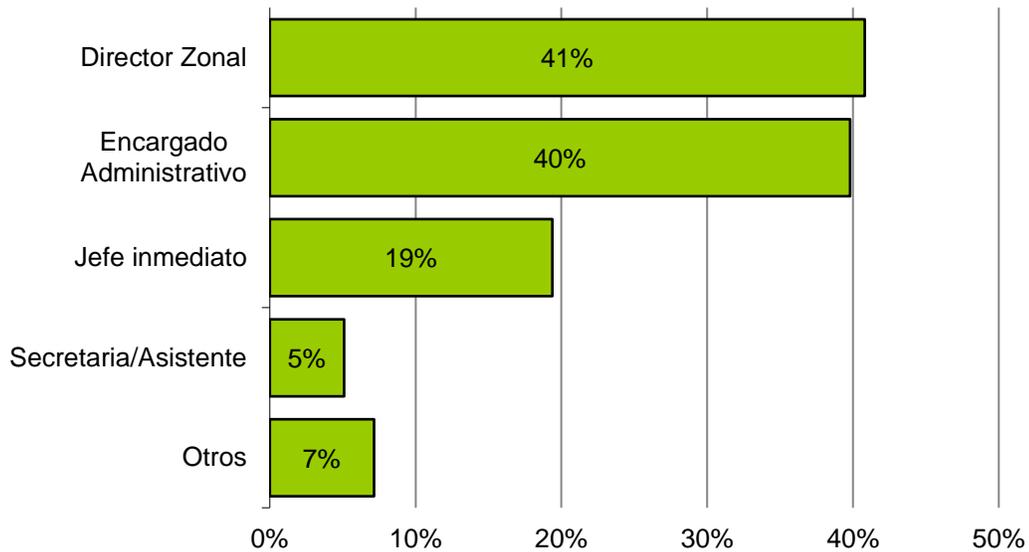
La falta de políticas, procedimientos específicos, programas de motivación y revisión de prácticas de recursos humanos, fueron otros elementos que se evidenciaron a través de la matriz.

Los hallazgos anteriores sugieren la necesidad que tiene el RIC de contar con una unidad específicamente encargada de gestionar al personal, dado que la envergadura de la institución hacen que los recursos del área administrativa sean insuficientes para cumplir satisfactoriamente esta tarea. Esta unidad de recursos humanos podría ayudar al RIC a mejorar la efectividad de su trabajo a través de una mejor gestión de su personal.

## **B) Puestos encargados de la gestión de personal dentro del RIC**

En cuanto a la organización de la función de dirección de personas en la institución, se verificó que son el Director Zonal (41%) y el Encargado Administrativo (40%) quienes comparten la responsabilidad de la gestión de personal, según lo expresaron los empleados de la institución (ver Gráfica 1), lo cual sugiere centralización de la gestión de personal que podría ocasionar inconvenientes a los directivos en la dirección diaria de sus respectivas áreas.

**Gráfica 1**  
**RIC Región de Izabal**  
 Responsables de la gestión de personal en el RIC  
 En % de respuestas de empleados (Respuesta múltiple)



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

Un punto importante que se confirmó de forma complementaria a través de la entrevista realizada al Director de la entidad, es que las facultades de cada encargado de área en cuanto a la dirección de su personal, no han sido definidas, lo cual es entendible al verificar que los procedimientos e instrumentos técnico-administrativos, como programas y manuales de gestión, no son utilizados de forma íntegra en los procesos básicos de contratación, inducción y evaluación de empleados.

### **2.3.2 Situación actual del proceso de gestión de personal en la entidad**

Según el Artículo 16, inciso h, del Decreto 41-2005 Ley del Registro de Información Catastral, el Director Ejecutivo Nacional del RIC, tiene como atribución nombrar y remover al personal del RIC de conformidad con la Ley, los reglamentos y disposiciones del Consejo Directivo.

A continuación se presentan los resultados de la evaluación realizada a las fases de la gestión de personal que se aplican en el Registro de Información Catastral (RIC) en la Región de Izabal, las cuales son admisión, aplicación, compensación, desarrollo y mantenimiento.

## **A) Admisión de personal**

En cuanto a admisión, se evaluó la responsabilidad del reclutamiento y selección, técnicas utilizadas, así como la responsabilidad existente para su realización.

### **A.1) Reclutamiento y selección**

En cuanto a las etapas iniciales de admisión de personal dentro de la institución, estas no son realizadas por una persona especializada, siendo responsabilidad del Director Zonal (87%), Encargado Administrativo (20%) y los Encargados de Área (13%), el reclutamiento y selección de empleados de nuevo ingreso, según las respuestas del personal consignadas en la Tabla 3.

<p style="text-align: center;">Tabla 3  <b>RIC Región de Izabal</b>  <b>Responsable de reclutar y seleccionar al</b>  <b>personal de la entidad</b>                      En número de empleados y Porcentaje (%)                      (Pregunta de respuesta múltiple)</p>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Director Zonal	91	71%
Encargado área administrativa	22	17%
Jefe inmediato	14	11%
Secretaria/Asistente	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

En este caso, la responsabilidad de reclutamiento se observa centralizada en el Director Zonal, siendo esto una recarga de funciones dado que es este puesto el que tiene que reportar los resultados globales de todas las áreas de la institución.

## **A.2) Fuentes de reclutamiento**

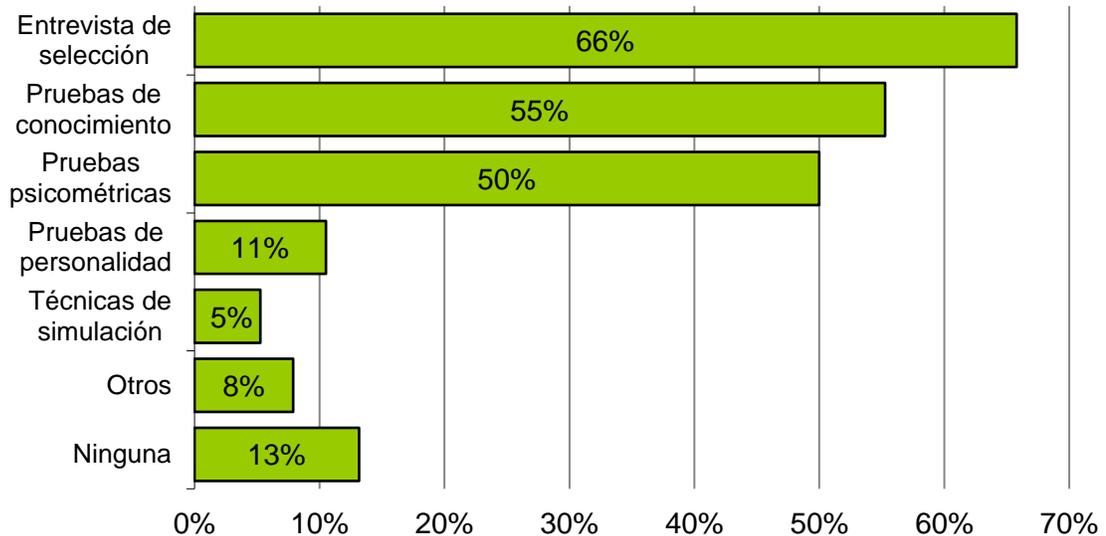
La investigación permitió establecer que para reclutar nuevos miembros, los directivos de la institución recurren a las fuentes internas según se cuente con referidos por parte del personal que ya labora en la institución. En este caso, el hecho de que se obvie a candidatos de fuentes externas a la entidad podría reducir enormemente las posibilidades de ingreso a personas con talento, vocación y que cumplan con los requisitos establecidos.

## **A.3) Técnicas de selección**

Las técnicas de selección que emplean el Director Zonal y los Encargados de Área con el propósito de admitir nuevo personal, abarcan principalmente la realización de entrevistas de selección (66%), pruebas de selección (55%), pruebas psicométricas (50%), de personalidad (11%) y de simulación (5%). Un reducido número de empleados (13%) manifestó que ninguna técnica es utilizada con el fin descrito (ver Gráfica 2 en la siguiente página).

La solicitud de empleo es uno de los requisitos indispensables para esta fase, la cual es llenada previamente por todos los postulantes.

**Gráfica 2**  
**RIC Región de Izabal**  
 Técnicas de selección que utiliza la entidad para evaluar a los  
 candidatos a los puestos vacantes  
 (Respuesta múltiple)



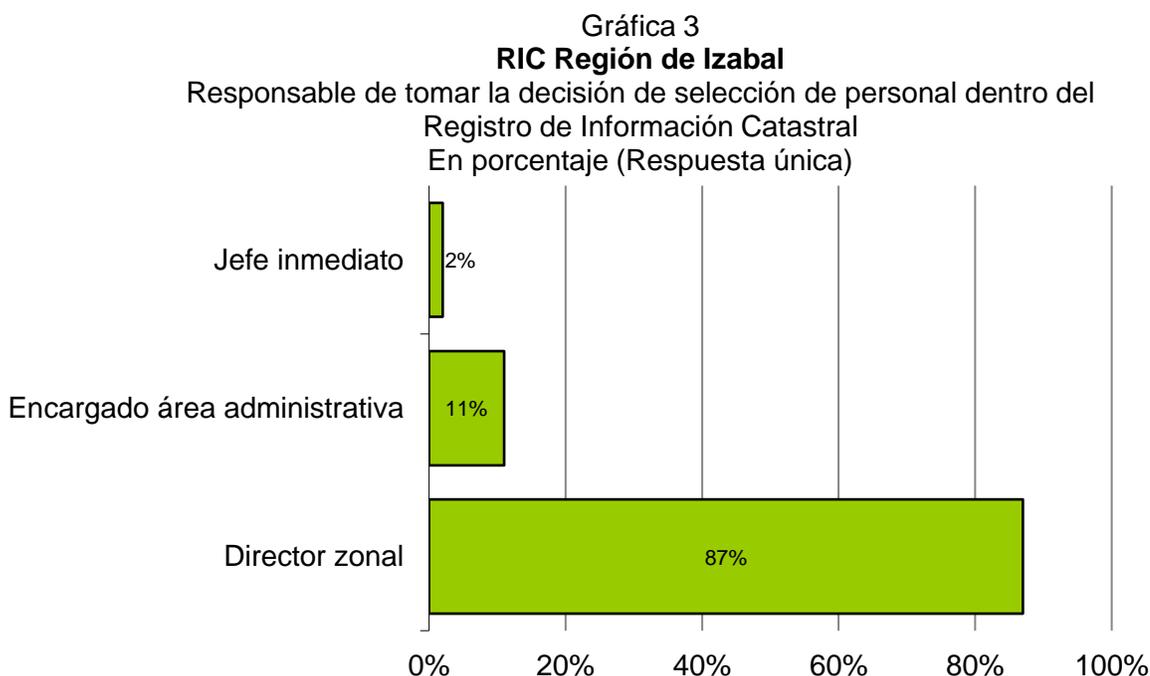
Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

Estas técnicas han sido facilitadas por la Dirección General de la entidad, y son cubiertas como requisito de contratación para cualquier nuevo colaborador, aunque no están encuadradas dentro de un proceso formal de admisión dado que dicho el mismo no está normado en su totalidad dentro de la institución.

Como se observó en la gráfica, algunas otras técnicas como las de personalidad, psicométricas y de simulación, requieren un alto grado de especialización, por lo cual los encargados de área no son los más indicados para realizar esta tarea debido al conocimiento técnico que requiere, pudiendo esto generar conclusiones erróneas sobre las personas que se evalúan y admiten dentro de la entidad.

#### A.4) Responsable de la decisión de selección

Dentro de la institución, es el Director Zonal quien decide acerca del personal a contratar. Según declaraciones de los empleados, fue este quien tomó esa decisión en el 93% de los casos, seguido por el Encargado Administrativo y el Jefe Inmediato correspondiente, en el 13% y 12% de los casos, respectivamente, como se observa en la Gráfica 3.



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

Si bien se anotó con anterioridad que la responsabilidad de reclutar y seleccionar al personal estaba a cargo del Director Zonal y el Encargado Administrativo, los resultados anteriores confirman que es el primero quien toma las decisiones sobre selección de personal, siendo el Encargado Administrativo, la persona de apoyo.

El hecho que el Director de la entidad no cuente con el soporte documental necesario para interpretar con exactitud la idoneidad del perfil de los nuevos

colaboradores, podría incidir en la rotación de personal debido a que las personas admitidas podrían no ser las idóneas para cubrir con suficiencia las necesidades de los distintos puestos en las áreas técnicas y administrativas. El impacto en la carga laboral del directivo de la institución, y en su tiempo disponible para atender labores directivas, es otro inconveniente que podría ocasionar esta centralización de las contrataciones.

## **B) Aplicación de personal**

Esta fase se evaluó en cuanto a los elementos de diseño, análisis y descripción de cargos; socialización de personal; y evaluación de desempeño.

### **B.1) Diseño, análisis y descripción de cargos**

Según la entrevista realizada al Director de la institución y a los encargados de área, se cuenta con un diseño y descripción de los cargos que componen las distintas áreas del Registro de Información Catastral (RIC) en la Región de Izabal, aunque dichas descripciones no han sido revisadas y actualizadas para verificar su correspondencia con las actuales atribuciones, indicadores de desempeño y otras líneas de actuación importantes para el desenvolvimiento del personal.

### **B.2) Socialización de personal**

El proceso de socializar al personal para ser asimilado por la cultura organizacional de la entidad, de acuerdo con las declaraciones de los empleados, se ha realizado oportunamente en el 94% de los casos. Un reducido número de empleados reportó que tal proceso no se realiza (4%), mientras que otro tanto (2%) no contestó el cuestionamiento (ver Tabla 4).

<p style="text-align: center;">Tabla 4</p> <p style="text-align: center;"><b>RIC Región de Izabal</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Inducción para el personal de nuevo ingreso</b></p> <p style="text-align: center;">En número de empleados y Porcentaje (%)</p> <p style="text-align: center;">(Respuesta única)</p>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí, se realiza	92	94%
No, el proceso no se realiza	4	4%
No contestó / No sabe	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

El responsable de este proceso de socialización es, para el caso de la inducción general, el Encargado de Área en que se ubique el colaborador, seguido por el Director Zonal y el Jefe Inmediato, como se aprecia en la Tabla 5.

<p style="text-align: center;">Tabla 5</p> <p style="text-align: center;"><b>RIC Región de Izabal</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Responsable de la Inducción en el</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Registro de Información Catastral?</b></p> <p style="text-align: center;">En número de empleados y Porcentaje (%)</p> <p style="text-align: center;">(Pregunta de respuesta múltiple)</p>		
<b>a) Inducción General</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Encargado de área específica	51	52%
Director zonal	31	32%
Jefe inmediato	26	27%
Encargado de área administrativa	13	13%
<b>b) Inducción Específica</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Encargado de área específica	62	63%
Jefe inmediato	32	33%
Director zonal	13	13%
Otros	4	4%

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

En cuanto a inducción específica al puesto, esta es realizada en su mayor parte por el Encargado Administrativo, según se registró para el 63% del personal de la institución; el Jefe Inmediato y el Director Zonal, con 33% y 13% cada uno,

complementan esta labor, la cual no cuenta con un manual específico que guíe a quien la realice.

### **B.3) Evaluación de desempeño**

Respecto a la evaluación del trabajo en cada área, un 55% de los empleados de la institución afirmó que esta se realiza de manera formal, y se cuenta con documentación específica para la misma. Resalta el hecho de que un 43% expresó lo contrario, lo cual refleja falta de consistencia en la aplicación de dicha evaluación.

<p style="text-align: center;">Tabla 6  <b>RIC Región de Izabal</b>  <b>Evaluación del Desempeño con formatos preestablecidos, y propiamente documentadas dentro del RIC</b>                      En número de empleados y Porcentaje (%)                      (Respuesta única)</p>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Se realiza y está documentada	53	53%
No se realiza y no hay documentación	41	41%
No contestó / No sabe	6	6%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

Esta evaluación, cuando se realiza, está a cargo del Jefe Inmediato (77% de los casos), participando también el Director Zonal (26%). El Encargado Administrativo también ha participado en esta actividad, al menos para el 5% de los empleados de la entidad.

Un restante 4% del total de empleados aseguró que una persona distinta era quien realizaba la evaluación de su desempeño.

### C) Compensación de personal

De acuerdo con los empleados de la institución, la remuneración básica actual a la que están sujetos no siempre considera los resultados de su desempeño previo. Así lo expuso el 53% del total, mientras que otro 45% sí considera que su desempeño está directamente relacionado con su remuneración (ver Tabla 7).

Tabla 7 RIC Región de Izabal La remuneración de empleados y su relación con los resultados de su desempeño En número de empleados y % (Respuesta única)		
RESPUESTA	EMPLEADOS	PORCENTAJE
Si, toma en cuenta el desempeño	44	45%
No, el desempeño no se considera	52	53%
No contestó / No sabe	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

En cuanto a los beneficios que la institución ofrece a sus colaboradores, adicional a lo que según la ley le corresponde, los empleados manifestaron lo contenido en la siguiente tabla:

Tabla 8 RIC Región de Izabal Beneficios adicionales que otorga la entidad a sus empleados En número de empleados y Porcentaje (%) (Respuesta Múltiple)		
Beneficio/Compensación	EMPLEADOS	POCENTAJE
Transporte	42	43%
Seguros de accidentes de trabajo	36	37%
Seguro de vida colectivo	25	26%
Restaurante o cafetería	2	2%
Salario-maternidad	1	1%
IGSS	0	0%
Ninguno	23	23%

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

El acceso al Seguro Social (IGSS) no es proveído por la institución, mientras que un 23% de los empleados manifestó no recibir ningún beneficio adicional a su salario base.

#### **D) Desarrollo de personal**

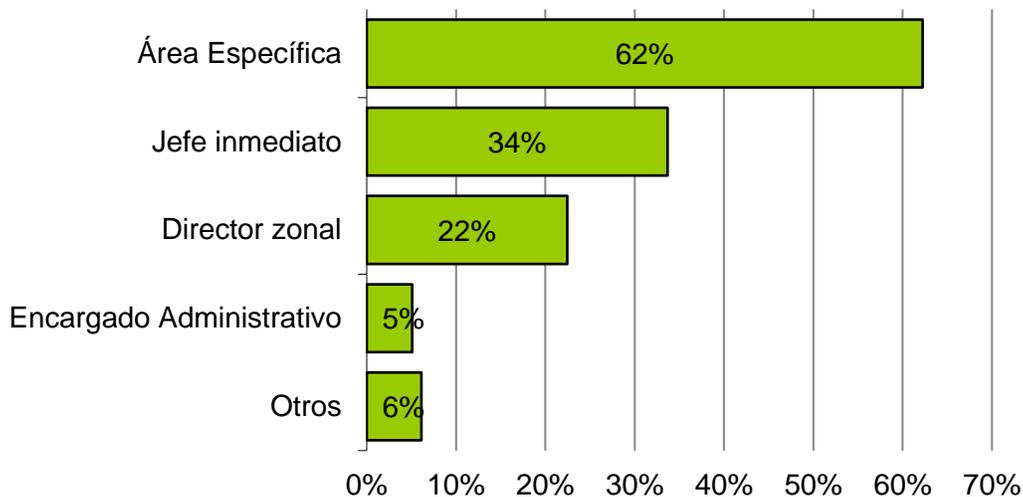
En cuanto a capacitación y entrenamiento, la entidad los brinda a la mayor parte del personal, puesto que un 85% del mismo confirma haberla recibido, según la Tabla 9. Interesante es el hecho de que un 15% de empleados afirmen lo contrario, tomando en cuenta que la capacitación inicial es un requisito de contratación.

<p style="text-align: center;">Tabla 9  <b>RIC Región de IZabal</b>  <b>La institución capacita a los colaboradores</b>                      En número de empleados y Porcentaje (%)                      (Respuesta única)</p>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si, la capacitación es brindada	83	85%
No, no se recibe capacitación	15	15%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

La responsabilidad de capacitar a los empleados de la institución recae en su mayor parte, en los Encargado de Área, quienes han dirigido este proceso en el 62% de los casos; en un 34% de las veces ha correspondido al Jefe Inmediato; y en un 22% al Director Zonal, como lo muestra la gráfica 4.

Gráfica 4  
**RIC Región de Izabal**  
 Responsable de la capacitación del personal en el RIC  
 En porcentajes (Respuesta múltiple)



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

La capacitación ofrecida por el RIC se centra en temas como las habilidades requeridas para analizar información de catastro (84%); habilidades para el manejo de equipo de cómputo 57%; prevención de accidentes laborales (46%); habilidades para el levantamiento de información predial (39%); habilidad de negociación con titulares catastrales, es decir, dueños de tierras (31%); así como prevención de la salud individual, entre las más importantes, como lo muestra la Tabla 10 de la siguiente página.

<p style="text-align: center;">Tabla 10</p> <p style="text-align: center;"><b>RIC Región de Izabal</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Temas en los que se ha capacitado a los colaboradores del RIC</b></p> <p style="text-align: center;">En número de empleados y Porcentaje (%)</p> <p style="text-align: center;">(Respuesta múltiple)</p>		
Tema / Área	EMPLEADOS	PORCENTAJE
Habilidades para análisis de información catastral	82	84%
Habilidades básicas en computadores	56	57%
Prevención de accidentes	45	46%
Habilidades en levantamiento predial	38	39%
Relaciones con titulares catastrales	30	31%
Promoción de salud	10	10%
Otros	4	4%

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

Como se observa en la tabla anterior, no todo el personal recibe capacitación en todos los temas, los cuales se considera necesarios para cualquiera de las áreas de la institución. Además, se verificó que esta capacitación está predeterminada, no existiendo una labor de detección de necesidades de capacitación que sea específicamente realizada por un encargado; además, no existe un programa establecido con una matriz de seguimiento, que sirva de apoyo para garantizar que todo el personal esté siendo integrado a los distintos cursos de capacitación, que los comprenda y que los complete oportunamente.

## E) Mantenimiento de personal

Respecto a las actividades formales de mantenimiento de condiciones laborales que realiza la institución, la Tabla 11 consigna las principales, según declaraciones de los empleados.

<b>Tabla 11</b> <b>RIC Región de Izabal</b> <b>Elementos que emplea la institución</b> <b>para preservar las condiciones de trabajo de los empleados</b> En número de empleados y Porcentaje (%) (Respuesta múltiple)		
<b>ELEMENTO</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Reglamento de disciplina	84	86%
Programa de higiene y seguridad laboral	45	46%
Plan de mejoramiento laboral	21	21%

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

La tabla anterior evidencia que no todo el personal es incluido en actividades dirigidas a preservarlo, puesto que a excepción del reglamento de disciplina, los otros programas como el de higiene y el de mejoramiento laboral, no son conocidos por la mayoría del personal.

Específicamente hablando de la seguridad laboral, los empleados consideran que los elementos que se aplican son los que se observan en la siguiente tabla.

Tabla 12  
**RIC Región de Izabal**  
**Elementos de higiene y seguridad laboral**  
**que considera y supervisa constantemente la institución**  
 En número de empleados y Porcentaje (%)  
 (Respuesta múltiple)

Elemento	EMPLEADOS	PORCENTAJE
Ventilación	64	65%
Iluminación	62	63%
Temperatura	38	39%
Máquinas y equipos adecuados	35	36%
Relaciones humanas agradables	31	32%
Mesas e instalaciones ajustadas a la persona	25	26%
Equipos con protección	19	19%
Herramientas que reduzcan el esfuerzo físico	17	17%
Ruido	16	16%
Tipo de actividad agradable y motivadora	16	16%
Estilo de dirección democrática y participativa	14	14%
Almacenamiento seguro	7	7%
Carga de materiales pesados	5	5%
Otros	2	2%
Ninguno	2	15%

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2010.

Estos elementos son variados, y han sido comunicados al personal, aunque se observa que no de forma íntegra, puesto que los porcentajes más altos (65%, 63%, 39%, 36%), reflejan que hace falta cumplimiento si se les relaciona con la totalidad de empleados que trabajan en la institución.

### **2.3.3 Análisis de la situación actual de la gestión de personal en el RIC**

En los apartados anteriores se verificó que la función de gestión de personal en el RIC no está directamente vinculada a la planificación estratégica de la entidad, dado que los objetivos organizacionales carecen de una traducción complementaria en términos de personal.

En este sentido, la entidad está plenamente enfocada en las metas de registro predial y análisis catastral, así como en el aspecto jurídico de ambos, pero no ha definido y comunicado objetivos paralelos de capital humano que aseguren la disponibilidad, desarrollo y aprovechamiento del talento que posee, proyectado al corto y largo plazo, lo cual es premisa fundamental para la posterior ejecución de las actividades y operaciones concernientes al catastro, dado el papel de las personas como activadoras inteligente de los recursos de la entidad.

Partiendo de este punto, es entendible la ocurrencia de ciertas deficiencias al interior del Registro de Información Catastral, en cuestiones relacionadas con su personal, puesto que ninguna de sus operaciones está siendo delimitada y direccionada de manera estructurada, hacia la consecución de la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución; esto ocurre más bien bajo el sentido de apreciaciones de sentido común y de normas de trabajo en cada área, que se consideran como subjetivamente predeterminadas.

Por lo anterior es necesario que el RIC refuerce el vínculo que debe existir entre el marco estratégico bajo el cual existe la institución, y las actividades técnicas, de comunicación social, de análisis catastral, de soporte tecnológico y de jurisprudencia que están a cargo de las áreas operativas que la integran. Si la organización es su gente, entonces la gestión de personal debe guiarse por objetivos traducidos en términos de personal, íntima y directamente ligados a la planificación estratégica que les de origen y sentido.

Además del punto de vista estratégico, la institución presenta ciertas particularidades órgano-funcional-administrativas que posibilitan la problemática evaluada con anterioridad.

Desde el punto de vista estructural, la institución carece de una unidad administrativa con recursos asignados, que norme funciones, establezca objetivos, implemente y desarrolle procesos, cumpliendo el papel de asesora en materia de gestión de personal, hacia el resto de áreas de trabajo, las cuales tienen un propósito claro de trabajo, pero el mismo no incluye las cuestiones de personal como una actividad estructurada, formal y especializada.

Esto ocasiona que se carezca de funciones específicas, normadas y comunicadas de gestión de personas, que viabilicen el desarrollo del talento que posee la entidad, y que consecuentemente le permitan cumplir con su labor de una forma más eficiente y rentable. Como resultado, el Director Zonal, el Encargado Administrativo y el resto de Encargados de Área, realizan cada uno distintas funciones de personal, que en un punto dado podrían estar traslapándose, omitiéndose o duplicándose.

En el aspecto procedimental, aún cuando la entidad posee procedimientos claros y claves para la ejecución de procesos de gestión de personas, como manuales, guías, formatos, descripciones de puestos, y otros, estos no son suficientes, como tampoco carecen de un vínculo y consolidación hacia la figura de un programa, en el cual se normen las directrices de gestión de personal, y se definan responsables, tiempos, procesos, etc., todo dirigido hacia un objetivo específico.

Las facultades resultantes que poseen el Director Zonal y Encargados de Área para tomar decisiones relacionadas con el personal, son confusas y carecen de normatividad; en este sentido el Director Zonal es quien ostenta el derecho a tomar decisiones, centralizando en muchos aspectos la función de administración de personal.

En cuanto al proceso de gestión de personal dentro del RIC, la evaluación permitió determinar que el reclutamiento y selección no tienen un nivel de responsabilidad asignado, recayendo en el Director Zonal y en el Encargado Administrativo, la responsabilidad de su ejecución. Aspecto notable es que dicho proceso considera técnicas aceptables de evaluación de candidatos, y quien toma las decisiones de contratación es el Director Zonal.

Para la aplicación de personal la institución realiza el proceso de socialización de los empleados de nuevo ingreso, aunque el mismo no está documentado y carece de normatividad; el encargado del mismo, en su parte general y específica, es con frecuencia el Encargado de Área, cuya labor es complementada por el Director Zonal y los jefes inmediatos. La disponibilidad de documentación de soporte para la orientación de nuevos empleados, fue confirmada, aunque no se posee un plan o programa formal de inducción.

La evaluación del desempeño por su parte, no es realizada de manera integral, de tal forma que cubra a todos los empleados en las áreas operativas; la misma es realizada, en su mayor parte, por el jefe inmediato correspondiente, participando también, el Director Zonal de la institución.

En cuanto a compensación del personal, se verificó que la entidad ofrece beneficios adicionales, aunque las opiniones de los empleados muestran que no todos son beneficiarios de los mismos.

En la parte de entrenamiento y capacitación, el Registro de Información Catastral en la Región de Izabal ofrece distintos entrenamientos tanto generales como específicos, que se concentran principalmente en el área técnica, aunque no todos los colaboradores afirman haberlos recibido. La responsabilidad de capacitar y entrenar corresponde principalmente, al Encargado de Área correspondiente, aunque también participan el Jefe Inmediato y, de nuevo, el Director Zonal.

En cuanto a mantenimiento de personal, la institución posee un reglamento disciplinario, así como un programa de higiene y seguridad laboral, que cubren aspectos básicos y específicos relacionados con la salud individual, aunque los mismos no son desplegados consistentemente a todo el personal.

#### **2.3.4 Discusión de resultados sobre la gestión de personal en el RIC**

Los principales hallazgos encontrados en la evaluación de la gestión de personas dentro del Registro de Información Catastral, muestran un proceso que no se realiza de forma especializada, que carece de instrumentos técnico-administrativos suficientes y estructurados, así como también, que el mismo carece de una relación directa con los objetivos institucionales establecidos.

De acuerdo con el análisis anterior, las deficiencias en la administración de personal por las que atraviesa el Registro de Información Catastral se deben a que no cuenta con la unidad específica de recursos humanos, y a que no se aplican de forma sistemática, instrumentos técnico-administrativos (planes, programas, manuales, etc.) relacionados con la gestión de personal.

Lo anterior es posibilitado porque la función no está concebida, como tampoco normada, desde el punto de vista estructural, procedimental, funcional, de facultades y de relaciones.

La falta de especialización ocasiona que las actividades de personal estén altamente centralizadas en la figura del Director Zonal, quien ostenta el poder de decisión en cuestiones vinculadas a gestión de personal, función que necesita de una estructura, funciones, procedimientos, facultades y relaciones, propiamente definidas, normadas, asignadas y comunicadas.

Aunque la entidad realice actividades básicas para reclutar y seleccionar a sus colaboradores, así como para capacitarlos y entrenarlos, y aunque posea y aplique

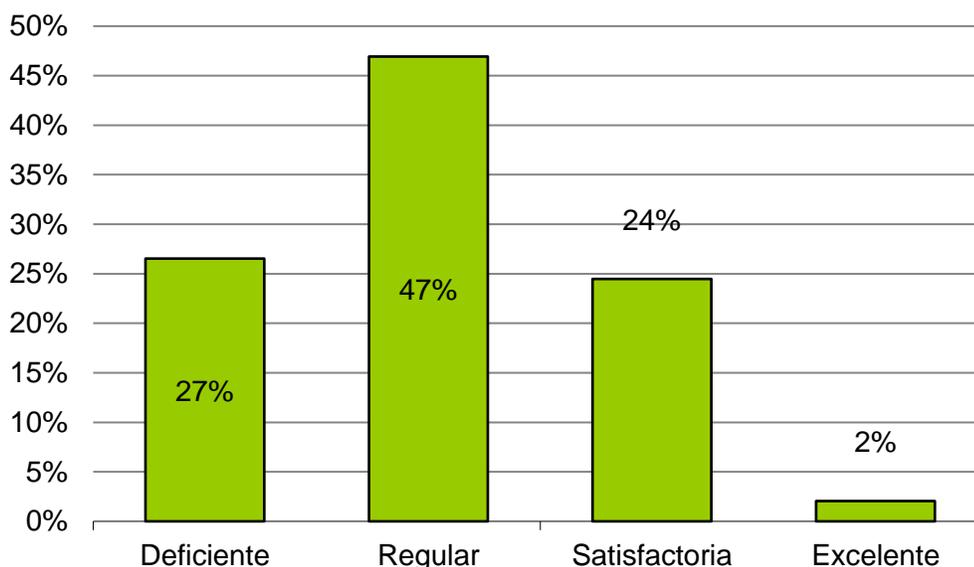
ciertos instrumentos técnico-administrativos, este esfuerzo no se estructura bajo un plan o programa que establezca su aporte y finalidad dentro de la institución, integrado en un proceso general de gestión de personal, con ubicación estratégica, seguimiento y control.

Al carecer de una unidad de administración o gestión de personal, la institución se enfrenta a la necesidad de realizar una labor más intensa y frecuente de reclutamiento y selección, así como de entrenamiento y capacitación, ante las salidas frecuentes de trabajadores, explicables por la ausencia de una socialización, mantenimiento y monitoreo adecuados, que complementen la labor directiva de liderazgo del Director Zonal y los Encargados de Área.

La planificación directiva, así como el control de los resultados esperados para cada área específica de trabajo, se ven obstaculizados, puesto que tanto el Director Zonal como los encargados de área dedican tiempo significativo para solucionar problemas puntuales relacionados con su personal, dejando de lado aspectos estratégicos que les competen. Más que generar ineficiencias de tiempo y altos costos, esta situación podría afectar las labores críticas de registro predial y análisis catastral que le han sido asignadas a la entidad.

Para validar lo anterior, también se contó con la opinión del personal de la institución, al que se le solicitó que calificara la efectividad del proceso de administración de personal dentro de la institución, verificándose que un 74% lo calificó como “regular” o “deficiente”; un 24% la calificó como “satisfactoria”; en tanto que un 2% la calificó como “excelente”, como se visualiza en la Gráfica 5.

**Gráfica 5**  
**RIC Región de Izabal**  
 Calificación de la administración de personal que se realiza  
 en la institución  
 En porcentajes (Respuesta única)



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Febrero 2010.

En general se puede afirmar que la situación en que se encuentra la administración del capital humano dentro del Registro de Información Catastral (RIC) en la Región de Izabal amerita una mejora sustancial para evitar la ocurrencia de mayores ineficiencias que podrían obstaculizar el alcance de los objetivos estratégicos que la entidad posee en cuanto a registro catastral y certeza jurídica de la tierra, requiriendo mayor tiempo y recursos para cumplir las metas de catastro, que es el objetivo primordial de la institución.

Se evidencia en la Tabla 13, que el 95% del personal que integra el RIC solicita la implementación de una unidad administrativa que se ocupe de forma especializada a la Gestión de Personal, según la consulta que se les realizó.

Es imperante que el Registro de Información Catastral cuente con una unidad que se haga responsable de administrar los procesos de Gestión de Personal, debido a que el análisis efectuado evidencia la carencia de una visión estratégica de Recursos Humanos que potencialice el quehacer de tan importante Institución y que permita la admisión de personal calificado así como el desarrollo de nuevas habilidades que agreguen valor y mejoren el servicio del que es responsable el RIC.

<p style="text-align: center;">Tabla 13  <b>RIC Región de Izabal</b>  <b>Es importante crear una Unidad de Recursos Humanos dentro RIC</b>                      En número de empleados y Porcentaje (%)                      (Respuesta única)</p>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si, la unidad es necesaria	93	95%
No, la unidad no es indispensable	5	5%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Febrero 2011.

En el capítulo siguiente se presenta una propuesta de creación de la Unidad de Gestión de Personal dentro del RIC, que le permita incrementar el aprovechamiento de su capital humano y hacer más factible la consecución de sus objetivos de registro catastral.

Al no contar con una unidad de Recursos Humanos que sea responsable de llevar a cabo los procesos de Gestión del Talento Humano, se pone en riesgo el cumplimiento de la Naturaleza y Objeto del Registro de Información Catastral, en el entendido que son las personas quienes llevan a cabo las actividades y cumplen con los servicios que tiene bajo su responsabilidad el RIC, por tal razón es necesario contar con una Unidad de Recursos Humanos que garantice personal competente y motivado para el desarrollo de las funciones inherentes por Ley al RIC.

CAPÍTULO III

**PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA UNIDAD  
ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS, EN EL REGISTRO  
DE INFORMACIÓN CATASTRAL, EN LA REGIÓN DE IZABAL**

Como una forma de proveer una guía estructurada para su creación, a continuación se presenta la siguiente propuesta para implementar la unidad administrativa de recursos humanos en el Registro de Información Catastral (RIC) en la Región de Izabal.

**3.1 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

La Unidad de Recursos Humanos es un área especializada en aspectos relacionados con la gestión del personal que integra el Registro de Información Catastral en la Región de Izabal. La misma se crea como una forma de responder a las necesidades internas organizacionales de la institución, de tal forma que se asegure que el talento humano disponible sea reconocido, desarrollado, resguardado y monitoreado de manera formal, dada su alta importancia para la realización de las tareas, actividades y procesos en materia de registro catastral de la institución.

La labor de la Unidad de Recursos Humanos en todas las áreas, comprenderá la realización de actividades para que se formalice y active el sistema de gestión del capital humano, partiendo de la premisa de que las personas están dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la misión y visión de la institución.

Esta unidad permitirá integrar el marco estratégico institucional del RIC, con el del personal, asegurando que los avances logrados en materia catastral, sean congruentes con el desarrollo y aprovechamiento de las personas que trabajan para alcanzar tales logros, para que estas estén motivadas, tengan la atención

debida a sus necesidades, sean medidas de forma íntegra y visualicen su trabajo como una parte importante de su vida diaria.

El enfoque de la Unidad de Recursos Humanos dentro del RIC será de aprovechar el talento interno de la institución para hacer frente a las debilidades y amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas internas para materializar las oportunidades que se vislumbren.

La unidad poseerá una estructura funcional-administrativa para el desempeño de sus funciones; para el efecto describirá claramente su propósito, misión, visión, objetivos, funciones; además generará instrumentos técnico-administrativos de apoyo a la gestión de personal; poseerá facultades y relaciones específicas; así como también contará con los recursos necesarios a través de la correspondiente asignación presupuestaria.

En la fase inicial de su creación, la persona que asuma el rol de Encargado de la Unidad de Recursos Humanos dentro del Registro de Información Catastral, en la Región de Izabal, deberá realizar un programa de trabajo para el primer año de funciones, con planes de acción específicos, el cual abarcará todas y cada una de las actividades necesarias para desarrollar una función adecuada de gestión de personal.

### 3.2 APROBACIÓN OFICIAL DE LA UNIDAD

Guatemala, Enero de 2011

Señores  
Personal Administrativo y Operativo  
RIC Región de Izabal  
Presentes.

**Estimados Señores:**

Por este medio comunico a ustedes la creación de la Unidad Administrativa de Recursos Humanos dentro de la estructura de trabajo del Registro de Información Catastral, en la Región de Izabal, la cual estará dedicada con exclusividad a los aspectos relacionados con la gestión del personal que integra esta institución, reportando directamente a la Dirección Zonal.

La misma se constituye como una unidad de apoyo, consulta y asesoría para todo el personal, teniendo a su cargo la creación de planes, programas, manuales, procedimientos, etc., así como el desarrollo de tareas, actividades y procesos enfocados en aprovechar, desarrollar, mantener y fortalecer, el capital humano que integra nuestra entidad.

Por lo anterior, ruego su colaboración para proveer al Encargado de la Unidad de Recursos Humanos, cualquier información que sea necesaria para asegurar un correcto desempeño de esta nueva función, que se viene a sumar a las que actualmente desarrollamos en materia de registro catastral. De la misma forma, pueden ustedes avocarse, por cualquier consulta relacionada con personal, con el Encargado de esta área, quien tendrá a bien orientarlos y prestarles la ayuda oportuna, según sea su necesidad.

Con la creación de esta unidad, cumplimos un objetivo estratégico, al ocuparnos del desarrollo del potencial humano del que disponemos en todas las áreas y niveles, lo cual será vital para el cumplimiento de las metas de corto, mediano y largo plazo que nos hemos planteado.

A partir de esta fecha entra en vigencia el funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos.

Atentamente,

**Director Zonal**  
Registro de Información Catastral  
Región de Izabal

A partir de una Unidad de Recursos Humanos se podrá determinar, analizar y describir aspectos necesarios para la selección efectiva de personal y así obtener un beneficio al disminuir su rotación y los altos costos asociados a la contratación no adecuada para el desempeño del puesto.

### **3.3 AUTORIDAD QUE TENDRÁ LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

Dado que la Unidad de Recursos Humanos se constituye esencialmente como un departamento de servicios, su autoridad dentro del RIC será de tipo staff o de asesoría. Su propósito fundamental es prestar apoyo especializado, oportuno y de calidad, tanto al Director Zonal como a los Encargados de área, para que estos puedan desarrollar una adecuada gestión de su personal, haciendo alcanzables los objetivos en cada ámbito de su competencia.

En ese sentido, la Unidad se coordinará tanto con el Director del RIC como con los Encargados de Área, para realizar las labores necesarias de gestión de personal, prestando apoyo, asesoría, sugerencias, métodos, documentos, procedimientos y otros a sus pares en cada área, para que estos puedan realizar una adecuada gestión de las personas a su cargo a la vez que se enfoquen en el trabajo principal que les compete como áreas técnicas.

La Unidad de Recursos Humanos reportará directamente al Director Zonal, y se coordinará internamente con los Encargados de Área, así como con el personal de la institución.

Mantendrá relaciones de asesoría con el resto de áreas, así como será responsable directa del personal que se integre a su estructura, según se considere necesario, así como también fungirá como directora de los pilares de personal a los que todos los jefes de área y el Director Zonal deberán

circunscribirse dado el carácter crítico que adquiere el personal dentro de la política directiva del Registro de Información Catastral en la Región de Izabal.

### **3.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

Para su funcionamiento dentro del Registro de Información Catastral en la Región de Izabal, la Unidad de Recursos Humanos que se crea considerará la siguiente misión y visión:

Tabla 14  
**RIC Región de Izabal**  
**Misión, Visión y Valores de la**  
**Unidad de Recursos Humanos**

<b>MISIÓN</b>
Somos el área estratégica que promueva el desarrollo de las capacidades reales y potenciales de nuestro capital humano, para aumentar su eficiencia y efectividad en el desempeño de sus labores, mejorando el clima laboral y cultura de trabajo dentro del Registro de Información Catastral en la Región de Izabal.

<b>VISIÓN</b>
Ser un área altamente especializada dentro de la institución, en materia de gestión de personal, tendiente al logro de los objetivos institucionales y al bienestar de los colaboradores, aplicando técnicas modernas de desarrollo de personal, en un marco de eficiencia y calidad de servicio.

<b>VALORES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de Vida en el Trabajo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Desarrollo continuo</li> <li>• Respeto mutuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso en el trabajo</li> <li>• Ética profesional</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Consideración individual</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Febrero 2010.

### **3.5 FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

Las funciones primordiales de la Unidad de Recursos Humanos dentro del RIC serán los siguientes:

- Coordinar y orientar con el Director de la institución, el 100% de los planes estratégicos y operativos en materia de gestión de personal.
- Generar las políticas institucionales en materia de recursos humanos, 2 meses antes de su implementación.
- Elaborar y mantener un manual 100% actualizado con los diferentes procedimientos relacionados con la gestión de personal.
- Divulgar la normativa que regula sus actividades y las del personal, al 100% de los colaboradores.
- Promover y coordinar con los Encargados de Área, la dotación del talento humano 90% idóneo que ofrezca el mercado laboral a través de procesos científicos de reclutamiento y selección.
- Establecer, nombrar y ejecutar planes de inducción de empleados de nuevo ingreso de la institución.
- Adecuar la estructura de puestos a las condiciones de la institución a través de elaboración de manuales institucionales de cargo y análisis de puestos.

- Coordinar el diseño e implementación de instrumentos que permitan la evaluación periódica y eficaz del desempeño del personal.
- Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal, así como elaborar y ejecutar un plan de capacitación de frecuencia anual.
- Mantener actualizados las descripciones de cargos, diseños y clasificación de puestos.
- Desarrollar proyectos y actividades educativas para la prevención de enfermedades y accidentes de trabajo, para asegurar el bienestar físico y mental del personal.
- Atender y resolver las diferentes solicitudes que presenten los Encargados de Área, empleados, tribunales, juzgados y otras entidades respecto a información salarial, derechos y expediente personales.
- Realizar las compensaciones del personal de forma oportuna y según corresponda a cada colaborador.
- Registrar, mantener el control y aprobar todo tipo de movimientos de personal que se realice en la institución en coordinación con los Encargados de Área correspondientes.
- Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- Satisfacer los requerimientos en materia de personal que le presenten las diversas dependencias de la institución.
- Brindar asesoría técnica y legal en materia de Administración de Recursos Humanos.

- Cualquier otro objetivo que le asigne el Director Zonal de la institución, así como autoridades superiores, leyes y reglamentos.

### 3.6 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La medición del desempeño y efectividad de la Unidad de Recursos Humanos que se crea para el Registro de Información Catastral en la Región de Izabal, se podrá realizar a través de determinados indicadores que muestren su contribución tanto a los objetivos del RIC como a la recuperación de la inversión que se realiza para su apertura, la cual se logrará en términos de logro de objetivos de análisis catastral y de registro predial. Algunos de los indicadores que se pueden utilizar son los siguientes:

Tabla 15  
**RIC Región de Izabal**  
**Tabla de indicadores para la medición de la**  
**Unidad de Recursos Humanos**

ÁREA	INDICADOR
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de operación mensual de la unidad</li> <li>• Costos de tiempo invertido en actividades de recursos humanos</li> <li>• Costos de personal por área y total entidad</li> <li>• Costos de reclutamiento de personal</li> <li>• Costos de capacitación y desarrollo de personal</li> <li>• Costo de ausentismo justificado o injustificado</li> <li>• Costo de rotación de personal</li> <li>• Costo de registro y documentación de personal</li> <li>• Costos de integración de personal</li> <li>• Costo de desvinculación de personal</li> </ul>
<b>Inversión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor de inversión en RH (Inversión promedio por trabajador)</li> <li>• Factor de Gastos en RH (Gastos de operación RH/Gastos operación total entidad)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto de la nómina del personal como porcentaje del presupuesto de la entidad</li> </ul>
<b>Estadísticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores capacitados por período</li> <li>• Rotación del personal (Cantidad de egresos/Dotación promedio)</li> </ul>

<b>ÁREA</b>	<b>INDICADOR</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación por decisión del empleado</li> <li>• Egresos en el período de prueba</li> <li>• Cantidad de conflictos laborales</li> <li>• Horas invertidas en solución de conflictos</li> <li>• Tiempo requerido para procesos de capacitación de personal</li> <li>• Cantidad de accidentes de trabajo</li> <li>• Ingresos tardíos de personal a su jornada de trabajo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas de capacitación por trabajador</li> <li>• Tiempo promedio para cubrir vacantes</li> </ul>
<b>Índices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de clima laboral</li> <li>• Índice Medio de Compromiso</li> </ul>
<b>Productividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predios catastrales medidos por empleado, al mes</li> <li>• Solicitudes de revisión de registro predial por empleado</li> <li>• Bases de datos creadas al mes, por empleado</li> </ul>

Fuente: Compilación propia, investigación documental, Febrero 2010.

### **3.7 POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

Entre los lineamientos básicos para la gestión del personal que debe promover la unidad de recursos humanos, se sugieren los siguientes:

- Propiciar un ambiente agradable de trabajo que promueva la creatividad, la participación, el intercambio de ideas y el trabajo en equipo; facilitando las condiciones necesarias para que el trabajador alcance su máximo potencial en beneficio de la institución y el suyo propio.
- Singularizar el valor de cada empleado y respetar las capacidades propias y diferenciales.
- Establecer, revisar, actualizar y comunicar las políticas de personal, las cuales son uniformes y generales, difundidas y explicadas mediante distintas sesiones con los empleados.

- Proporcionar técnicas y la confianza necesarias para que los empleados concreten sus responsabilidades y objetivos de trabajo.
- Fomentar la diversidad cultural y alentar en forma constante el desarrollo de nuevas capacidades para generar posibilidades de crecimiento profesional igualitarias.
- Cuidar el bienestar del personal creando para el desarrollo de sus actividades, un ambiente saludable y libre de lesiones.
- El reclutamiento debe administrarse en forma centralizada por la Unidad de Recursos Humanos.
- El reclutamiento de personal se hará utilizando ambas fuentes, internas y externas, para asegurar la contratación de personas idóneas para el RIC.
- Se debe procurar obtener personal de la región donde se ubica el RIC.
- La entrevista de selección de personal incluirá al Encargado del Área que lo requiera, al Encargado de Recursos Humanos y al Director Zonal.
- La selección y contratación de personal debe estar a cargo del Encargado de Área que lo requiere.
- Todos los candidatos a ocupar puestos dentro del RIC deberán someterse a los exámenes y pruebas de selección establecidos.
- Todo el personal que sea contratado deberá firmar un contrato de trabajo para un período mínimo de un año.
- Brindar capacitación continua a los trabajadores.
- Evaluar el rendimiento y desempeño del trabajador por lo menos dos veces al año.
- Las remuneraciones deben estar en función al nivel jerárquico, a la productividad y a la alta responsabilidad.

### **3.8 ESTRATEGIAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

Para alcanzar su misión y visión, viabilizando el logro de objetivos institucionales, la Unidad de Recursos Humanos dentro del RIC deberá focalizar sus esfuerzos, actividades y recursos, en las siguientes estrategias:

- a) Promover la calidad del personal:** la institución es su gente, por lo que individuos altamente capacitados y preparados, con potencial y cualidades humanas, deben ser el objetivo básico de consecución.
- b) Promover el desarrollo continuo:** se debe procurar el desarrollo y crecimiento continuos de los individuos dentro de la institución, para asegurar que la misma responda las exigencias de trabajo catastral.
- c) Alentar la comunicación interna efectiva:** la comunicación entre la unidad de recursos humanos, los directivos, empleados y dependencias relacionadas, debe fluir consistentemente y responder a los objetivos de cultura y clima internos de trabajo.
- d) Implementar una gestión moderna de personal:** la gestión del talento de la institución, debe ser congruente con los estándares y teorías modernas, para asegurar una correcta adaptación a los cambios externos.

### **3.9 PLANES, PROGRAMAS Y MANUALES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DEL RIC**

Para su funcionamiento, la Unidad de Recursos Humanos deberá desarrollar y comunicar los instrumentos técnico-administrativos necesarios para la gestión formal del personal de la institución, incluyendo su propio plan de trabajo anual.

Los principales instrumentos técnicos a desarrollar por el Encargado de la Unidad al momento de su creación, serán los siguientes:

Tabla 16  
**Registro de Información Catastral en la Región de Izabal**  
Instrumentos Técnico-Administrativos para la Gestión de Personal

Nivel	Instrumento	Periodicidad	Revisión
<b>Estratégico</b>	Planificación Estratégica de Personal	Anual	Trimestral
	Programa de Trabajo Anual	Anual	Trimestral
	Presupuesto de Recursos Humanos	Anual	Trimestral
	Manual de Políticas de Personal	Anual	Anual
<b>Funcional</b>	Compendios de Competencias Laborales	Anual	Semestral
	Manual de Normas y Procedimientos de Personal	Anual	Semestral
	Programa de Evaluación de Desempeño	Anual	Anual
	Manual de Inducción	Anual	Semestral
<b>Operativo</b>	Descripciones Técnicas de Puestos	Anual	Semestral
	Reglamento Interno	Anual	Anual
	Compendio de contratos de trabajo	Mensual	Mensual
	Bases de datos de personal	Mensual	Mensual
	Manual del Empleado (Deberes y Derechos)	Anual	Anual
	Guías y Ayudas de Trabajo	Anual	Anual

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Febrero 2010.

La creación de estos instrumentos deberá programarse a través de un cronograma que muestre los tiempos que requerirá la elaboración de cada tipo de plan, los recursos que necesitará el Encargado de la Unidad para elaborarlos, así como la participación a requerir del personal y encargados de área, especificando el tipo de involucramiento o información que se les solicitará.

### **3.10 UBICACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD**

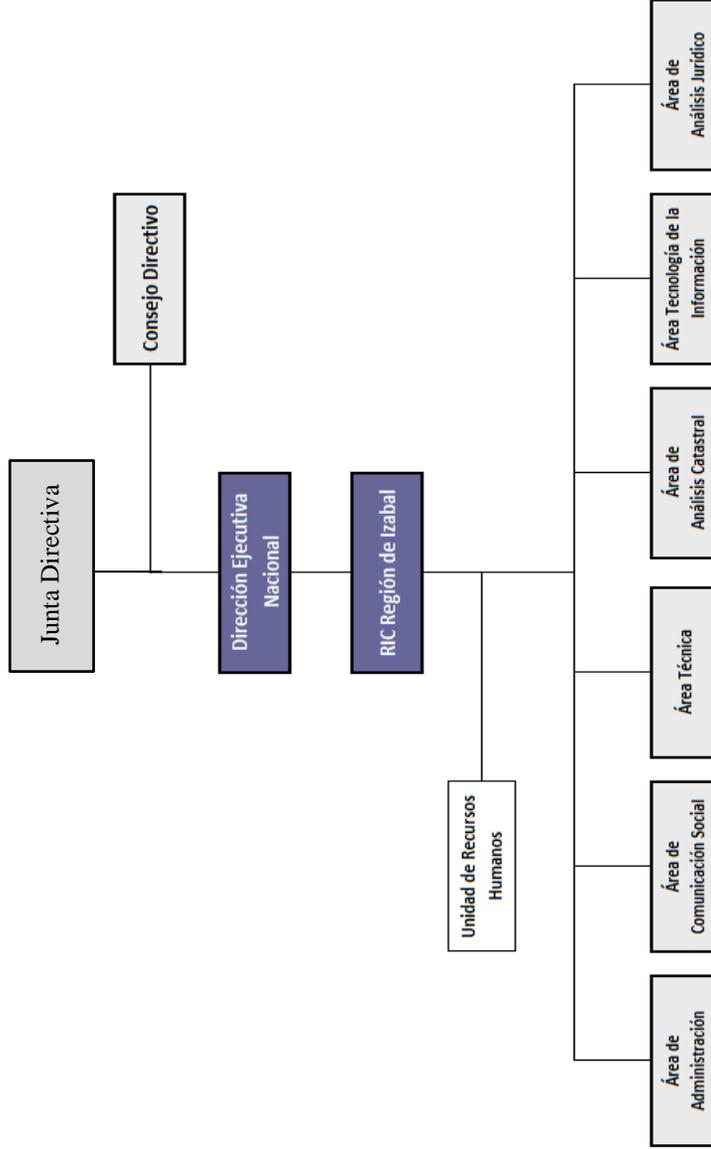
Como área asesora y de servicios de alta jerarquía, la Unidad de Recursos Humanos poseerá autoridad staff, y reportará los resultados de su gestión directamente al Director Zonal del Registro de Información Catastral.

La ubicación de la Unidad refleja la prioridad que su función significa para el RIC, la cual también determina las funciones que desarrollará, dirigiendo su trabajo hacia otras áreas de trabajo.

La Unidad de Recursos Humanos guardará relación cercana con los Encargados de Área, a quienes comunicará la información pertinente acerca de los métodos, manuales y planes de trabajo que se desarrollen, requiriendo de los mismos, apoyo para la ejecución de actividades específicas, así como para la integración de las bases de datos de personal.

La ubicación orgánica de la Unidad será la siguiente:

Figura 3  
**RIC en la Región de Izabal**  
 Organigrama General del RIC, incluyendo  
 a la Unidad de Recursos Humanos  
 Enero 2010



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Febrero 2010.

### **3.11 DESCRIPCIÓN DEL ENCARGADO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DEL RIC**

La Unidad de Recursos Humanos estará bajo la responsabilidad general de un directivo especializado, quien desarrollará todas las funciones asignadas a la misma, acorde con los objetivos previamente expuestos en materia de personal. Analizará y definirá acciones concretas que integrará en un programa de trabajo, según lo que se establece en la parte final de esta propuesta.

Entre otras tareas, realizará una recomendación al Director Zonal, acerca de las prioridades de trabajo de su área, el apoyo requerido, así como también la necesidad de integrar más colaboradores a su Unidad, según sean las necesidades y las restricciones de recursos físicos y presupuestarios.

En caso de que la Unidad requiera la integración de personal, el Encargado de la misma deberá justificar la necesidad, así como plantear el presupuesto que dicha integración requeriría al RIC en la Región de Izabal. Para la presente propuesta se considera que la Unidad se crea con un solo puesto, según lo solicitó el Director Zonal previo a evaluar la integración de más colaboradores a dicha área.

Este puesto puede ser reclutado y evaluado, con ayuda de la Dirección Central del RIC en la Ciudad Capital, para apoyar al Director Zonal en la mejor decisión de contratación de la persona que sea la Encargada de la Unidad.

Dado el nivel estratégico relevante de la Unidad y su función, el perfil del candidato deberá ser íntegro en cuanto a conocimientos, competencias, habilidades, destrezas y experiencias, dados los resultados que se esperan de su gestión directiva. La descripción técnica de este encargado se muestra a continuación, para que sirva de guía en la labor de contratación para el RIC en la Región de Izabal.

Tabla 17  
**RIC Región de Izabal**  
 Descriptor de Puesto del Encargado de la  
 Unidad de Recursos Humanos

<b>REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL (RIC) REGIÓN DE IZABAL</b>	
<b>Descriptor Técnico de Puesto</b>	
<b>PUESTO RRHH001</b>	<b>CODIGO URH001</b>
<b>1. IDENTIFICACION</b>	
Título del Puesto	Jefe de Recursos Humanos
Ubicación Administrativa	Dirección Zonal
Inmediato Superior	Director Zonal
Subalternos	Ninguno
Tipo de Contrato	Contrato 0-29
Número de Puestos	Uno
<b>2. DESCRIPCION</b>	
<b>Naturaleza</b>	Es un puesto administrativo encargado del apoyo y asesoría de alto nivel, en materia de gestión de personal, a todas las áreas de trabajo, de acuerdo con los lineamientos funcionales que le hayan sido asignados. Participará de las decisiones estratégicas trascendentales de la institución, como también velará por el cumplimiento de los objetivos de su unidad.
<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el buen funcionamiento de su unidad.</li> <li>• Asesorar a la Dirección Zonal y Encargados de Área en materia de gestión de personal, para una toma de decisiones acertada y oportuna.</li> <li>• Gestionar la información que administre la Unidad de Recursos Humanos, incorporando indicadores que permitan analizar, dar respuestas y proponer las acciones necesarias para hacer más eficiente el trabajo dentro de la institución.</li> <li>• Gestionar la función de administración de personal, de tal forma que su misión y visión sean alcanzables en términos de sus funciones, objetivos y estrategias de trabajo.</li> <li>• Analizar la información necesaria a fin de detectar posibles irregularidades e inconsistencias en materia de personal, proponiendo las acciones correctivas a las distintas dependencias de la institución.</li> <li>• Establecer redes de apoyo con las distintas áreas de la institución, tanto internas como externas, que</li> </ul>

	<p>faciliten el logro de la misión y objetivos institucionales dentro del nivel de su competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento fiel de la normativa vigente, respecto de los derechos y obligaciones de todo el personal, mediante el control y supervisión continuo de los actos y procedimientos de recursos humanos dentro del RIC.</li> <li>• Coordinar y ejecutar, las políticas, procesos y procedimientos administrativos referidos al ciclo de vida laboral, desde el ingreso hasta la desvinculación del personal.</li> <li>• Es responsable de la regularización y del ordenamiento del clima laboral, sustentado en el plan estratégico de recursos humanos que elabore en conjunto con la Dirección Zonal y los Encargados de Área.</li> <li>• Proponer mejoras en procedimientos, estándares y proyectos para apoyar la gestión del personal de la institución.</li> <li>• Aplicar la normativa vigente de prevención de enfermedades y accidentes, en todas las dependencias de trabajo.</li> <li>• Elaborar, supervisar y coordinar el desarrollo del programa de capacitación, de acuerdo a las políticas y orientaciones que se definan, dando cumplimiento en la medida de los recursos disponibles, a las necesidades de capacitación previamente definidas.</li> <li>• Supervisar la administración de los bienes muebles e inmuebles, así como los servicios existentes y necesarios que constituyan el apoyo logístico para el normal desarrollo de las actividades de su unidad.</li> <li>• Cualquier otra atribución relacionada con su área o la que se le asigne de manera formal dentro del RIC.</li> </ul>
<b>Relaciones de Trabajo</b>	<p>Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener estrecha relación con los Encargados de las Áreas Administrativa, de Comunicación Social, de Análisis Catastral, Área Técnica, de Tecnología de la Información y Área Jurídica, así como también mantendrá comunicación activa con todos los colaboradores, con los titulares catastrales (cuando aplique), la Dirección Central de la institución, así como cualquier otra entidad vinculada con las operaciones del RIC.</p>
<b>Autoridad</b>	<p>Poseerá autoridad de tipo lineal-staff, prestando apoyo y asesoría en calidad y oportunidad, a todas las dependencias de la institución.</p>

<b>Responsabilidades</b>	Es responsable de las labores propias de su puesto y de las que desarrolle el personal bajo su asesoría y guía. Velará por el buen uso de los recursos a su disposición, teniendo la obligación de responder ante el Director Zonal por los resultados alcanzados de su gestión.
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Administración de Empresas, Psicólogo Industria lo carrera afín (colegiado activo)</li> <li>• Cursar actualmente estudios de Post Grado en Recursos Humanos (no indispensable)</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 años en puesto similar, en el sector público o privado</li> <li>• Conocimiento de gestiones administrativas de personal</li> <li>• Conocimiento de estrategias, métodos y técnicas relacionadas con gestión de personal</li> </ul>
<b>Habilidades y Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Windows Vista, Office 2007 y Paquetes Gerenciales</li> <li>• Creativo y competente</li> <li>• Excelente comunicación oral y escrita</li> <li>• Autocontrolado y motivado</li> <li>• Don de mando</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Destreza social</li> </ul>
<b>Otros Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio del idioma inglés (nivel intermedio)</li> <li>• Excelente presentación</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> <li>• Edad entre 30 y 35 años</li> <li>• Sexo indistinto</li> <li>• Antecedentes penales y policíacos</li> <li>• Certificados que acrediten capacitación y experiencia</li> <li>• Referencias Laborales y Personales</li> <li>• Dispuesto a residir o trasladarse a Morales, Izabal</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Febrero 2010.

Para efectos de hacer los llamamientos de personal para optar a este cargo, el RIC en la Región de Izabal, se propone que se utilice el siguiente formato de anuncio de contratación:

Figura 4  
**RIC Región de Izabal**  
**Formato de oferta de empleo para el puesto de**  
**Encargado de la Unidad de Recursos Humanos**

**REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL EN LA REGIÓN DE IZABAL**

Institución descentralizada del Estado desea contratar para el área de Morales, Izabal:

**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**



**Requerimos:**

- Grado de Licenciatura en Administración, Psicología o carrera afín
- De preferencia con estudios de postgrado en Recursos Humanos (no indispensable)
- Con 5 años o más de experiencia en puestos similares, en entidades públicas o privadas
- Conocimiento del mercado nacional de recursos humanos
- Conocimiento de gestiones administrativas relacionadas con personal
- Que posea conocimientos actualizados en estrategias, métodos y técnicas de personal
- Con liderazgo estratégico, participativo, orientado a la sinergia de funciones y procesos
- Gestión basada en el desarrollo de las fases de gestión de capital humano
- Con capacidad de planificación estratégica de recursos humanos
- Visionario, emprendedor
- Constructor de equipos, capaz de generar sentido de unidad e identidad hacia la institución
- Orientado al logro de resultados, los cuales debe saber evaluar desde una perspectiva financiera
- Alta capacidad para comunicarse a todo nivel, para lograr consensos a nivel interno y externo
- Proclive al cambio, con fuerte iniciativa, tenacidad e independencia en la acción, efectivo para manejar la presión, orientado a y capaz para tomar decisiones
- Íntegro, modela y defiende los valores de la organización
- Sexo Masculino o Femenino
- Entre 30 y 35 años de edad
- Con conocimiento de Office 2007 en ambiente Windows y paquetes gerenciales
- Dominio del idioma inglés a nivel intermedio

**Ofrecemos:**

- Salario anual entre Q96,000 y Q132,000 anuales, según experiencia
- Viáticos y gastos de combustible en giras
- Capacitación y desarrollo constantes

**Interesados: Enviar currículum a [reclutamiento\\_ric@gmail.com](mailto:reclutamiento_ric@gmail.com) a más tardar el día 16 de Febrero de 2011**  
(solamente los candidatos preseleccionados serán contactados por la institución)

Fuente: Adaptación del formato provisto por Sabino Ayala Villegas, Noviembre 2009.

Adicionalmente, el Director Zonal del RIC en la Región de Izabal, podrá apoyarse en el siguiente formato de evaluación de candidatos, para efecto de tomar la decisión de contratar al Encargado de la Unidad de Recursos Humanos. Este formato lo utilizará al momento de realizar la entrevista personal a los candidatos finales a ocupar el puesto mencionado.

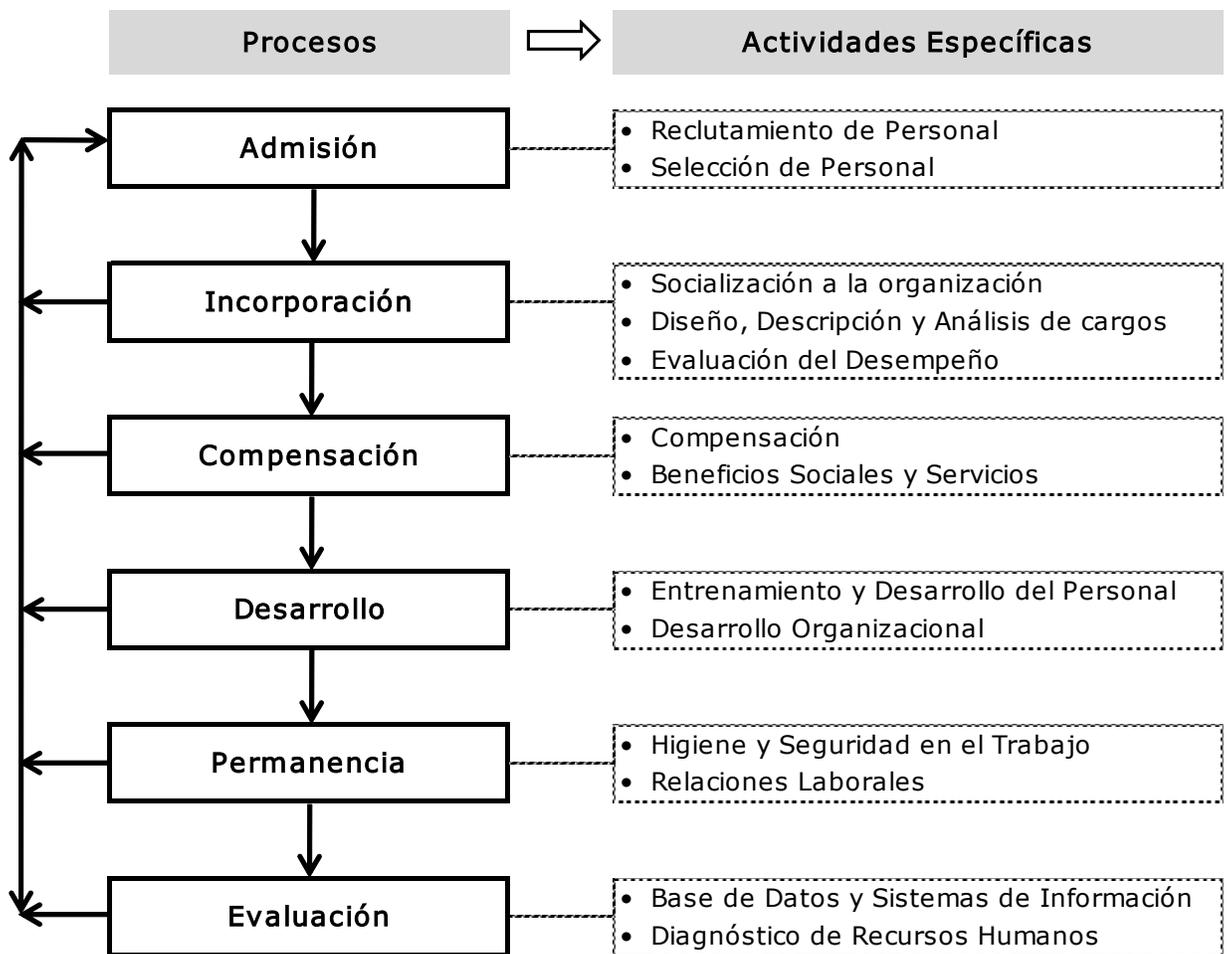


### 3.12 PROCESOS Y ACTIVIDADES QUE REALIZARÁ LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La Unidad de Recursos Humanos del RIC estará dedicada a la realización de seis procesos básicos y fundamentales, los cuales se visualizan en el diagrama de la Figura 5. Estos procesos guardan un orden secuencial, aunque en su carácter de sistema, los mismos implican una ejecución paralela o concurrente, siendo algunos, la base o el complemento de otros.

Figura 5  
RIC Región de Izabal

Procesos y actividades que realizará la Unidad de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Febrero 2010.

Es oportuno mencionar que la implementación del proceso y actividades que realizará la Unidad de Recursos Humanos, será de manera paulatina.

### 3.12.1 Admitir personal

La primera fase de la gestión de personal dentro del RIC abarca las actividades básicas de reclutamiento de candidatos y su respectiva selección.	
<b>Objetivo:</b>	Responder al crecimiento interno de la institución mediante la identificación de necesidades de personal e integración del 100% las bases de datos correspondientes. Implica las siguientes actividades específicas:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación de personal</li> <li>2. Evaluación del mercado laboral</li> <li>3. Identificación de necesidades de personal</li> <li>4. Elaboración políticas de contratación y selección</li> <li>5. Elaboración presupuestos de reclutamiento y selección</li> <li>6. Definición de medios y canales de reclutamiento</li> <li>7. Elaboración documentación del proceso (formas de solicitud de empleo, formatos de hojas de vida, etc.)</li> <li>8. Procesamiento y evaluación solicitudes de candidatos</li> <li>9. Evaluación a candidatos (pruebas específicas, médicas, etc.)</li> <li>10. Coordinación de la realización de entrevistas generales y específicas</li> <li>11. Elaboración de contratos de trabajo (requisitos, validez, nulidad, etc.)</li> <li>12. Contrataciones temporales</li> <li>13. Determinación de criterios de evaluación y selección</li> <li>14. Dar la bienvenida a personal de nuevo ingreso</li> </ol>	

### 3.12.2 Aplicar personal

<p>Esta fase supone que la admisión de personal de nuevo ingreso, así como los movimientos internos por traslados o ascensos, se realicen con base al diseño de cargos definido; que se socialice, es decir, induzca a los colaboradores a la organización y a su puesto de trabajo.</p>	
<b>Objetivo:</b>	<p>Evaluar el desempeño de forma sistemática, como base para determinar patrones de crecimiento que supongan compensaciones justas. Sus actividades específicas son:</p>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elaboración de programas de socialización</li><li>2. Elaboración de manuales de empleado, guías generales, etc.</li><li>3. Presentación física del empleado</li><li>4. Coordinación de traslados, transferencias y salidas de personal</li><li>5. Realizar diseño, descripción y análisis de cargos</li><li>6. Determinación de metodología a aplicar para evaluación de desempeño</li><li>7. Comunicación de resultados de evaluación de desempeño</li></ol>	

### 3.12.3 Compensar personal

<p>Este proceso se realiza compensar a los colaboradores, de acuerdo con sus competencias y conocimientos, la cual se deberá modificar de acuerdo con el desempeño y logros alcanzados en términos de objetivos específicos de trabajo. Incluye la determinación de los beneficios y servicios adicionales que la entidad ofrezca a sus integrantes.</p>	
<b>Objetivo:</b>	<p>Asegurar que la labor de todos los colaboradores tenga una remuneración consecuente. En específico, abarca:</p>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sistema de compensaciones</li><li>2. Clarificación de aspectos legales de retribución a todas las áreas</li><li>3. Gestión de la nómina</li></ol>	

4. Retenciones e ingresos a cuenta de empleados
5. Indemnizaciones por extinción de la relación laboral
6. Responsabilidad por el incumplimiento de obligaciones laborales
7. Determinación de beneficios sociales para el personal

### 3.12.4 Desarrollar personal

En esta fase la Unidad de Recursos Humanos hace énfasis en actividades programadas y sistemáticas de capacitación, entrenamiento, mentoría y otras.

<b>Objetivo:</b>	Apalancar al máximo el potencial del capital humano que integra la institución; las mismas se complementan con acciones de desarrollo organizacional general.
------------------	---

Entre las actividades a desarrollar por parte del Encargado de la Unidad están:

1. Establecimiento de políticas de formación de personal
2. Detección de las necesidades de formación
3. Definición de acciones de formación y desarrollo
4. Gestión de la capacitación y desarrollo
5. Evaluación de la capacitación y desarrollo
6. Elaboración de plan de capacitación y desarrollo anual
7. Definición de puestos de trabajo
8. Plan de carrera y de desarrollo profesional del personal
9. Plan de sucesión de puestos
10. Elaboración de sistemas de evaluación del desempeño.
11. Elaboración de sistemas de optimización del trabajo
12. Evaluación y mejora del clima laboral y la cultura de empresa
13. Elaboración de plan y estrategia de motivación, satisfacción y rendimiento en el trabajo
14. Establecimiento de canales de comunicación en la institución
15. Programa de identificación y solución de conflictos

### 3.12.5 Mantenimiento de personal

Este proceso supone que la Unidad de Recursos Humanos del RIC impulse una labor directiva en todas las áreas de trabajo que asegure condiciones ambientales y psicológicas adecuadas para el desempeño de las tareas y actividades del personal que integra la entidad, abarcando programas y acciones de seguridad e higiene, así como el estudio y adecuación de las relaciones laborales dentro de la institución.

<b>Objetivo:</b>	Retener al personal que evidencia tener las competencias necesarias para desempeñarse en su puesto de trabajo.
------------------	--

Entre las actividades a realizar están:

1. Cumplimiento en pago de prestaciones laborales y de seguridad social
2. Evaluación del régimen de seguridad social en el RIC
3. Afiliación y alta del trabajador a la institución
4. Retención de cuotas patronales o deducciones
5. Plan de suspensión temporal e invalidez permanente
6. Plan de desempleo y jubilación del personal (si aplicare)
7. Análisis y prevención de riesgos laborales
8. Facilitación de equipo de protección personal para el personal
9. Evaluación de condiciones generales de trabajo

### 3.12.6 Monitoreo de personal

Esta última fase requiere que la Unidad de Recursos Humanos genere bases de datos de los integrantes de la institución; establezca sistemas de información para la toma de decisiones de la gerencia, en lo relacionado a su capital humano; así como también, que realice actividades sistemáticas de diagnóstico de la función en general. Abarca también la administración de los procesos

<p>sustractivos o desvinculación de personal, como base para la realimentación y el mejoramiento de su gestión directiva.</p>	
<b>Objetivo:</b>	<p>Lograr hacer más eficiente la información para que el asesor de recursos humanos y los gerentes de línea puedan tomar mejores decisiones y aportar soluciones más efectivas a los problemas que se presenten.</p>
<p>Entre las actividades a realizar están:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y mantener actualizado el cuadro de asignación de personal</li> <li>2. Llevar registro del récord laboral del personal</li> <li>3. Atender reclamos y quejas del personal</li> <li>4. Presentar informes generales del estado del personal de la entidad</li> <li>5. Elaboración de entrevistas de desvinculación de personal</li> <li>6. Elaboración de auditorías y diagnósticos de la gestión del personal que se realiza en el RIC, incluyendo la función, procedimientos, documentos, sistemas, prácticas, etc.</li> <li>7. Elaborar bases de datos con información por empleado, incluyendo entre otros, sexo, edad, procedencia, puntualidad, accidentes de trabajo, sanciones, sueldos, etc.</li> </ol>	

### **3.13 GUÍA PROPUESTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL RIC**

La planificación de los recursos humanos dentro del RIC es una de las tareas más críticas que la nueva Unidad de Recursos Humanos deberá realizar en el inicio de sus funciones, para lo cual deberá enfocarse en la determinación de las necesidades y disponibilidades de personal de la institución, para un horizonte de tiempo determinado, de tal forma que se pueda alinear la disponibilidad de capital

humano, con los objetivos y filosofía de la institución. Este es el nivel macro que asegurará una traducción del trabajo en términos de gestión de talento.

Las etapas que la Unidad de Recursos Humanos podría realizar para el proceso de planificación de personal se visualizan en la siguiente figura:

**Figura 6**  
**RIC Región de Izabal**  
 Marco de la planificación estratégica de personal que  
 realizará la Unidad de Recursos Humanos

<b>ETAPA 1: Recopilación, análisis y previsión de datos sobre la oferta y la demanda</b>		
<b>No.</b>	<b>Actividades a realizar</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
1	Análisis del personal actual	Se enfoca en realizar un inventario de la fuerza laboral actual, así como una proyección de la composición de la fuerza laboral para el futuro, incluyendo las tasas estimadas de productividad de personal.
2	Previsión de la demanda de recursos humanos	Utiliza distintos métodos para proyectar la demanda de personal según el crecimiento propio del RIC. Entro los método utilizados tenemos los basados en la experiencia, tendencias, series, etc.)
3	Cuadre del presupuesto de recursos humanos	La previsión de personal se debe expresar en términos monetarios para verificar su correspondencia con el presupuesto de la organización.
4	Previsión de la oferta de recursos humanos	Exige conocer el mercado tanto interno como externo, considerando la demografía del lugar del que se abastece la organización. Se debe tomar en cuenta la composición cualitativa del personal, los movimientos migratorios y las demandas que efectúan otras empresas.

**ETAPA 2:****Establecimiento de objetivos y políticas de recursos humanos**

<b>Actividades a realizar</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
Establecimiento de objetivos y políticas de personal	Consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos, una vez que se conoce la demanda y la oferta de personal. Las políticas deben ser coherentes para apoyar los objetivos del RIC en la Región de Izabal.

**ETAPA 3:****Programación de recursos humanos**

<b>Actividades a realizar</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
Ajuste de oferta y demanda de personal a través de los diferentes procesos de gestión	Una vez evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas para satisfacer esas necesidades. Estos programas abarcan las actividades para admitir, aplicar, compensar, desarrollar, preservar y monitorear al personal.

**ETAPA 4:****Control y evaluación de la planificación de recursos humanos**

<b>Actividades a realizar</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
Control y evaluación de planes y programas de gestión de personal	Determinar la efectividad de la planificación de recursos humanos, aclarando la contribución de la Unidad de gestión de personal, al logro de los objetivos del RIC. En esta actividad se deben usar indicadores de gestión y realizar auditorías programadas de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de *Guía de Recursos Humanos*, por Edwin Escalante Ramos y Catherine Escalante Ramos, publicado por INVESCA, Perú, año 2006.

### **3.14 ADAPTACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

La presente propuesta contempla la creación de la Unidad de Recursos Humanos, con un solo integrante, que sería el Encargado de la Unidad. Esta consideración se hace dado que el Director Zonal confirmó que para el inicio de funciones de esta área, se tiene contemplado y aprobado el presupuesto para un puesto, el cual deberá cubrir todas las tareas relacionadas con personal.

No obstante, será necesario que el tamaño de la unidad y la determinación de los recursos de apoyo y de operación que le sean asignados, deban contar con la opción de ampliarse o modificarse según el informe de desempeño que el Encargado facilite para el primer trimestre de operación de la Unidad.

Una forma con la cual la Unidad puede realizar sus funciones con efectividad, a la vez que cumplirá con la restricción presupuestaria del RIC, será que se apruebe el trabajo conjunto de la misma con el Área Administrativa, para establecer en qué aspectos esta última área podría continuar apoyando algunos procedimientos y procesos operativos de gestión de personal, de tal forma que la Unidad de Recursos Humanos, que se ocupará de un total de 132 personas, no se vea sobrecargada de trabajo.

Corresponderá al Director Zonal del RIC aprobar esta alternativa de trabajo interno dirigida a hacer fluido el trabajo de la Unidad de Recursos Humanos que se crea para la institución.

En cuanto al tamaño de la Unidad, en su primera fase se contempla la creación de un solo puesto; según transcurra el Programa de Trabajo del primer año, se podrá considerar áreas o secciones de apoyo dentro del RIC, que se podrían según la función específica que necesite apoyo (reclutamiento, selección, compensación, etc.)

### **3.15 FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE LA UNIDAD**

La propuesta de la Unidad de Recursos Humanos para el Registro de Información Catastral en la Región de Izabal será viable si en adición a la autorización del Director Zonal para su implementación, se realizan las actividades directivas requeridas para su inclusión en la planificación institucional del RIC; si se realiza un programa detallado de sus actividades para el primer año de funcionamiento; y si se le asignan los recursos financieros, físicos y materiales necesarios para su operación.

El establecimiento de un sistema de control a través del cual se realice el seguimiento necesario de los resultados de la unidad, por medio de juntas periódicas con el Director Zonal y Encargados de Área, según se establezca en el programa, es también una acción requerida, dado el carácter que posee la unidad como área estratégica tanto para dirigentes como para empleados de la institución. El enfoque deberá ser incluyente en la planificación, como también aplicativo para la política directiva de la institución en materia de personal.

#### **3.15.1 Actividades directivas requeridas**

Las acciones requeridas para hacer factible la implementación de la Unidad de Recursos Humanos, se muestran en la siguiente tabla, incluyendo el detalle de los responsables para su realización y los planes de acción, en forma secuencial. Seguidamente se incluye el detalle del programa necesario para el primer año de funcionamiento, así como el presupuesto correspondiente para dicho período.

Tabla 18  
**RIC Región de Izabal**  
**Acciones directivas necesarias para la**  
**Implementación de la Unidad de Recursos Humanos**

<b>CÓDIGO</b>	<b>ACCIÓN REQUERIDA</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>A</b>	Aprobar la creación formal de la Unidad de Recursos Humanos, asignándole funciones, objetivos, planes de trabajo, autoridad, recursos físicos y presupuesto para su funcionamiento.	Director Zonal
<b>B</b>	Asignar la responsabilidad de dirigir la Unidad de Recursos Humanos, al Directivo especializado que se contrate para este fin, con el apoyo de los Encargados de cada área dentro de la institución.	Director Zonal
<b>C</b>	Realizar el proceso de reclutamiento y evaluación de candidatos al puesto de Encargado de Recursos Humanos, así como la contratación correspondiente, en base al apartado 3.11 de esta propuesta.	Director Zonal (con el apoyo de la entidad central del RIC)
<b>D</b>	Distribuir el informe interno de comunicación de la creación de la unidad, a todos los empleados de cada área de la entidad, enfatizando su carácter, importancia, jerarquía, trascendencia y necesidad.	Director Zonal
<b>E</b>	Elaborar un programa de trabajo y planes de acción específicos para el primer año de funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos, que comprende el período de Enero a Diciembre 2011	Encargado de la Unidad de Recursos Humanos
<b>F</b>	Comunicar las acciones y responsabilidades específicas de los Encargados de Área y del Director Zonal en cuanto a gestión de personal, para la consecución de los objetivos establecidos en el programa de trabajo de la Unidad de Recursos Humanos.	Encargado de Recursos Humanos
<b>G</b>	Realizar seguimiento periódico de los resultados del programa de trabajo de la Unidad de Recursos Humanos, sobre una base trimestral, para identificar necesidades de fortalecimiento directivo en cada área de trabajo de la institución.	Director Zonal, Encargados de Área, Encargado de Recursos Humanos

<b>H</b>	Proveer un informe detallado de los resultados alcanzados por la Unidad de Recursos Humanos en las juntas trimestrales con Encargados de Área y Director Zonal.	Encargado de Recursos Humanos
<b>I</b>	Establecer acciones correctivas para mejorar la gestión de personal dentro de la institución, de acuerdo con los resultados obtenidos del programa de trabajo de la Unidad.	Director Zonal, Encargado de Recursos Humanos, Encargados de Área
<b>J</b>	Elaborar un programa de trabajo que estructure las actividades continuas y formales de la Unidad de Recursos Humanos, para el curso diario de sus funciones en los subsiguientes períodos.	Encargado de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Febrero 2011.

### **3.15.2 Programa para creación de la unidad**

La programación para la creación de la Unidad asume desde la autorización formal de la misma, pasando por la definición de responsables, hasta la evaluación de los resultados de su gestión, para el primer año de funcionamiento que abarcará desde Enero hasta Diciembre 2011.

El programa de implementación se muestra a continuación.



### 3.15.3 Presupuesto para creación de la unidad

El presupuesto para la creación de la Unidad de Recursos Humanos muestra un estimado del costo de materiales, equipo de oficina, herramientas de trabajo y recursos tecnológicos, sin incluir el detalle de infraestructura ya que se cuenta con un lugar específico para ubicar al Encargado de la Unidad.

Tabla 19  
**RIC en la Región de Izabal**  
 Presupuesto inicial requerido para la creación de la  
 Unidad de Recursos Humanos

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Encargado de Recursos Humanos	Q 10,100.00	Q 141,400.00
10000	Fotocopias para documentos varios (manuales, programas, etc.)	Q 0.40	Q 4,000.00
1	Equipo de Cómputo	Q 5,300.00	Q 5,300.00
1	Impresora Multifuncional Canon	Q 1,200.00	Q 1,200.00
1	Escritorio de oficina	Q 3,200.00	Q 3,200.00
1	Silla ejecutiva	Q 1,000.00	Q 1,000.00
6	Resmas de papel bond	Q 60.00	Q 360.00
1	Gafete de identificación de nuevo empleado	Q 12.00	Q 12.00
1	Kit de implementos varios de oficina	Q 500.00	Q 500.00
1	Kit de bienvenida (engrapadora, perforador, taipera, tijera, regla y calculadora)	Q 100.00	Q 100.00
TOTAL PRESUPUESTO			Q 157,072.00
(+ 10% para imprevistos			Q 15,707.20
<b>GRAN TOTAL</b>			<b>Q 172,779.20</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Febrero 2011.

El estimado anterior abarca lo indispensable para la creación de la Unidad de Recursos Humanos y su funcionamiento por un año, lo cual deberá ser gestionado a lo interno del RIC para asegurar que estos recursos estén disponibles al momento que la Unidad inicie las funciones asignadas.

## CONCLUSIONES

1. Las deficiencias de gestión de personal que experimenta el Registro de Información Catastral en la Región de Izabal, se deben a que no cuenta con la unidad específica de recursos humanos que desarrolle esta función de forma especializada.
2. El proceso general de gestión de personal dentro de la entidad, carece de estructura y formalidad y normalización, por lo que las actividades y procesos se realizan bajo el marco de un orden subjetivamente predeterminado por parte del Director Zonal y los Encargados de Área.
3. La institución no aplica instrumentos técnico-administrativos de forma estructurada para la gestión de sus colaboradores, y aunque posee instrumentos básicos como formas de solicitud de empleo, de evaluación de desempeño y otros, estos no están vinculados a un plan o programa estratégico de trabajo que asegure la correcta gestión del personal.
4. La gestión de personal se encuentra altamente centralizada en la figura del Director Zonal, quien posee el poder de decisión en aspectos relacionados a la función, además de ser quien ejecute algunos procesos, lo cual desvía su atención de los aspectos estratégicos de planificación y control que le competen.
5. El debilitamiento de las prácticas de gestión de personas que se realiza dentro del Registro de Información Catastral en la Región de Izabal, opera en perjuicio de sus objetivos críticos de registro catastral que le han sido asignados, puesto que disminuye las capacidades y potencialidades del talento humano que dispone y, por ende, la efectividad de sus operaciones.

6. La función de gestión de personas dentro de la entidad, no está adherida a su planificación institucional de largo plazo, que permita, en paralelo a sus actividades específicas, la implementación de una estrategia de gestión de capital humano que asegure fortalezas internas para apoyar la ejecución de actividades catastrales en la Región de Izabal.

## RECOMENDACIONES

1. El Registro de Información Catastral en la Región de Izabal debe implementar la unidad de recursos humanos que se describe en la presente propuesta, para que dicha unidad organizacional realice las actividades de gestión de personal de forma especializada.
2. Una vez se haya implementado la unidad de recursos humanos, el encargado de la misma debe estructurar todas las actividades relacionadas con personal, tanto las que realizará la unidad con exclusividad como las que deben realizar los encargados de área, para que cada involucrado en cuestiones de personal conozca los lineamientos que dicha función requiere.
3. La unidad de recursos humanos también debe elaborar, aprobar y comunicar los instrumentos técnico-administrativos que apoyen la gestión del personal del RIC dentro del marco de un plan o programa estratégico de trabajo.
4. La gestión de personal se podrá descentralizar de la figura del Director Zonal, una vez se implemente la Unidad de Recursos Humanos, con lo cual el directivo podrá enfocarse en los aspectos estratégicos que le competen.
5. Al implementar la unidad de recursos humanos, se recomienda que el RIC apoye un plan de desarrollo del talento humano que dispone, para aumentar la efectividad de sus operaciones de registro catastral.
6. Que unidad que se implementa se ocupe de integrar la función de gestión de personal del RIC, a la planificación institucional de largo plazo de la institución.

## BIBLIOGRAFIA

1. Congreso de la República. Decreto 41-2005. Ley del Registro de Información Catastral (RIC).
2. CHIAVENATO, Idalberto. 2000. **Administración de Recursos Humanos**. Quinta edición. Colombia, Editorial McGraw-Hill. 699páginas.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Germán Villamizar, traductor. Primera edición. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill, 2004. 475páginas.
4. De Cenzo, David A. **Administración de Recursos Humanos**. Primera edición. México 2001. Editorial Limusa. 546páginas.
5. Dessler Gary. **Administración de Personal**. **Primera edición**. México 1994. Editorial Prentice Hall. 714páginas.
6. GOMEZ CEJA, Guillermo. **Planeación y Organización**. Octava edición. México. McGraw-Hill, 1994. 430páginas.
7. KINICKI, Angelo y KREITNER, Robert. **Comportamiento Organizacional**. Jorge Luis Blanco y Correa Magallanes, traductores, Primera edición. Distrito Federal México. McGraw-Hill, 2003. 463páginas.
8. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. **Administración**. Enrique Mercado, traductor, Quinta edición. México. McGraw-Hill, 1994. 475páginas.
9. KOONTZ, Harold, O`DONNEL, Cyril y WEIHRICH, Heinz. **Elementos de Administración**. Alfredo Díaz Mata, traductor. Segunda edición. México. McGraw Hill, 1990. 614páginas.
10. PILOÑA Ortiz, Gabriel Alfredo. **Guía Práctica Sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo**. Cuarta edición. Guatemala, 2001. 199páginas.
11. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Personal**. Relaciones Humanas. Primera edición. México 1991. Editorial Limusa. 245páginas.
12. ROBBINS, Stephen P. **Administración, Teoría y Práctica**. Adolfo Deras Quiñones, traductor, Cuarta edición. México. Prentice-hall hispanoamericana S.A, 1994. 697páginas.

13. ROBBINS, Stephen P. **La Administración en el Mundo de Hoy**. Alberto Santiago Fernández Molina, traductor, Primera edición. México. Pearson Educación, 1997. 584páginas.
14. SCHERMERHORN, John R. Jr. **Administración**. Manuel Salazar, traductor. Primera edición. México. LimusaWiley, 2002. 524páginas.
15. Werther, William B. Jr. **Administración de Recursos Humanos**. Quinta edición. Mc Graw Hill. México 2001. 425páginas.

## E-GRAFIA

16. <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=AUDITORIA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS>  
Diagnóstico de recursos humanos.  
Fecha: 7 de enero de 2009  
Autor: Alen Sánchez
17. <http://cherylceballos.blogspot.com/2007/08/como-manejar-un-departamento-de.html>.  
Como Manejar un departamento de Recursos Humanos  
Fecha: 9 de enero 2009  
Autor: ChistopherRisk
18. <http://formaselect.com/Temas/Auditoria-recursos-humanos.htm>  
Como Manejar un departamento de Recursos Humanos  
Fecha: 9 de enero 2009  
Autor: Grupo Empresarial
19. <http://es.geocities.com/javierpaezgarrido81/GTH/T2GTH.htm>  
Gestión del Talento Humano  
Fecha: 9 de enero 2009  
Autor: Javier E. Páez Garrido. Participante: Profesor Cliver Sánchez
20. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)  
Funciones básicas del departamento de recursos humanos. Guatemala.  
Fecha: septiembre de 2008.  
Autor: Esteban Gómez Elizondo
21. <http://www.monografias.com/trabajos15/auditoria-rrhh/auditoria-rrhh.shtml>  
Diagnóstico de Recursos Humanos

Fecha: 28 de diciembre de 2007  
MC. Jorge R. Meléndrez Quezada

22. <http://secretosenred.com/articulos/7530/1/AUDITORIA-DE-RECURSOS-HUMANOS/Page1.html>

Diagnóstico de Recursos Humanos  
Fecha: 7 de enero de 2008  
Autor: Katherin Orozco

23. <http://usuarios.lycos.es/direccion/manuales/ORGANIZACION.html>

Organización de un departamento de recursos humanos (\*)  
Fecha: 9 de enero 2009.  
Autor: Juan José Arellano

24. [http:// www.rrhh.com](http://www.rrhh.com)

Como organizar un departamento de recursos humanos  
Fecha: 9 de enero 2009.  
Juan José Beitía R.

25. <http://rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=520>

Funciones del Departamento de Recursos Humanos  
Fecha: 9 de enero 2009.  
Autor: Juan Martínez de Salinas

26. [http://www.wikilearning.com/monografia/subsistema\\_de\\_control\\_de\\_recursos\\_humanos-auditoria\\_de\\_rr\\_hh/16630-1](http://www.wikilearning.com/monografia/subsistema_de_control_de_recursos_humanos-auditoria_de_rr_hh/16630-1)

Control de Recursos Humanos.  
Fecha: 8 de enero de 2009

# **ANEXOS**

# **ANEXO 1**

## **DECRETO 41-2005**

### **LEY DEL REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL**

Ley del Registro de Información Catastral EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA CONSIDERANDO: Que la Constitución Política de la República de Guatemala establece como deberes del Estado la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona, y conforme a lo establecido por los Acuerdos de Paz se requiere la emisión de leyes y la creación de instituciones que permitan el cumplimiento de dichos deberes, específicamente la justicia agraria, la seguridad jurídica en la tenencia de la tierra y el desarrollo sostenible en el campo en condiciones de igualdad. CONSIDERANDO: Que el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria establece el compromiso por parte del Gobierno de Guatemala, de promover cambios legislativos que permitan el establecimiento de un sistema de registro y catastro descentralizado, multiusuario, eficiente, financieramente sostenible y de actualización fácil y obligatoria, por lo que se hace necesario emitir la ley que regule la institución y el proceso catastral en el país. CONSIDERANDO: Que es deber del Estado de Guatemala crear el marco jurídico que regule el proceso catastral y la institución responsable de promoverlo y desarrollarlo, en el contexto de la búsqueda de soluciones a la problemática agraria y el establecimiento de bases sólidas para la seguridad jurídica de la tenencia de la tierra. POR TANTO: En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 171 literal a) de la Constitución Política de la República de Guatemala. DECRETA: La siguiente: **DECRETO NÚMERO 41-2005 LEY DEL REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL TÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES CAPÍTULO I CREACIÓN, OBJETO, NATURALEZA Y FUNCIONES** Artículo 1. Creación y domicilio. Se crea el Registro de Información Catastral de Guatemala, que podrá abreviarse RIC, como institución del Estado, autónoma y de servicio, con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios. Actuará en coordinación con el Registro General de la Propiedad sin perjuicio de sus atribuciones específicas. Tendrá su domicilio en el departamento de

Guatemala, su sede central en la ciudad de Guatemala, y establecerá los órganos técnicos y administrativos que considere obligadamente necesarios. Artículo 2. Naturaleza y objeto. El Registro de Información Catastral es la autoridad competente en materia catastral, que tiene por objeto establecer, mantener y actualizar el catastro nacional, según lo preceptuado en la presente Ley y sus reglamentos. Todas sus actuaciones y registros son públicos. Los interesados tienen derecho a obtener en un tiempo prudencial, con las formalidades de ley y sin limitación alguna, informes, copias, reproducciones y certificaciones de las actuaciones a costa del interesado. Artículo 3. Funciones. El Registro de Información Catastral tendrá las funciones siguientes: a) Establecer, mantener y actualizar el catastro nacional de acuerdo a lo preceptuado en la presente Ley y sus reglamentos. b) Definir políticas, estrategias y planes de trabajo en materia catastral. c) Registrar y actualizar la información catastral como responsabilidad exclusiva del Estado, y extender certificados catastrales y copias certificadas de los mapas, planos y de cualquier otro documento que esté disponible. d) Definir políticas para percibir y administrar los ingresos provenientes de la prestación de servicios y venta de productos catastrales. e) Proveer al Registro de la Propiedad la información que en los análisis realizados en el proceso catastral se determine que es susceptible de saneamiento, coordinando las actividades para tal efecto. f) Coadyuvar en los estudios necesarios para la definición de los problemas nacionales relativos a la propiedad y tenencia de la tierra y en las propuestas jurídicas de su solución. g) Promover el intercambio y la coordinación de la información básica del RIC con la de otras instituciones, a efecto de obtener su máximo aprovechamiento en beneficio del desarrollo nacional. h) Coordinar con el Registro de la Propiedad la información básica registro catastro. i) Evaluar periódicamente todos los procedimientos del proceso catastral para proveer a su actualización tecnológica. j) Coordinar con el Instituto Geográfico Nacional para la elaboración de la base cartográfica y la obtención de información de límites municipales y departamentales. k) Proveer informes y estudios técnicos de las zonas en proceso catastral o catastradas a las instituciones responsables de la resolución de conflictos agrarios, a aquellas encargadas de programas de adjudicación de tierra y de regularización de la tenencia de la misma y a cualquiera otra institución estatal o privada que lo solicite. l)

Cooperar con las autoridades administrativas, judiciales, municipales y otros entes públicos cuando éstas requieran informes en materia catastral. m) Apoyar a los órganos jurisdiccionales en los expertajes necesarios para la solución de conflictos en los que exista dificultad de ubicación espacial de fincas, siempre que se trate de zonas en proceso catastral, zonas declaradas catastradas o zonas que hubieran sido objeto de catastro focalizado. n) Celebrar convenios con las autoridades administrativas, municipales y otros entes públicos y privados que requieran información o estudios catastrales, o bien proporcionar información y asesoría gratuita de interés para los usuarios catastrales. o) Promover y divulgar el proceso catastral en coordinación con las municipalidades, las autoridades comunitarias y las organizaciones de la sociedad civil, por todos los medios posibles y en los distintos idiomas que se hablan en el país, cuando así se requiera. p) Coordinar con las oficinas de ordenamiento territorial y control inmobiliario de las municipalidades o las oficinas que cumplan dichas funciones, para la aplicación de la presente Ley y sus reglamentos. q) Planificar y ejecutar un proceso permanente de formación y capacitación para el desarrollo territorial y catastral. r) Autorizar a técnicos y/o profesionales egresados de carreras afines a la Agrimensura, para la realización de operaciones catastrales, de los cuales llevará un registro. s) Otras no especificadas que sean inherentes al proceso catastral.

**CAPÍTULO II RÉGIMEN JURÍDICO, LABORAL Y PATRIMONIAL** Artículo 4. Régimen Jurídico. El Registro de Información Catastral se registrará por esta Ley y sus reglamentos. Supletoriamente se aplicarán las leyes del ordenamiento jurídico nacional, congruentes con los objetivos y naturaleza del RIC. Artículo 5. Régimen Laboral. Las relaciones laborales de los funcionarios, empleados y demás personal del RIC, se registrarán por las leyes laborales aplicables y el Reglamento Interno de Trabajo, que será aprobado por el Consejo Directivo del RIC. Artículo 6. Bienes y recursos. Constituyen el patrimonio del Registro de Información Catastral: a) La asignación que se le fije en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Nación. b) Todos los recursos de cualquier naturaleza que por cualquier título sean destinados al Registro de Información Catastral. c) Las donaciones y subvenciones que reciba del Estado, de cualquier otra entidad pública o privada, nacional o extranjera, y de personas individuales y jurídicas. d) El Fondo Catastral

Privativo que se constituye con los ingresos que el RIC obtenga por la prestación de sus servicios y la venta de productos catastrales. Los recursos financieros contemplados en el presente artículo se podrán canalizar y administrar a través de fideicomisos a constituirse en las condiciones óptimas de seguridad y liquidez, en las instituciones financieras autorizadas por la Superintendencia de Bancos. Artículo 7. Asignación presupuestaria. El Estado asignará anualmente al RIC, durante el establecimiento y mantenimiento registro-catastral, el monto justificado por el Consejo Directivo de conformidad con la programación anual de dicho proceso.

**TÍTULO II CAPÍTULO ÚNICO ORGANIZACIÓN DEL REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL**

Artículo 8. Integración. El Registro de Información Catastral tendrá la estructura organizativa siguiente: a) Consejo Directivo del RIC; b) Dirección Ejecutiva Nacional; c) Direcciones Municipales de Registro de Información Catastral. El RIC creará las unidades técnicas y administrativas que sean necesarias para el cumplimiento de las funciones asignadas en esta Ley. La Dirección Ejecutiva Nacional reglamentará sus funciones, métodos y procedimientos internos.

Artículo 9. Consejo Directivo. Es el órgano rector de la política catastral, de la organización y funcionamiento del RIC, y de la coordinación con las instituciones del Estado, y con las organizaciones sociales vinculadas al proceso de establecimiento, mantenimiento y actualización catastral. Contará con un Consejo Técnico Asesor, el cual estará conformado por un representante de cada uno de los Colegios Profesionales que manifiesten y justifiquen ante el Consejo Directivo su interés de participar y cuya participación sea aprobada por dicho Consejo. Su estructura y funcionamiento serán establecidos en el reglamento de la presente Ley.

Artículo 10. Integración del Consejo Directivo. El Consejo Directivo del RIC se integra de la siguiente manera: a) El Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación, quien lo preside, y como suplente el Viceministro que él designe. b) El Registrador General de la Propiedad y como suplente el Registrador sustituto. c) El Director del Instituto Geográfico Nacional y como suplente el Subdirector. d) Un delegado de la Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-. e) Un delegado nombrado por el Colegio de Ingenieros de Guatemala. f) Un delegado nombrado por el Colegio de Ingenieros Agrónomos de Guatemala. g) Un delegado nombrado por el Colegio

de Abogados y Notarios de Guatemala. Los delegados a que se refieren las literales d), e), f) y g) tendrán un suplente, que serán electos por las Asambleas Generales de cada Colegio, dentro de los 30 días de recibido el requerimiento, por un periodo de dos años, quienes pueden ser reelectos. Los integrantes del Consejo Directivo del RIC devengarán dietas por cada sesión en la que participen, de conformidad con las disposiciones emitidas por dicho Consejo.

Artículo 11. Requisitos para integrar el Consejo Directivo del RIC. Podrán integrar el Consejo Directivo del RIC, quienes reúnan los siguientes requisitos: a) Ser guatemalteco. b) Ser mayor de edad. c) Hallarse en el pleno goce de sus derechos civiles.

Artículo 12. Causales de remoción. Los integrantes del Consejo Directivo del RIC podrán ser removidos cuando se produzcan cualesquiera de las situaciones siguientes: a) Haber sido condenado en sentencia firme en juicio penal por cualquier delito. En caso de dictarse auto de prisión quedará inhabilitado temporalmente para el ejercicio de sus atribuciones, funciones y facultades, y lo sustituirá temporalmente el suplente que haya sido designado por la institución correspondiente; b) Haber sido declarado por tribunal competente en estado de interdicción o de quiebra; c) Padecer de incapacidad física, calificada médicamente que lo imposibilite por más de tres meses para ejercer el cargo; d) Cometer actos fraudulentos, ilegales o evidentemente contrarios a las funciones o los intereses del RIC; e) Actuar o proceder con manifiesta negligencia en el desempeño de sus funciones; y, f) Postularse como candidato para un cargo de elección popular.

Artículo 13. Atribuciones del Consejo Directivo del RIC. Son atribuciones del Consejo Directivo del RIC: a) Definir la política catastral y velar por el cumplimiento de las funciones del Registro de Información Catastral contempladas en la presente Ley. b) Determinar el orden prioritario de las zonas a catastrar. c) Establecer Direcciones Municipales del RIC. d) Aprobar la política salarial y el reglamento interno. de trabajo del RIC. e) Aprobar la estructura organizativa y funcional del RIC, a propuesta de la Dirección Ejecutiva Nacional. f) Elaborar la propuesta de Reglamento de la presente Ley y elevarla al Organismo Ejecutivo, para que sea aprobado mediante el Acuerdo Gubernativo correspondiente. g) Aprobar los manuales de operaciones y reglamentos internos, a propuesta de la Dirección Ejecutiva Nacional. h) Autorizar la concesión de servicios inherentes al levantamiento catastral. i) Determinar los montos a

pagar por los usuarios por la prestación de servicios y. por la venta de productos catastrales.

j) Aprobar los presupuestos de la institución, así como los informes sobre estados financieros. k) Aprobar los planes anuales de trabajo y declarar las zonas en proceso catastral y catastradas, a propuesta de la Dirección Ejecutiva Nacional. l) Nombrar y remover al auditor interno del RIC y contratar las auditorías externas que considere pertinentes. m) Evaluar periódicamente la gestión y los alcances del RIC. n) Aprobar los convenios que se suscriban con las autoridades administrativas, municipales y otros entes públicos y privados que requieran información, estudios catastrales u otro tipo de cooperación. o) Velar por la correcta aplicación de la presente Ley y sus reglamentos. p) Resolver los problemas administrativos y técnicos que resultaren en el desarrollo de las actividades catastrales o entre las unidades ejecutoras de los programas, de conformidad con lo que se establezca en el reglamento respectivo. q) Otras que le asigne la presente Ley y sus reglamentos.

Artículo 14. Sesiones del Consejo Directivo del RIC. El Consejo Directivo del RIC celebrará sesiones ordinarias una vez al mes, y las extraordinarias que fueren necesarias, a solicitud de cualquiera de los miembros del Consejo Directivo o del Director Ejecutivo Nacional del RIC. En caso de ausencia temporal del Presidente del Consejo Directivo del RIC o de su suplente, las sesiones serán presididas por el miembro del Consejo Directivo del RIC que designen los presentes. Para la celebración de sesiones deberán estar presentes por lo menos la mitad más uno de los miembros del Consejo Directivo. Las resoluciones del Consejo Directivo del RIC serán válidas con el voto favorable de la mitad más uno del número de miembros del Consejo. En caso de empate, quien presida tendrá doble voto. De lo actuado quedará constancia en el acta correspondiente. Los representantes tienen derecho a razonar su voto.

Artículo 15. Dirección Ejecutiva Nacional. La Dirección Ejecutiva Nacional del RIC estará a cargo de un Director, a quien corresponde la coordinación de las acciones, la ejecución de las disposiciones y resoluciones emanadas del Consejo Directivo del RIC, fungiendo como Secretario de dicho Consejo, con voz pero sin voto. El Director Ejecutivo Nacional del RIC será nombrado por el Consejo Directivo, para cuya selección se realizará una convocatoria pública en el Diario Oficial, y como mínimo en uno de los diarios de mayor circulación del

país. Artículo 16. Atribuciones del Director Ejecutivo Nacional. Son atribuciones del Director Ejecutivo Nacional las siguientes: a) Planificar, organizar, dirigir la ejecución y controlar todas las actividades administrativas, técnicas y jurídicas del RIC, de acuerdo con las políticas establecidas por el Consejo Directivo del RIC, siendo responsable ante éste por el correcto y eficaz funcionamiento institucional. b) Proporcionar y certificar la información catastral referente a los predios catastrados, ya sea que estén ubicados en una zona en proceso catastral, en una zona declarada catastrada o que hubiera sido objeto de catastro focalizado, así como extender certificados catastrales y copias certificadas de los mapas, planos y cualquier otro documento que esté disponible. c) Ejercer la representación legal del Registro de Información Catastral. d) Proponer políticas, estrategias y planes de trabajo al Consejo Directivo del RIC. e) Presentar propuestas de manuales de operaciones y reglamentos internos al Consejo Directivo del RIC, para su aprobación. f) Suscribir convenios, cartas de entendimiento y cualesquiera otros documentos que sean necesarios para el impulso y avance del proceso catastral, para la realización de catastros focalizados y el saneamiento de la información registral, con la aprobación del Consejo Directivo del RIC. g) Autorizar a técnicos y/o profesionales egresados de carreras afines a la Agrimensura para la realización de operaciones catastrales, de los cuales llevará un registro. h) Nombrar y remover al personal del RIC de conformidad con la ley, los reglamentos y disposiciones del Consejo Directivo. i) Preparar el proyecto anual de presupuesto de la institución y presentarlo a consideración del Consejo Directivo del RIC. j) Resolver los recursos administrativos que le correspondan de conformidad con la ley. k) Convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo Directivo del RIC, elaborando la agenda y adjuntando la documentación correspondiente. l) Presentar ante el Consejo Directivo del RIC la propuesta de creación de las unidades técnicas y administrativas que sean necesarias para el cumplimiento de las funciones asignadas al RIC. m) Presentar ante el Consejo Directivo, para su discusión y aprobación, la estructura administrativa y las funciones operativas del RIC. n) Otras que la presente Ley y sus reglamentos o el Consejo Directivo del RIC le asigne. Artículo 17. Requisitos para ser Director Ejecutivo Nacional. Para ser nombrado Director Ejecutivo Nacional se requiere: a) Ser guatemalteco. b) Hallarse en el

goce de sus derechos civiles. c) Tener título profesional a nivel universitario y ser colegiado activo. d) Acreditar más de cinco años de ejercicio profesional. e) Acreditar experiencia en el ramo catastral. Artículo 18. Causales de remoción del Director Ejecutivo Nacional. Son causales de remoción del Director Ejecutivo Nacional del RIC las que establece el artículo 12 de la presente Ley, así como el hecho de no cumplir con las metas de trabajo establecidas por el Directorio. Artículo 19. Direcciones Municipales de Registro de Información Catastral. Las Direcciones Municipales de Registro de Información Catastral estarán a cargo de un Director nombrado por el Consejo Directivo del RIC a propuesta del Director Ejecutivo, a quien corresponde la ejecución de las operaciones técnico-jurídicas y administrativas en su municipio, de acuerdo con lo establecido en la presente Ley y sus reglamentos. Artículo 20. Requisitos para ser Director Municipal de Registro de Información Catastral. Para ser nombrado Director Municipal de Registro de Información Catastral, se requiere: a) Ser guatemalteco. b) Hallarse en el goce de sus derechos civiles. c) Contar con formación en materia catastral. d) Preferentemente hablar el idioma indígena predominante en el municipio. Artículo 21. Causales de remoción de los Directores Municipales de Registro de Información Catastral. Son causales de remoción de los Directores Municipales de Registro de Información Catastral las que establece el artículo 12 de la presente Ley y las inherentes al Director Ejecutivo Nacional. Artículo 22. Oficina de Apoyo Social. Cada Dirección Municipal de Registro de Información Catastral contará con una Oficina de Apoyo Social, cuya función primordial será la de asistir a las comunidades o personas individuales en la solución de sus problemas catastrales cuando ellos no tengan la capacidad de resolverlos por sí mismos y así lo soliciten. El Reglamento de la presente Ley establecerá su estructura y funcionamiento. TÍTULO III CAPÍTULO ÚNICO DEFINICIONES Artículo 23. Definiciones. Para los efectos de esta Ley se adoptan las siguientes definiciones: a) Acta de verificación de mojones y linderos: Es el documento que en la fase de levantamiento catastral es suscrito por el propietario, poseedor o tenedor de un predio, o sus representantes y los propietarios, poseedores, tenedores de los predios colindantes o sus representantes, quienes manifestarán su conformidad o inconformidad con los datos territoriales del predio. El Técnico del Registro de Información Catastral hará

constar en acta los extremos mencionados. b) Área: Extensión en proyección plana de un predio, expresada de conformidad con el sistema métrico decimal. c) Catastro Nacional: Es el inventario técnico para la obtención y mantenimiento de la información territorial y legal, representada en forma gráfica y descriptiva, de todos los predios del territorio nacional. Dicha información, que es susceptible de ser complementada con otra de diversa índole, conformará el Centro Nacional de Información Registro-Catastral, disponible para usos multifinalitarios. d) Catastro focalizado: Se entiende por catastro focalizado el levantamiento de a) información predial y registral que se realiza en zonas que no han sido declaradas catastradas o que no están en proceso catastral, y en el cual se tiene por núcleo de la investigación al predio o predios que se presumen se identifican con el ámbito-espacial de la finca o fincas que se pretende ubicar, y por contexto a los predios colindantes y su correspondiente información registral, con el objeto de establecer mediante el análisis catastral y jurídico la relación entre ellos, y de ese modo alcanzar la certeza de la ubicación espacial de las fincas y el grado de correspondencia con el predio o los predios. e) Certificación catastral: Es el documento expedido por el Registro de Información Catastral que contiene toda la información catastral sobre un predio. f) Código de clasificación catastral: Es el dato integrado por números que representan, por su orden, el departamento, el municipio, el polígono catastral y el predio, bajo el principio de territorio continuo. Este código es asignado a cada predio del territorio nacional en el proceso de establecimiento y mantenimiento registro-catastral, que lo identifica en el Registro de Información Catastral. g) Datos territoriales de una finca: Se refieren a su orientación cardinal, sus esquineros o vértices determinados en un sistema de coordenadas, su forma geométrica, la longitud de sus linderos y la extensión superficial. h) Derrotero: Es la descripción alfanumérica de las distancias de los linderos de los predios y los ángulos de orientación de los mismos. i) Diagnóstico de propiedad: Es una actividad de investigación que permite conocer por medio de la información del Registro de la Propiedad la situación del derecho de propiedad sobre la tierra en un municipio, departamento o región del territorio nacional. j) Finca: Es la denominación que el Registro de la Propiedad le da a un inmueble para su identificación. k) Levantamiento catastral: Es una de las fases técnicas del establecimiento catastral que

consiste en la obtención en campo de los datos físicos y descriptivos de los predios y de sus respectivos propietarios, poseedores o tenedores en determinado sector del territorio nacional. l) Mantenimiento registro-catastral: El mantenimiento registro-catastral es el conjunto de actividades jurídicas, técnicas y administrativas permanentes y necesarias para inscribir, tanto en el Registro de Información Catastral como en el Registro de la Propiedad, los cambios relativos al predio y al propietario, respectivamente. m) Mojón: Representación física de un vértice. n) Polígono catastral: Es una figura formada por una línea poligonal cerrada, cuyos vértices están ligados a la red geodésica nacional, y su función es la de facilitar el levantamiento catastral. o) Política catastral: Conjunto de planes, programas, proyectos y acciones que desarrolla el Registro de Información Catastral, relacionados con las modalidades administrativas, financieras, técnicas y sociales de la ejecución del proceso catastral. p) Poseedor: Quien sin ser el propietario ejerce sobre un predio todas o algunas de las facultades inherentes al dominio. No es poseedor el que posee en nombre o representación del propietario o quien disfruta del predio por actos puramente facultativos o de simple tolerancia permitida por el propietario. q) Predio: Es el polígono que sirve de unidad territorial del proceso catastral, que se identifica con un código de clasificación catastral. r) Predio catastrado: Es aquél en el cual se han consumado las operaciones técnicas del análisis catastral y jurídico, y que han obtenido la declaración correspondiente. s) Predio catastrado regular: Es aquel predio en el cual, habiéndose consumado las operaciones de análisis catastral y jurídico, los datos de la investigación registral y los obtenidos en el levantamiento de información catastral coinciden, y que, por consiguiente, ha obtenido la declaración a que se refiere el artículo treinta y cinco de la presente Ley. t) Predio catastrado irregular: Es el predio que, después del análisis catastral y jurídico, no está inscrito en el Registro de la Propiedad, o estando inscrito presenta irregularidades de las tipificadas en los artículos treinta y ocho y treinta y nueve, y que, por consiguiente, ha obtenido la declaración a que se refiere el artículo treinta y seis de la presente Ley. u) Propietario: Es la persona que ejerce alguna o todas las facultades inherentes al dominio y tiene el derecho de disponer de un predio inscrito a su nombre en el Registro de la Propiedad. v) Red geodésica: Serie de alineaciones relacionadas entre sí, que están fijadas en

el terreno con monumentos y otros puntos ubicados dentro de un marco de referencia global y de precisión, referidos y establecidos por el Instituto Geográfico Nacional, quien velará por su conservación y densificación. w) Tenedor: Es la persona que por cualquier circunstancia tiene en su poder un predio, inscrito o no en el Registro de la Propiedad, sin ser el propietario o poseedor legítimo del mismo, y su condición no genera ningún derecho con relación a esta Ley. x) Terreno baldío: Es aquel predio que no es de propiedad privada ni está poseído o tenido por persona alguna al momento de realizar el levantamiento de información catastral. y) Tierras comunales: Son las tierras en propiedad, posesión o tenencia de comunidades indígenas o campesinas como entes colectivos, con o sin personalidad jurídica. Además, forman parte de estas tierras aquellas que aparecen registradas a nombre del Estado o de las municipalidades, pero que tradicionalmente han sido poseídas o tenidas bajo el régimen comunal. z) Titular catastral: Es la persona natural o jurídica que tiene la propiedad, posesión o tenencia de un predio. aa) Compareciente catastral: Es la persona que por cualquier circunstancia comparece ante la autoridad catastral al momento del levantamiento catastral. bb) Tracto sucesivo registral: Es el encadenamiento perfecto entre las inscripciones registrales del dominio, en virtud del cual se tiene pleno y exacto conocimiento de la sucesión de propietarios, desde el nacimiento de la finca hasta el momento de su estudio. cc) Tracto sucesivo interrumpido: Se presume que se ha interrumpido el tracto sucesivo registral de una finca cuando el proceso catastral pone en evidencia una discordancia entre la realidad jurídica catastral y la realidad física resultante de dicho proceso de catastro, consistente en que el poseedor del predio es diferente al titular de la última inscripción registral de la finca, siempre que a la fecha de la investigación registral dicha inscripción de dominio tenga 30 años o más de su asiento, sin que se haya producido movimiento registral alguno de las inscripciones de dominio de la misma durante ese período de tiempo, en cuyo caso el poseedor de buena fe tendrá derecho a que se regularice su posesión de conformidad con la ley. dd) Ubicación: Es la posición irrepetible que tiene el predio en el espacio, factible de expresarse con precisión matemática. ee) Zona catastrada: Es la parte del territorio nacional donde el proceso de establecimiento del catastro ha concluido por declaración oficial, y cuyos datos obtenidos

se han incorporado, para su mantenimiento registro-catastral, al RIC. ff) Zona en proceso catastral: Es la parte del territorio nacional determinada y declarada así por el órgano competente, donde se desarrollan actividades para el establecimiento catastral. gg) Tierras con vocación de conservación: Aquellas tierras o predios ubicados dentro de Áreas Protegidas declaradas como tales o como áreas prioritarias de conservación o de protección especial por la autoridad competente.

**TÍTULO IV DEL PROCESO CATASTRAL**  
**CAPÍTULO I NATURALEZA Y ELEMENTOS CONSTITUTIVOS** Artículo 24. Naturaleza del Catastro Nacional. El catastro es un instrumento técnico de desarrollo con información disponible para múltiples fines. Es un registro básico, gráfico y descriptivo de tipo predial, orientado a la certeza y seguridad jurídica de la propiedad, tenencia y uso de la tierra. Artículo 25. Elementos constitutivos. El archivo básico del Registro de Información Catastral se integra con los siguientes elementos: a) Diagnóstico de propiedad; b) Fichas de recopilación de información de campo y de registro; c) Material cartográfico y fotográfico con información catastral; d) Actas de verificación de mojones y linderos; e) Planos topográficos autorizados por profesionales o técnicos competentes; f) Planos para el Registro de Información Catastral de los predios; g) listados de coordenadas de los vértices o esquineros de los predios en el centro de referencia nacional; h) Derroteros; i) Informes circunstanciados por predio de análisis catastrales; j) Declaraciones de predio catastrado regular e irregular; k) Memorias de cálculo; l) Índices alfanuméricos; m) La constancia de posicionamiento de puntos de vértices o esquineros; n) Formularios de dudas a campo o a registro y sus resoluciones; o) Los expedientes que tengan presentada solicitud de revisión técnica; p) Código de clasificación catastral; q) Otros documentos gráficos y descriptivos que se consideren de importancia para el Registro de Información Catastral.

**CAPÍTULO II ACCIONES Y PROCEDIMIENTOS CATASTRALES** Artículo 26. Establecimiento del catastro. El establecimiento del catastro es el conjunto de actividades de tipo técnico-jurídico y administrativo, organizadas para la obtención de la información física y descriptiva de todos los predios del territorio nacional y su relación con los titulares catastrales y registrales. En el establecimiento del catastro, las mediciones de polígonos catastrales y predios deberán estar referenciados al Sistema Geográfico Nacional. El

establecimiento catastral deberá proporcionar, entre otras, la siguiente información sobre: esquineros, mojones, linderos, ubicación espacial, colindancias, áreas de los predios y cualquier otra característica que se considere útil de acuerdo al reglamento de esta Ley. Las acciones catastrales son competencia del RIC, y sus actividades técnicas podrán ser realizadas por administración directa, subcontratación o contrato. En todos los casos, las costas del proceso correrán a cargo del RIC. La coordinación, dirección, análisis catastral y jurídico no son delegables. Artículo 27. Asistencia técnico legal y acceso a la información. Durante este proceso, las personas que tengan o consideren tener derechos sobre el predio, podrán hacerse acompañar, a su costa, por asesores técnicos o jurídicos que considere convenientes. Se garantiza al interesado y a sus asesores el acceso a la información obtenida en cada una de las etapas finalizadas del establecimiento catastral. Artículo 28. Actividad previa. Como una etapa preparatoria para las actividades catastrales, y con la suficiente antelación a la declaratoria de zonas en proceso catastral, el RIC investigará el derecho real de propiedad y los datos físicos de las fincas que correspondan a cada municipio, formulando el diagnóstico correspondiente. Para esta investigación el RIC recopilará información pertinente en cualquiera de los archivos y libros que posee el Registro de la Propiedad y en cualquier otro archivo público que posea documentos relacionados con la tenencia de la tierra, para lo cual establecerá la coordinación que lo expedito. Para tal efecto, el Registro de la Propiedad y demás instituciones tienen la obligación de permitir el acceso gratuito a la información. Artículo 29. Objetivo del diagnóstico de propiedad. El objetivo del diagnóstico de propiedad es generar conocimientos acerca de la propiedad de la tierra, para la formación de criterios y directrices en los siguientes aspectos: a) Formar criterio en el Consejo Directivo del RIC y en el Director Ejecutivo Nacional, para priorizar las zonas que se declararán en proceso catastral. b) Formar criterio para la planificación de actividades técnicas de recopilación de información predial, en las zonas a catastrar. c) Proporcionar referencias para los análisis catastral y jurídico. d) Evidenciar las necesidades de regularización y de saneamiento de la información registral. Artículo 30. Zonas en proceso catastral. La declaratoria de una zona en proceso catastral es responsabilidad del Consejo Directivo del RIC y se divulgará en idioma español y en los idiomas existentes en

la zona a catastrar. Dicha declaratoria será publicada en el Diario Oficial y en los medios que sean más efectivos para asegurar su conocimiento en el ámbito nacional. La declaratoria de zona en proceso catastral y su publicación, tiene por objeto prevenir a los propietarios, poseedores y tenedores de predios ubicados en ella, que se desarrollarán actividades catastrales, y en consecuencia están obligados a proporcionar la información que les sea requerida. Una zona catastral no será menor a un municipio, y se divide, para el establecimiento catastral, en polígonos. Artículo 31. Comunicación social. Previo al levantamiento predial, el RIC, en coordinación con los Concejos Municipales y los Alcaldes Auxiliares, con la participación de las autoridades tradicionales y comunitarias, y aquellas instituciones y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que tengan presencia en la zona catastral, diseñará y pondrá en marcha un proceso de comunicación y difusión por diferentes medios y en los idiomas que se hablen en dicha zona. Para ese efecto se considerarán los aspectos culturales, antropológicos, sociológicos, y todos aquellos que sean importantes para el logro de los objetivos de comunicar y difundir el proceso de establecimiento del catastro. El proceso de comunicación social deberá continuar durante la ejecución de las siguientes fases del establecimiento catastral y en su mantenimiento, para contar con la cooperación y participación de la población. Artículo 32. Inicio del establecimiento catastral. El proceso de establecimiento catastral dará inicio dentro de los cien días calendario siguientes a la fecha de la declaratoria de zona en proceso catastral. Artículo 33. Actividades catastrales. El proceso para el establecimiento del catastro será el siguiente: a) Levantamiento de información catastral. Los técnicos del RIC se presentarán a cada uno de los predios, de acuerdo con la planificación establecida, requiriendo a los propietarios, poseedores o tenedores de los mismos, la información que se describe en la ficha de investigación de campo y la concerniente a vértices o mojones, linderos y áreas del predio que ha de identificarse en el material fotográfico o de cualquier otra naturaleza. Por declaración del propietario, poseedor o tenedor, la información que se recabe en la fase de levantamiento de información catastral quedará consignada en la ficha de investigación de campo, la cual contendrá como mínimo la siguiente información: a.1 Nombre del propietario, poseedor o tenedor, y sus datos de identificación personal. a.2 La dirección de

la residencia del propietario, poseedor o tenedor. a.3 Los datos registrales de la finca, si estuviere inscrita en el Registro de la Propiedad. a.4 Nombre del predio, si lo tuviere. a.5 Circunscripción local, municipal y departamental. a.6 Identificación y descripción de los mojones, linderos y área. Cuando se levante un acta de verificación de mojones y linderos, se deberá contar con la participación de los colindantes. a.7 Tiempo de la tenencia del predio. a.8 Información sobre si existe trámite legal para el reconocimiento de la posesión. a.9 Nombre de la persona y dirección de quien obtuvo la propiedad, posesión o tenencia, si lo supiere. a.10 La justificación de la tenencia o posesión, si la tuviere. a.11 Datos principales del documento que ampara la propiedad, posesión o tenencia. a.12 Nombre de los colindantes actuales. a.13 Situación jurídica y cargas que soporta el predio. a.14 Toda aquella información histórica, gráfica, oral o escrita que aporte el informante, incluyendo planos y croquis. a.15 Otros datos que se consideren útiles para el análisis catastral y jurídico. a.16 Observaciones. Recibida la información, se le entregará a cada titular o al informante una constancia de predio censado, en la cual se consignará su respectivo código catastral y demás información que determine el reglamento de la presente Ley. En los casos en los cuales se manifestare inconformidad de linderos y mojones, al momento de realizarse el levantamiento de información catastral, el técnico catastral marcará en el material cartográfico o de cualquier otra naturaleza las pretensiones de los colindantes, y hará las observaciones que estime necesarias en la ficha de investigación. Asimismo, informará a los titulares de los predios y sus colindantes, que podrán acogerse al procedimiento establecido en el artículo cuarenta y uno de la presente Ley para la solución conciliatoria del desacuerdo. Si los interesados solucionan sus diferencias posteriormente, deberán notificar al RIC los cambios acordados, para su registro. b) Levantamiento catastral en áreas de población indígena. Sin excepción, en la fase de levantamiento catastral en áreas donde los predios sean propiedad, estén en posesión o tenencia de población indígena, los técnicos del RIC deberán hablar el idioma indígena de la región, y si no lo hablaran, se auxiliarán de traductores específicos. En los levantamientos catastrales en tierras en propiedad, posesión o tenencia de comunidades indígenas, participarán los propietarios, poseedores o tenedores y sus colindantes, individualmente considerados o a través de quienes los representen.

Dicho proceso se efectuará con el apoyo del Concejo Municipal, los Consejos Comunitarios de Desarrollo, los Alcaldes Auxiliares y las Autoridades Comunitarias. El proceso se hará constar en el acta de verificación de mojones y linderos, la cual será firmada por los propietarios, poseedores o tenedores, sus colindantes y los representantes acreditados, como constancia de su conformidad o inconformidad. Si alguno de los comparecientes, no pudiera o no supiera firmar, dejará impresa la huella de su dedo pulgar derecho y firmará a su ruego la persona que por él sea designada. Los propietarios, poseedores o tenedores y sus colindantes podrán, si así lo decidieren, hacerse acompañar por los asesores técnicos o legales que consideren conveniente. Se garantiza a los interesados y a sus asesores el acceso a la información obtenida en cada una de las etapas del proceso catastral. c) Análisis de información catastral. La Unidad de Análisis Catastral del RIC efectuará un estudio que permita comparar los datos de investigación registral con los obtenidos en el levantamiento de información catastral, a efecto de verificar si hay coincidencia o no entre el sujeto y el objeto. El Analista Catastral elaborará un informe circunstanciado por predio, el que remitirá con los antecedentes a la Unidad de Análisis Jurídico correspondiente. d) Análisis e investigación jurídica. La Unidad de Análisis Jurídico estudiará la situación jurídica del objeto y su relación con el sujeto. Los resultados del análisis catastral y el análisis e investigación jurídica definirán la condición de predio catastrado, lo cual permitirá dictaminar si el mismo es regular o irregular. e) Durante el levantamiento catastral se deberá especificar si están ubicadas dentro de Áreas Protegidas, de protección especial o cualquier otra denominación de acuerdo a la Ley de Áreas Protegidas. La anotación de estar ubicadas dentro de estas áreas deberá hacerse en el acta levantada y en la inscripción final en el Registro de la Propiedad. Durante el levantamiento catastral de tierras ubicadas dentro de estas áreas, se deberá coordinar con el CONAP o la entidad administrativa, en su caso, y previo a oficializar el levantamiento catastral de estas tierras, se deberá contar con el dictamen favorable del CONAP, la entidad administrativa del área o de ambos, si fuere necesario, así como si existe patrimonio natural, cultural o histórico. Artículo 34. Exposición pública. Previo al cierre del análisis catastral, los resultados preliminares deberán ser presentados a la población, en el área urbana a nivel de barrio, y en las áreas

rurales a nivel comunitario de aldea, con el objeto de hacerlo del conocimiento público y recabar información adicional necesaria para dicho análisis. Artículo 35. Declaración de predio catastrado regular. Agotados los análisis catastral y jurídico de un predio, y habiéndose encontrado que hay coincidencias en el objeto y la situación jurídica entre el sujeto y el objeto, se emitirá declaración de predio catastrado regular. Esta declaración será notificada al titular catastral en un plazo que no excederá de quince días, contados a partir de la fecha de la declaración. Estando firme dicha declaración, ésta será notificada al Registro de la Propiedad, que hará la inscripción correspondiente en el dominio de la finca respectiva, consignando el código de clasificación catastral asignado al predio, y en consecuencia dicha información pasará a formar parte de los datos de identificación de la finca. La declaración deberá contener como mínimo los datos catastrales y registrales que identifiquen plenamente el predio y la finca correspondiente, y cualquiera otro que se establezca en el reglamento de la presente Ley, y será acompañada del plano del predio y la certificación catastral correspondiente. Artículo 36. Declaración de predio catastrado irregular. Agotados los análisis catastral y jurídico de un predio, y habiéndose encontrado que no hay coincidencia en el objeto o en la situación entre el sujeto y el objeto, se emitirá declaración de predio catastrado irregular. Esta declaración será notificada a los titulares catastrales y a los titulares registrales, en su caso, por los medios legales, en un plazo que no excederá de quince días, contados a partir de la fecha de emisión de la misma, para que se pronuncien, y en su caso planteen la solicitud de revisión técnica de lo actuado. Estando firme dicha declaración, ésta será notificada al Registro de la Propiedad para aquellos predios catastrados irregulares que estén inscritos en dicho Registro, a efecto de que haga una inscripción especial en el dominio de la finca que indique la o las irregularidades, sin que la misma impida el tráfico inmobiliario. La declaración deberá contener como mínimo los datos catastrales y registrales que identifiquen plenamente el predio y la finca correspondiente, y cualquiera otro que se establezca en el reglamento de la presente Ley, y será acompañada del plano del predio y la certificación catastral correspondiente. La operación registral causará los honorarios que correspondan de conformidad con el arancel respectivo, los cuales se cobrarán al interesado en la subsiguiente operación registral que se

realice sobre la finca. Artículo 37. Firmeza de la declaración. La declaración de predio catastrado regular o irregular quedará firme si transcurrido el plazo de treinta días no se presenta la solicitud de revisión técnica del proceso, en forma verbal o por escrito. Si agotado el plazo para presentar dicha solicitud no se presentare, y si no hubiere recurso posterior pendiente, la declaración quedará firme y surtirá los efectos previstos. Artículo 38. Tipología de predios catastrados irregulares. Son predios catastrados irregulares, los siguientes: a) Aquellos cuya única irregularidad sea la de no estar inscritos en el Registro de la Propiedad. b) Los que tengan diferencias entre el área inscrita en el Registro de la Propiedad y el área establecida físicamente. No obstante lo anterior, no se considerarán predios irregulares por su extensión los que se encuentran en los siguientes casos: I. Si el área inscrita de un predio es menor o igual a mil metros cuadrados y el área catastral se excede hasta en un veinte por ciento (20%). II. Si el área inscrita está entre más de mil metros cuadrados hasta novecientos mil metros cuadrados y el área catastral excede hasta en un diez por ciento (10%). III. Defectos de área: Cuando el área resultante del levantamiento catastral sea menor que el área registralmente inscrita se considerará un defecto. Una vez estando firme dicha declaración se hará la anotación respectiva en el Registro de la Propiedad, pero automáticamente quedará regularizada de conformidad con el área real consignada por el RIC. c) Cuando al área de la inscripción registral se anteponga la leyenda “más o menos”. d) Cuando sobre un mismo predio exista más de un registro o título de propiedad. e) Cuando en la inscripción no se especifique su extensión. f) Cualquier otra irregularidad no contemplada en los casos anteriores que resulte del proceso catastral o cualquier combinación de las anteriores irregularidades. Artículo 39. Irregularidades especiales. Son irregularidades especiales la inubicabilidad de fincas y la incongruencia entre el titular registral y el titular catastral. a) Inubicabilidad de fincas. Hecha la declaración de predios catastrados de todo un polígono y previo a la declaración de zona catastrada, el RIC efectuará un análisis de las fincas inscritas en el Registro de la Propiedad, cuya ubicación espacial no hubiese sido posible dentro del territorio de una zona en proceso catastral, con la exclusiva finalidad de procurar su ubicación. Si el resultado del análisis fuere negativo, se hará una declaratoria de finca inubicable por el órgano catastral, a efecto

de que en el Registro de la Propiedad se efectúe la anotación correspondiente, quedando prohibido realizar cualquier tipo de operación sobre esta finca, en resguardo de la seguridad jurídica. Asimismo, para efectos del conocimiento de los titulares registrales, la declaratoria de inubicabilidad se publicará por una sola vez en el Diario Oficial. El propietario de la finca, sus herederos legalmente declarados o sus representantes legales, podrán contradecir la declaratoria de inubicabilidad ante el RIC, demostrando su ubicación. En tal caso el RIC certificará la ubicación espacial de la finca y la notificará al Registro de la Propiedad para que de oficio cancele la anotación de inubicabilidad que ordena el párrafo anterior. El plazo para manifestarse en contra de la inubicabilidad de la finca será de tres años, contado a partir de la fecha de la anotación en el Registro de la Propiedad; transcurrido dicho plazo, la inubicabilidad de la finca será definitiva de pleno derecho y en consecuencia se tendrá por cancelada, operándose la cancelación en la columna y folio correspondiente. b) Incongruencia entre el titular registral y el titular catastral. Cuando un predio esté siendo poseído por persona distinta a la que se encuentra inscrita en el Registro de la Propiedad, será declarado por el RIC predio con irregularidad especial, procedimiento de conformidad con lo que establecen los artículos treinta y seis y treinta y siete de la presente Ley. Con esta declaración, el Registro de la Propiedad procederá a realizar el asiento de una anotación, en que se consignará el nombre de la persona que posee el predio. Tal anotación de irregularidad especial se hará sin perjuicio de la inscripción de la declaración de predio catastrado irregular a la que se refiere el artículo treinta y seis, cuando corresponda. Cuando esta incongruencia dé lugar a presumir que se ha interrumpido el tracto sucesivo registral, el poseedor podrá gestionar la reanudación del tracto sucesivo a su favor, promoviendo las acciones que para el efecto establecerá una ley especial. Artículo 40. Declaratoria de zona catastrada. Concluido el proceso de establecimiento catastral en una zona determinada, y agotado el procedimiento a que se refiere el primer párrafo del inciso a) del artículo anterior, el Consejo Directivo del RIC la declarará zona catastrada, y derivado de ello, los datos contenidos en lo referente a las descripciones físicas de los predios regulares e irregulares, únicamente se modificarán por las operaciones normales de mantenimiento registro-catastral que practique el Registro de Información Catastral y el Registro de la Propiedad,

tendientes a mantener la exactitud de la información. Esta declaratoria debe ser difundida ampliamente para conocimiento de la población en general, y en particular para los titulares de los predios comprendidos en la zona catastrada. Artículo 41. Solución conciliatoria. En los casos en que conste en el acta de verificación de mojones y linderos, la inconformidad de los titulares de los predios y sus colindantes, el RIC, después de la fase de análisis catastral, citará a las partes para proponerles una solución conciliatoria. El RIC, para este propósito, podrá solicitar la intervención de la institución que oficialmente esté constituida para mediar en estos asuntos, de conformidad con lo que establezca el reglamento de esta Ley. A solicitud de parte interesada solicitarán participar en calidad de mediadores o amigables compondores las autoridades comunitarias que conozcan el problema y puedan aportar a su solución. Cuando se trate de solucionar controversias entre población indígena, el RIC deberá aplicar los métodos de resolución propuestos por las partes, y que tradicional y culturalmente utilizan. Si hubiere acuerdo y las partes manifestaran su conformidad, se levantará acta de la conciliación y los técnicos catastrales determinarán los vértices de los linderos, de ser posible los materializarán y luego registrarán en el material cartográfico tales vértices y los linderos aceptados. Si transcurrido un plazo de sesenta días sin que se llegue a ningún acuerdo, el RIC continuará el análisis jurídico y emitirá declaración de predio catastrado irregular, para que las partes puedan promover las acciones correspondientes. Artículo 42. Representación y codificación catastral. Tanto en el establecimiento catastral como en el mantenimiento catastral, los predios se representarán en planos y las zonas catastrales o conjunto de predios, en mapas. Cada predio tendrá su respectivo código de clasificación catastral. Este material gráfico podrá ser elaborado utilizando la tecnología actualizada de la institución. Artículo 43. Base de datos. Con la información obtenida del proceso catastral se integrará la base de datos del Registro de Información Catastral, la cual es de naturaleza pública, y corresponde al RIC su mantenimiento y actualización. Artículo 44. División de funciones. El Registro de Información Catastral será el responsable de la administración de la información física descriptiva de los predios catastrados, y el Registro de la Propiedad anotará la información física del predio catastrado, incluyendo su código de clasificación catastral, y en

consecuencia los datos territoriales de la finca serán los consignados por el RIC. El Registro de la Propiedad, como tal, continuará siendo el responsable de la administración de la información relativa al derecho de dominio y demás derechos reales, anotaciones preventivas, limitaciones, cargas y cualquier otra situación jurídica sobre la finca. Artículo 45. Mantenimiento catastral. El mantenimiento deberá implementarse en una zona declarada totalmente catastrada, y cualquier actividad inherente al traslado de derecho real o de posesión de los predios o fracciones de los mismos deberá contar con la participación del Registro de Información Catastral. Para este mantenimiento se deberá observar lo siguiente: a) Para faccionar escrituras de unificación o desmembración de predios, los notarios deberán contar para el predio en cuestión con el certificado emanado del Registro de Información Catastral, el cual contendrá la información gráfica y alfanumérica del mismo, y es necesario que el plano resultante, que será la base para el faccionamiento de la escritura traslativa de dominio, sea aprobado por el Registro de Información Catastral, quien emitirá la constancia respectiva que el notario acompañará al testimonio. Estos planos deberán ser elaborados por técnicos y/o profesionales autorizados, según el reglamento de esta Ley, y deberán ser presentados al Registro de Información Catastral; b) La solicitud del certificado catastral deberá ser presentada por el interesado de acuerdo al reglamento de esta Ley; c) El RIC, luego de comprobar que los planos presentados cumplen con los estándares de calidad para ser incorporados al catastro, emitirá la constancia respectiva al notario; d) Con el testimonio de la escritura traslativa de dominio, el plano respectivo y la constancia de aceptación del Registro de Información Catastral, el Registro de la Propiedad Inmueble procederá al asiento de inscripción de traslado de dominio sobre propiedad, anotando en la inscripción el nuevo número catastral que le corresponde a la finca o fincas generadas cuando se trate de fusión de fincas o desmembraciones. TÍTULO V CAPÍTULO ÚNICO DE LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL Artículo 46. Coordinación interinstitucional. Para la realización de las actividades de establecimiento, mantenimiento y actualización registro-catastral, el Registro de Información Catastral establecerá relaciones de coordinación con el Registro de la Propiedad, el Instituto Geográfico Nacional, las municipalidades, el Fondo de Tierras y otras entidades del Estado, de acuerdo

con las normas establecidas en el presente capítulo. Artículo 47. Coordinación con el Registro de la Propiedad para el establecimiento y mantenimiento catastral. El Registro de Información Catastral recopilará la información registral relativa al dominio de las fincas y otros derechos reales, la cual será utilizada en el proceso de investigación para los diagnósticos de propiedad, análisis catastral y análisis jurídico. Una vez que el RIC haya definido las zonas que en sus prioridades estarán sujetas al proceso catastral, lo hará saber al Registro de la Propiedad para iniciar la coordinación entre ambas instituciones. A partir de la fecha de la declaratoria de zona catastral, cualquier modificación de derechos que se opere en una finca ubicada en esa zona, el Registro de la Propiedad dará aviso al RIC en un plazo no mayor de quince días a partir de la operación registral, y el RIC anotará dicho cambio en sus registros en el mismo plazo. Cuando en los distintos análisis de información registral que se realizan en el proceso catastral se detecten incongruencias entre los duplicados de los documentos que sirven de fuente primaria para los asientos que se efectúan en los Libros de Inscripciones, lo asentado en Libros de Inscripciones o lo asentado en el historial de conservación de una finca, el RIC informará de manera pormenorizada al Registro de la Propiedad para que de oficio se verifiquen los resultados del análisis, y si fuera procedente, se operen las enmiendas respectivas. El Registro de la Propiedad informará al RIC el resultado de su verificación y operación para efectos de la actualización por parte del RIC. Igualmente, el RIC remitirá al Registro de la Propiedad los estudios de depuración de derechos de fincas proindivisas, para la administración eficiente de la información de fincas inscritas en copropiedad. Cualquier modificación de mojones y linderos de un predio catastrado sólo puede ser realizado de conformidad con lo que preceptúa la presente Ley, sus reglamentos y las normas técnicas catastrales que emita el RIC. En los casos en que por ley se requiera de autorización de la Municipalidad de la zona en proceso catastral o catastrada en la que se ubique el predio, el interesado deberá presentar dicha autorización. Para realizar las operaciones en los casos en que existan cambios de mojones y linderos de un predio catastrado, la parte interesada solicitará a la oficina del RIC que corresponda, la aprobación respectiva. En un plazo no mayor de quince días el RIC analizará, revisará, aprobará o suspenderá los cambios solicitados. El acceso a la

información registral que prestará el Registro de la Propiedad para el cumplimiento de la presente Ley es gratuito y se normará conforme convenios que para el efecto deberán suscribirse entre las instituciones involucradas. Artículo 48. Obligatoriedad de certificación y plano catastral para inscribir cambios. Cuando se cuente con la declaración de predio catastrado regular o irregular, el Registro de la Propiedad no operará en las fincas ninguna modificación en la superficie, mojones o linderos, por razón de actos de desmembración o unificación, si al testimonio de la escritura no se adjunta la certificación de la declaración emitida por el RIC, que aprueba la modificación y el plano catastral correspondiente. Para la correcta aplicación de este artículo se observará lo dispuesto en el artículo 45 en lo que sea pertinente. Artículo 49. Coordinación con el Instituto Geográfico Nacional. El RIC coordinará con el Instituto Geográfico Nacional la realización de las actividades siguientes: a) La densificación y uso de la red geodésica para apoyo catastral. b) La definición de términos de referencia para la ejecución y supervisión de vuelos para toma de fotografía aérea y la generación de productos fotograméticos con fines multifinalitarios. c) El uso de la base cartográfica nacional para efectos de planificación catastral. d) El intercambio de información referente a la identificación de límites municipales y departamentales. e) El acompañamiento a las municipalidades y gobernaciones departamentales en la identificación física de límites municipales y departamentales. f) La integración, para fines de planificación nacional, en formato no modificable, de la información de las zonas catastrales al Centro Nacional de Información Geográfica. El Instituto no podrá comercializar la información proveniente del Registro de Información Catastral, salvo autorización expresa de este último. g) La definición y constitución de la Escuela de Formación para el Desarrollo Territorial y Catastral. Artículo 50. Coordinación con las municipalidades. El RIC coordinará con las municipalidades la realización de las actividades siguientes: a) El diseño y ejecución de la campaña de comunicación social y acompañamiento durante el levantamiento catastral y la exposición pública a que hacen referencia los artículos 31, 32, 33 y 34 de la presente Ley. b) La delimitación del perímetro de la jurisdicción municipal, en coordinación con las municipalidades colindantes. c) La adecuación de la información catastral municipal, cuando existiera, a las normas técnicas y

legales contenidas en la presente Ley. d) El establecimiento catastral, cuando los municipios no se encuentren en un área declarada catastral y los concejos municipales correspondientes lo soliciten y lo financien. e) La definición de la nomenclatura física de los predios urbanos y rurales. Artículo 51. Coordinación con el Fondo de Tierras. El Registro de Información Catastral coordinará con el Fondo de Tierras, mediante convenio específico, los levantamientos catastrales de las zonas de adjudicación y regularización de la tenencia de la tierra, responsabilidad del Fondo de Tierras, a través de: a) La ejecución del proceso catastral por la vía de administración directa o subcontratación. b) Especificación de las normas técnicas, acompañamiento técnico y de supervisión en aquellos proyectos de regularización del Fondo de Tierras ejecutados por organizaciones no gubernamentales, empresas privadas o proyectos del Organismo Ejecutivo convenidos previo a la vigencia de la presente Ley. Artículo 52. Coordinación para la actualización registro-catastral. Es responsabilidad del RIC y del Registro de la Propiedad, en las áreas de su competencia, la actualización tecnológica y procedimental, de los procesos de establecimiento y mantenimiento registro catastral. Artículo 53. Coordinación con otras entidades estatales. Todas las instituciones del Estado quedan obligadas a dar su apoyo en lo que fueran requeridas y en el ámbito de su competencia, para la realización del establecimiento catastral, mantenimiento y actualización de la información registro-catastral. El RIC coordinará con el Consejo Nacional de Áreas Protegidas y con la Oficina de Control de Áreas de Reservas del Estado, todas las actividades relacionadas con el establecimiento y mantenimiento catastral que se realicen en los ámbitos de su competencia. TÍTULO VI  
CAPÍTULO ÚNICO DE LA SOLICITUD DE REVISIÓN TÉCNICA DEL PROCESO Y DE LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS Artículo 54. Solicitud de revisión técnica del proceso. Procede la solicitud de revisión técnica del proceso cuando el titular catastral no esté conforme con los resultados que sirvieron de base para emitir la declaración de predio catastrado regular o irregular. Podrá ser solicitado verbalmente en el momento de la notificación de la declaración, o dentro de los 30 días siguientes a la misma. En este último caso se levantará acta de la solicitud, la cual deberá contener los siguientes requisitos: a) Será dirigido al Director Municipal de Registro de Información Catastral; b) Nombre del

recurrente y lugar para recibir notificaciones; c) Identificación precisa del predio catastral; d) Expresar con claridad los motivos de su inconformidad, indicando cuál considera que es el o los errores cometidos; y, e) Lugar, fecha y firma del recurrente o su representante; si no supiere firmar imprimirá la huella digital de su dedo pulgar derecho u otro que especificará. Artículo 55. Trámite. La Dirección Municipal de Registro de Información Catastral hará la revisión del proceso, con el objeto de verificar la información y establecer si se ha cometido el error. Se requerirá la presencia del solicitante para revisar los procedimientos y resultados respectivos; si fuere necesario podrá realizarse un reconocimiento en campo, fijándose día y hora para el efecto, lo que se hará saber al solicitante por lo menos con diez días de anticipación. Artículo 56. Plazo para resolver. Dentro de los quince días posteriores a la fecha en que se hayan revisado los procedimientos y resultados respectivos en presencia del solicitante, o de realizado el reconocimiento en campo, se emitirá el documento que confirme o modifique la declaración de predio catastrado regular o irregular, para lo cual se harán las correcciones procedentes, si fuera el caso. Artículo 57. De los recursos. Los actos administrativos o resoluciones emitidas al amparo de esta Ley, podrán ser impugnados de acuerdo con los recursos previstos en la Ley de lo Contencioso Administrativo. TÍTULO VII REGULARIZACIÓN EN EL MARCO DEL PROCESO CATASTRAL CAPÍTULO I DISPOSICIONES ESPECIALES Artículo 58. Fincas nuevas. Una vez declarada una zona en proceso catastral o catastrada, cualquier desmembración o unificación que se opere en fincas inscritas en el Registro de la Propiedad, para su identificación física deberán cumplir con los procedimientos y normas técnicas catastrales. Para el efecto, el RIC y el Registro de la Propiedad quedan obligados a establecer las relaciones de coordinación necesarias para garantizar la certeza jurídica de las nuevas fincas. Artículo 59. Inventario de bienes Inmuebles del Estado. Todas las instituciones del Estado, incluyendo las autónomas y descentralizadas, deben enviar al Registro de Información Catastral un informe pormenorizado de todos aquellos bienes inmuebles inscritos o adscritos a su nombre en el Registro de la Propiedad, y de aquellos que posean, dentro de un plazo de sesenta días calendario a partir de la vigencia de la presente Ley. Con esta información, el RIC elaborará un inventario físico de bienes

inmuebles del Estado. Toda la información catastral y registral de los bienes inmuebles rústicos pertenecientes al Estado, contemplados en los incisos a) y d) del artículo 8 del Decreto Número 24-99 del Congreso de la República, deberá ser trasladada por el RIC al Fondo de Tierras. Artículo 60. Transmisión de derechos sobre bienes inmuebles. A partir de la declaratoria de zona en proceso catastral, la transmisión de derechos de posesión o simple tenencia, sobre predios que no se han declarado catastrados, el adquirente deberá informar al RIC en un plazo no mayor de quince días contados a partir de la celebración del negocio, con objeto de actualizar la información. Artículo 61. Fincas formadas por fracciones inconexas. Cuando dos o más predios inconexos se identifiquen en el Registro de la Propiedad con el mismo número de finca, el RIC los identificará como predios independientes, asignándoles el código catastral que les corresponda. Si el titular registral es al mismo tiempo el titular catastral de las fracciones inconexas, el RIC le extenderá certificación de la situación territorial de los predios y de los planos correspondientes para que el propietario regularice su situación notarialmente promoviendo las desmembraciones correspondientes en el Registro de la Propiedad. Si el titular registral fuera diferente a los poseedores de las fracciones inconexas y pueda presumirse la interrupción del tracto sucesivo registral, los poseedores podrán gestionar la reanudación del tracto a su favor, promoviendo las acciones que para el efecto establecerá una ley especial. Artículo 62. Ausencia o incomparecencia. Si no fuere localizado el propietario, poseedor o tenedor de un predio, se identificará a éste con los datos que refieran sus colindantes, citándosele por edicto publicado por una sola vez en el Diario Oficial, así como por un aviso puesto en un lugar visible de la municipalidad que corresponda, para que se manifieste sobre la ubicación de mojones y linderos y complete la información requerida. Si el interesado no compareciere dentro de los treinta días siguientes a la fecha de la publicación, se tendrán por definidos los mojones y linderos consignados por los colindantes y los que resulten del análisis catastral. Artículo 63. Terrenos baldíos rurales. Cuando durante el proceso de establecimiento catastral se determine la existencia de un terreno baldío rústico, el RIC lo identificará con las certificaciones de: a) Actas de conformidad de mojones y linderos de los predios colindantes; b) Las declaraciones firmes de predios catastrados de los mismos

colindantes y del predio en cuestión; c) La del mapa de ubicación del predio en relación con sus colindantes. Con estas actas el RIC conformará un expediente que remitirá al Fondo de Tierras para que éste emita resolución declarando la procedencia y la inscripción a favor de la Nación. En esta resolución se consignarán los datos territoriales del predio, y el Fondo de Tierras extenderá certificación por duplicado de la resolución y de las partes conducentes del expediente. El Registro de la Propiedad, con base en esa resolución, asentará la primera inscripción de dominio a favor de la Nación. Artículo 64. Terrenos baldíos urbanos. Cuando durante un proceso de establecimiento catastral se determine la existencia de un terreno baldío urbano, el RIC lo identificará y hará la declaratoria de predio catastrado, certificando el expediente a la Procuraduría General de la Nación para que tramite su inscripción a favor de la Nación. Artículo 65. Tierras comunales. Si durante el proceso de establecimiento catastral se determina la propiedad, posesión o tenencia comunal de tierras, el RIC reconocerá y hará la declaratoria administrativa de tierra comunal y emitirá las certificaciones para lo que sea conducente y, en su caso, ordenar el registro. El procedimiento para la declaratoria de tierras comunales se realizará tomando como base la definición de éstas, contenidas en la presente Ley y el procedimiento para declarar predio catastrado regular o irregular, para lo cual el RIC emitirá un reglamento específico. En estas tierras, el RIC hará el levantamiento catastral completo del polígono, a partir del cual se calculará su extensión, y a solicitud de los comuneros se hará el levantamiento de la información predial, para efectos de planificación del desarrollo de la comunidad. En todo caso, el RIC deberá sujetarse a lo regulado por la Constitución Política de la República y el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo. Artículo 66. Lugares ceremoniales indígenas. Cuando durante el proceso de levantamiento catastral se determine y reconozca por las comunidades indígenas aledañas, la existencia de lugares tradicionales para uso ceremonial en un predio, el RIC hará el levantamiento topográfico de la fracción correspondiente y sus servidumbres de hecho, y notificará dentro de un plazo de 30 días al propietario o poseedor del predio, a las comunidades interesadas y a la institución que corresponda para que inicien aquellas acciones tendentes a garantizar su existencia y uso ceremonial. Artículo 67. Excesos. La parte de terreno comprendida dentro de los linderos

de un predio o finca de propiedad privada, que excede a la extensión inscrita en el Registro de la Propiedad más allá de los porcentajes de tolerancia establecidos en las numerales romanos I y II del literal b) del artículo 38 de esta Ley, será considerada como exceso para efectos de la misma. Con las certificaciones de predio catastrado irregular, de los planos del predio correspondiente a la finca y el plano de ubicación del exceso, el propietario deberá regularizar la situación de conformidad con la ley.

**CAPÍTULO II TITULACIÓN ESPECIAL Y REGISTRO**

**Artículo 68. Titulación.** Se declara de interés nacional la titulación y registro de aquellos predios que luego del análisis jurídico tengan como única irregularidad la de no estar inscritos en el Registro de la Propiedad. Se exceptúa de este proceso el territorio del departamento de El Petén y la Franja Transversal del Norte, los bienes inmuebles situados dentro de las Reservas del Estado, dentro de las Áreas Protegidas, y los excesos de las propiedades rurales y urbanas.

**Artículo 69. Requisito esencial de validez.** Cualquier enajenación o gravamen de predios ubicados en zonas declaradas catastradas, deberá realizarse exclusivamente en escritura pública como requisito esencial para su validez.

**Artículo 70. Expediente.** Con la certificación de predio catastrado irregular, el plano y los datos de identificación personal del titular catastral y la certificación del acta que el interesado suscriba ante el Juez de Asuntos Municipales, o en su defecto, ante el Alcalde Municipal del lugar en donde se encuentre ubicado el predio, el RIC conformará el expediente para el trámite de su inscripción en el Registro de la Propiedad. El acta deberá contener declaración jurada del solicitante sobre los siguientes extremos: a) Que sobre el predio que se pretende titular no existe conflicto de intereses; y, b) Que ha poseído el predio cumpliendo con los requisitos establecidos en los artículos 618, 620 y 633 del Código Civil. Conformado el expediente respectivo, el RIC publicará en el Diario Oficial, por una sola vez, un edicto indicando que el predio se encuentra en proceso de registro. Este edicto lo mandará a fijar en los estrados del Juzgado de Paz Jurisdiccional y la municipalidad que corresponda, debiendo hacerlo de tal modo que coincida con el plazo establecido en el artículo siguiente.

**Artículo 71. Contenido del edicto.** En la publicación a que se refiere el artículo anterior, el RIC indicará los datos personales del interesado, la información catastral del predio y la convocatoria a los interesados, para que en un plazo no mayor de

treinta días se manifiesten sobre el asunto. Si se presentare oposición o se expresaren intereses contrarios a la inscripción registral, el RIC la declarará contenciosa y remitirá el expediente a un tribunal competente, debiendo notificarle a los interesados. Artículo 72. Registro. Si no se hiciese valer oposición alguna al registro del predio, el RIC emitirá la resolución de titulación especial y registro, cuya certificación constituirá el documento legal suficiente para que se inscriba la posesión en el Registro de la Propiedad en forma gratuita. En caso de matrimonio o unión de hecho, el título será emitido e inscrito a favor de ambos cónyuges, unidos o convivientes. Transcurridos cinco años desde la inscripción registral, la misma se convertirá en inscripción de propiedad. Esta resolución será notificada por el RIC, al titular o los titulares respectivos, en un plazo no mayor de quince días. Artículo 73. Regularización de la tenencia de la tierra. El Título VII de la presente Ley será aplicable en tanto entra en vigencia la Ley de Regularización de la Tenencia de la Tierra. Para ese efecto y para normalizar las demás irregularidades previstas en los artículos 36, 38 y 39 de la presente Ley, el Organismo Ejecutivo, en el menor plazo posible, presentará al Congreso de la República una iniciativa de Ley de Regularización de la Tenencia de la Tierra en general y las especiales a que hace referencia la presente Ley. TÍTULO VIII DISPOSICIONES ESPECIALES Y FINALES CAPÍTULO I DISPOSICIONES ESPECIALES Artículo 74. Información catastral obtenida por las municipalidades y por cualquier otra institución estatal, previa vigencia de la presente Ley. Las municipalidades, entidades autónomas, centralizadas, descentralizadas y cualquier otra institución estatal que posean información catastral a la entrada en vigencia de la presente Ley, deberán ponerla a disposición y coordinarse con el Registro de Información Catastral, para que éste evalúe etapa por etapa la información y determine la posibilidad de incorporarla al Catastro Nacional, adecuándola a las normas técnicas catastrales si fuera necesario. Si no fuese factible tal adecuación, el RIC aprovechará tal información en lo que sea posible para sus propios procesos catastrales. Artículo 75. Acciones catastrales a realizarse por las municipalidades y por cualquiera otra institución estatal, en vigencia de la presente Ley. A partir de la vigencia de la presente Ley, las municipalidades, entidades autónomas, semiautónomas, centralizadas, descentralizadas y cualquier otra institución estatal que

decidan realizar actividades catastrales para fines específicos, por sí o mediante contratación con empresas especializadas, deberán sujetar sus acciones a las normas técnicas catastrales definidas por el RIC. Asimismo, coordinarán sus acciones con el RIC mediante convenio, en el que definirán como mínimo: a) Instrumentos de recopilación de información; b) Mecanismos de evaluación por parte del RIC; y, c) Incorporación de la información obtenida al Catastro Nacional. Artículo 76. Valor jurídico de la información catastral no obtenida por el RIC. La información a la que hacen referencia los artículos 74 y 75 tendrá los efectos jurídicos que asigna la presente Ley a la información catastral obtenida por el RIC, siempre que éste emita las declaraciones de predio catastrado, resultantes del análisis catastral y jurídico, cuya ejecución es de su exclusiva e indelegable competencia. Artículo 77. Escuela de formación y capacitación. El RIC, en coordinación con el Instituto Geográfico Nacional y el Registro de la Propiedad, definirán y constituirán la Escuela de Formación y Capacitación para el Desarrollo Territorial y Catastral. Su estructura será normada por un reglamento específico. Artículo 78. Publicidad de las actuaciones catastrales. Cualquier persona interesada podrá consultar y obtener, a su costa, certificaciones y copias de los mapas y productos catastrales de su interés. CAPÍTULO II OBLIGACIONES Y SANCIONES Artículo 79. Obligaciones. Los propietarios, poseedores o tenedores de predios, están obligados a: a) Permitir el acceso al predio a los funcionarios, empleados o personas autorizadas por el Registro de Información Catastral, para recabar toda la información y efectuar operaciones catastrales, dentro del marco de la ley. b) Permitir la colocación de marcas geodésicas o puntos fijos de referencia en sus predios. c) Concurrir personalmente o por medio de representante, a las citaciones que le sean cursadas por el RIC. La representación que se ejercite, si fuere el caso, se acreditará por medio de mandato o carta poder autorizada por notario. d) Proporcionar toda la información que le sea requerida por el RIC para el establecimiento y mantenimiento de la información registro-catastral. Artículo 80. Obligación de definir y delimitar mojones y linderos. Previo al proceso de levantamiento catastral, los titulares de predios deberán definir y delimitar los mojones y linderos de éstos. Artículo 81. Apremios. Cuando el propietario, poseedor o tenedor de un predio, o su representante, no permita a las personas

facultadas por el RIC el acceso al mismo, o si se negara a proporcionar la información que le sea requerida, se promoverán judicialmente los apremios que correspondan de acuerdo con la Ley del Organismo Judicial. Artículo 82. Sanciones por daños a los monumentos geodésicos. Quien destruya, deteriore o remueva marcas o puntos de referencia geodésica, será sancionado de conformidad con el artículo 19 del Código Penal. CAPÍTULO III DISPOSICIONES FINALES, TRANSITORIAS Y DEROGATORIAS Artículo 83. Aplicación de leyes relacionadas. A partir de que una zona sea declarada en proceso catastral, y considerando que tal proceso tiende al levantamiento de información integral de todos los predios del territorio nacional con la mayor exactitud y a establecer su extensión precisa, así como a la ubicación de derechos de las fincas proindivisas, y a la titulación masiva, de oficio y gratuita de los predios que carezcan de inscripción registral, y así proveer a su regularización, no serán aplicables en esa zona las siguientes leyes: Ley Reglamentaria para Trabajos de Agrimensura, Decreto Gubernativo 1786 y sus reformas; Ley de Rectificación de Áreas, Decreto Ley 125-83; y, Ley de Titulación Supletoria para el Estado y las Municipalidades, Decreto Ley 141-85. Todas las diligencias que al inicio de la vigencia de la presente Ley se encuentren en trámite de conformidad con las leyes anteriormente citadas, el interesado podrá continuarlas hasta su fenecimiento, y en tal caso dará aviso de tal situación al RIC; o bien desistirlas y someterse al procedimiento establecido en el Título VII de esta Ley, según fuere el caso. Artículo 84. Transición Administrativa. Los bienes, la información, los recursos financieros y técnicos, los derechos y obligaciones de la Unidad Técnica Jurídica, pasarán al Registro de Información Catastral a partir de la vigencia de la presente Ley. Para tal efecto, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, mediante Acuerdo Ministerial conformará una Comisión Específica que tendrá como objetivo definir y ejecutar los aspectos operativos que permitan la liquidación de las operaciones técnicas, administrativas y financieras de la Unidad Técnica Jurídica y el traslado de sus bienes, la información, los recursos financieros y técnicos, los derechos y obligaciones, al Registro de Información Catastral. Artículo 85. Convocatoria para nombrar delegados. El Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación, en su calidad de Presidente del Consejo Directivo del RIC, deberá convocar

a las instituciones y organizaciones participantes para que inicien el proceso de elección de sus representantes ante dicho Consejo, para nombrar a sus respectivos delegados. Dentro del plazo de los siguientes sesenta días calendario, contados a partir de la vigencia de la presente Ley, dichos delegados, titulares y suplentes, deberán estar nombrados y asumiendo sus funciones en la primera sesión que se celebre. Artículo 86. Proyectos piloto. Las acciones de establecimiento catastral coordinadas por la Unidad Técnica Jurídica de la Comisión Institucional para el Desarrollo y Fortalecimiento de la Propiedad de la Tierra, realizadas antes de la vigencia de la presente Ley son válidas; sin embargo, las declaraciones de predios catastrados, previa revisión, deberán ser ratificadas por la Dirección Ejecutiva Nacional. Artículo 87. Asignación presupuestaria extraordinaria inicial. El Ministerio de Finanzas Públicas, dentro del Presupuesto Ordinario de Ingresos y Egresos del Estado, asignará los recursos que sean necesarios para la organización del Registro de Información Catastral y la implementación de las funciones y atribuciones que se le asignan por esta Ley. Para los efectos del cumplimiento del Decreto Número 12-2000 del Congreso de la República, la unidad ejecutora será el Registro de Información Catastral. Artículo 88. Conflictos judiciales. Si al entrar en vigencia la presente Ley se tuviere registro de casos en los que existe conflicto entre titulares de predios, y el mismo estuviere en trámite ante un órgano jurisdiccional, éste seguirá conociendo el caso, y la resolución que dicte deberá hacerla del conocimiento del Registro de Información Catastral para los efectos legales correspondientes. Artículo 89. Casos de excepción y proceso de regularización. Cuando se realice el proceso de establecimiento catastral en predios adjudicados en aplicación de los Decretos 1551, 60-70 y 38-71 del Congreso de la República y sus reformas, entre el 11 de octubre de 1963 y el Inicio de la vigencia de la presente Ley, el Registro de Información Catastral emitirá la resolución de predio catastrado, hasta que esté concluido el proceso de regularización de las tierras entregadas por el Estado, conforme el Decreto Número 24-99 del Congreso de la República, Ley del Fondo de Tierras. Además, el Registro de Información Catastral establecerá las normas técnicas catastrales, acompañará y supervisará aquellos proyectos de regularización del Fondo de Tierras que estén en ejecución por organismos no gubernamentales, empresas privadas o proyectos del

Organismo Ejecutivo, previo a la vigencia de la presente Ley. Artículo 90. Casos no previstos. Los casos no previstos en la presente Ley, serán resueltos de conformidad con los principios establecidos en la Ley del Organismo Judicial, Decreto Número 2-89 del Congreso de la República y sus reformas. Artículo 91. Tribunales Agrarios. La Corte Suprema de Justicia deberá crear los tribunales agrarios, y haciendo uso de su iniciativa de ley, en el menor plazo posible presentará al Congreso de la República una iniciativa de ley con la legislación sustantiva y adjetiva para su aplicación, para lo cual se le hará la asignación presupuestaria correspondiente. Artículo 92. Vigencia. El presente Decreto fue declarado de urgencia nacional, con el voto favorable de más de las dos terceras partes del número total de diputados que Integran el Congreso de la República, aprobado en un solo debate, y entrará en vigencia treinta días después de su publicación en el Diario Oficial. REMÍTASE AL ORGANISMO EJECUTIVO PARA SU SANCIÓN, PROMULGACIÓN Y PUBLICACIÓN. EMITIDO EN EL PALACIO DEL ORGANISMO LEGISLATIVO, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, EL QUINCE DE JUNIO DE DOS MIL CINCO. JORGE MÉNDEZ HERBRUGER PRESIDENTE MAURICIO NOHÉ LEÓN CORADO SECRETARIO LUIS FERNANDO PÉREZ MARTÍNEZ SECRETARIO PALACIO NACIONAL: Guatemala, diecinueve de julio del año dos mil cinco. PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE BERGER PERDOMO ALVARO AGUILAR PRADO MINISTRO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN LIC. JORGE RAÚL ARROYAVE REYES SECRETARIO GENERAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA Julio César Godoy Anléu Primer Viceministro Encargado del Despacho Ministerial Ministerio de Gobernación Eduardo Castillo Arroyo Ministro de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda.

## ANEXO 2

### Guía de Entrevista

#### GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD ESTRUCTURADA

##### I. OBJETIVO

Recopilar información de primera mano, acerca del proceso de gestión de personal en el Registro de Información Catastral (RIC) en la Región de Izabal, proveniente del Director Zonal de dicha institución, que permita orientar el ulterior desarrollo de la investigación a realizar en sus distintas dependencias.

**TIEMPO:**

Duración: 60 Minutos

**MATERIAL:**

Grabadora con audífono ambiental

**LUGAR:**

Oficina del Director Zonal,  
ubicada en Izabal

**ENTREVISTADO:**

Director Zonal

##### II. DESARROLLO

###### Presentación del entrevistador y breve descripción de la entrevista.

1. ¿Cuál es su nombre y puesto?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?
3. ¿Cuáles son sus funciones principales?

**A continuación abordaremos todos los aspectos concernientes al proceso de administración de recursos humanos dentro de la institución. Le haré ciertas preguntas y cuestionamientos para que me ayude a responderlos de la forma más amplia y concreta que le sea posible.**

###### Empecemos:

4. Podría mencionar y describir de forma general, ¿cuál es la situación actual del proceso de administración de recursos humanos que se realiza en el RIC , según su punto de vista, así como cualquier pormenor que considere relevante para dicho proceso, ya sea que le beneficie o afecte al mismo?
5. ¿A cargo de quién está la función de administrar al personal?
6. ¿Cómo participa su puesto en la función de administración de personal. Usted ejecuta algunos procesos, toma decisiones, supervisa o solicita informes?

7. ¿Podría enumerar los principales problemas que actualmente afectan al RIC, los cuales usted considera están relacionados con el área de administración de personal?
8. ¿Existe un plan estratégico de personal dentro del RIC, políticas, normas, estrategias, objetivos, programas, presupuestos o cualquier otro plan que ayude a gestionar al personal de la institución?
9. ¿Cuál es la documentación que está disponible, respecto a la administración del personal del RIC? Enumérela y descríbala, por favor.
10. ¿La función de gestión de personal, posee el carácter de alta jerarquía dentro del RIC? ¿Se realiza seguimiento de todo lo relacionado con la misma, de manera formal?
11. ¿Cuál es el rol de los encargados de área en lo relacionado con la administración de personal?
12. ¿Qué responsabilidades tienen los encargados de área en lo relacionado con personal?
13. ¿Cuál es el papel que juega la entidad central del RIC en lo relacionado a administración de personal?
14. ¿Existe algún proceso de documentación y registro de todos los procedimientos relacionados con personal del RIC?
15. ¿Existe un proceso de revisión y actualización de políticas y prácticas de personal dentro del RIC? De ser así ¿Quiénes son los responsables de este proceso? Por favor, describa el proceso y la periodicidad del mismo.
16. ¿Existe alguna información relacionada con la administración del personal, que considere relevante y no haya sido abordada en ninguna pregunta previa?

### **III. CIERRE**

- Culminación de las preguntas
- Resumen de los aspectos más relevantes de la entrevista
- Resolución de dudas y comentarios
- Agradecimiento y despedida del entrevistador

## ANEXO 3

### Diseño instrumental de la investigación

HIPÓTESIS
Las deficiencias en la administración de recursos humanos, en el Registro de Información Catastral (RIC) en la Región de Izabal, son ocasionadas debido a que no se cuenta con una unidad específica de recursos humanos ni se aplican instrumentos técnico-administrativos relacionados con la gestión del personal.

OBJETIVOS	INDICADORES	ÍTEMS
<b>a)</b> Determinar si existe la unidad de recursos humanos, con la definición y análisis del o los puestos que la deban integrar, así como la estructura organizacional y su ubicación dentro del esquema general de la institución.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de la unidad dentro del RIC</li><li>• Asignación de responsables de la función de RR.HH.</li><li>• Documentación existente para la función de RR.HH:</li></ul>	Ítems 1 a3 del cuestionario
<b>b)</b> Determinar si existen los procesos a través de los cuales se realiza el reclutamiento y selección de los trabajadores de la empresa, así como la forma en que se lleva a cabo la contratación, inducción y desarrollo del personal.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos y prácticas de personal en las fases de:<ul style="list-style-type: none"><li>- Admisión</li><li>- Aplicación</li><li>- Compensación</li><li>- Desarrollo</li><li>- Mantenimiento</li><li>- Monitoreo</li></ul></li></ul>	Ítems 5 a 24 del cuestionario

## **ANEXO 4**

### **Cuestionario para recopilación de información en el Registro de Información Catastral (RIC), en la Región de Izabal**

Para evaluar el proceso de gestión de personal en el RIC, se utilizó un cuestionario estructurado para acopio de datos, el cual se diseñó sobre la base de la problemática en la empresa.

De acuerdo con la estrategia de análisis de datos, el cuestionario se dirigió tanto al Director Zonal, Encargados de Área como al personal de las distintas dependencias. La estructura del mismo fue como se describe a continuación:

- La parte A recopila información directa sobre la existencia de la unidad de Recursos Humanos dentro de la institución, quién es el encargado y cuál documentación se dispone o se utiliza.
- La parte B recopila información específica sobre las fases del proceso de gestión del personal que se realiza en el RIC, las cuales incluyen la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo.

El cuestionario utilizado se muestra a continuación.

## REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL (RIC) EN LA REGION DE IZABAL

### CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**Objetivo:** recopilar información significativa para evaluar y determinar la efectividad de los procesos de gestión de personal que se realizan actualmente en el Registro de Información Catastral (RIC) en la Región de Izabal.

**Instrucciones:** Complete o marque con una "X", según corresponda, en cada uno de los cuestionamientos que se le plantean. La información es estrictamente confidencial, y está destinada al estudio de los procesos de gestión del talento humano en la institución. Gracias de antemano por su colaboración.

#### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LA FUNCIÓN DE RR.HH.

##### NIVELES DE RESPONSABILIDAD

1 ¿Se realiza un plan de trabajo para la gestión de personal del RIC, en forma anual o de otra periodicidad?

**Respuesta única**

- |   |           |                          |
|---|-----------|--------------------------|
| 1 | <b>SI</b> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | <b>NO</b> | <input type="checkbox"/> |

2 ¿Quién o quiénes son las personas responsables de la ejecución de los procesos relacionados con el área de gestión de personal, dentro del Registro de Información Catastral?

**Respuesta múltiple**

- |   |                      |                          |
|---|----------------------|--------------------------|
| 3 | Director Zonal       | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Supervisores         | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Encargados de Área   | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Jefe inmediato       | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Secretaria/Asistente | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Ente externo         | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Otros                | <input type="checkbox"/> |

Si respondió otros, especifique \_\_\_\_\_

3 ¿Qué documentación interna posee el Registro de Información Catastral para realizar la función o los servicios de Gestión de Personal?

**Respuesta múltiple**

- |    |                                      |                          |
|----|--------------------------------------|--------------------------|
| 10 | Programa de Gestión de RRHH          | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Plan estratégico de RRHH             | <input type="checkbox"/> |
| 12 | Plan de trabajo de RRHH              | <input type="checkbox"/> |
| 13 | Manual de Normas y Procedimientos    | <input type="checkbox"/> |
| 14 | Manuales de políticas y reglamentos  | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Leyes fiscales, legales y laborales  | <input type="checkbox"/> |
| 16 | Manuales de gestión                  | <input type="checkbox"/> |
| 17 | Compendios de competencias laborales | <input type="checkbox"/> |
| 18 | Presupuestos                         | <input type="checkbox"/> |
| 19 | Ninguno                              | <input type="checkbox"/> |
| 20 | Otros                                | <input type="checkbox"/> |

Si respondió otros, especifique \_\_\_\_\_

## ADMISIÓN DE PERSONAS:

### RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4 ¿Quién (o quiénes) es la persona responsable de reclutar y seleccionar al personal de la entidad?

**Respuesta múltiple**

- |    |                      |                          |
|----|----------------------|--------------------------|
| 21 | Director Zonal       | <input type="checkbox"/> |
| 22 | Gerente general      | <input type="checkbox"/> |
| 23 | Gerentes de área     | <input type="checkbox"/> |
| 24 | Jefe inmediato       | <input type="checkbox"/> |
| 25 | Secretaria/Asistente | <input type="checkbox"/> |
| 26 | Ente externo         | <input type="checkbox"/> |
| 27 | Otros                | <input type="checkbox"/> |

Si respondió otros, especifique \_\_\_\_\_

5 ¿Qué técnicas de selección, son las que utiliza la institución para evaluar a los candidatos a los puestos vacantes?

**Respuesta múltiple**

- |    |                                     |                          |
|----|-------------------------------------|--------------------------|
| 28 | Entrevista de selección             | <input type="checkbox"/> |
| 29 | Pruebas de conocimiento y capacidad | <input type="checkbox"/> |
| 30 | Pruebas psicométricas               | <input type="checkbox"/> |
| 31 | Pruebas de personalidad             | <input type="checkbox"/> |
| 32 | Técnicas de simulación              | <input type="checkbox"/> |
| 33 | Ninguna                             | <input type="checkbox"/> |
| 34 | Otros                               | <input type="checkbox"/> |

Si respondió otros, especifique \_\_\_\_\_

6 ¿Quién es el responsable de tomar la decisión de selección de personal dentro del Registro de Información Catastral?

**Respuesta única**

- |    |                      |                          |
|----|----------------------|--------------------------|
| 35 | Director Zonal       | <input type="checkbox"/> |
| 36 | Gerente general      | <input type="checkbox"/> |
| 37 | Gerentes de Área     | <input type="checkbox"/> |
| 38 | Jefe inmediato       | <input type="checkbox"/> |
| 39 | Secretaria/Asistente | <input type="checkbox"/> |
| 40 | Ente externo         | <input type="checkbox"/> |
| 41 | Otros                | <input type="checkbox"/> |

Si respondió otros, especifique \_\_\_\_\_

## APLICACIÓN DE PERSONAS

### SOCIALIZACIÓN DE PERSONAS

7 ¿El personal de nuevo ingreso es sometido a un proceso de inducción previo a ocupar su cargo?

**Respuesta única**

- |    |    |                          |
|----|----|--------------------------|
| 42 | SI | <input type="checkbox"/> |
| 43 | NO | <input type="checkbox"/> |

8 ¿Quién o quiénes realizan la inducción general dentro del Registro de Información Catastral?

**Respuesta múltiple**

- |    |                      |                          |
|----|----------------------|--------------------------|
| 44 | Director Zonal       | <input type="checkbox"/> |
| 45 | Encargados de Área   | <input type="checkbox"/> |
| 46 | Jefe inmediato       | <input type="checkbox"/> |
| 47 | Secretaria/Asistente | <input type="checkbox"/> |
| 48 | Ente externo         | <input type="checkbox"/> |
| 49 | Ninguno              | <input type="checkbox"/> |
| 50 | Otros                | <input type="checkbox"/> |

Si respondió otros, especifique \_\_\_\_\_

9 ¿Quién es la persona o personas responsables de realizar la inducción específica dentro del Registro de Información Catastral?

**Respuesta múltiple**

- |    |                      |                          |
|----|----------------------|--------------------------|
| 51 | Propietario          | <input type="checkbox"/> |
| 52 | Gerente general      | <input type="checkbox"/> |
| 53 | Gerentes de Área     | <input type="checkbox"/> |
| 54 | Jefe inmediato       | <input type="checkbox"/> |
| 55 | Secretaria/Asistente | <input type="checkbox"/> |
| 56 | Ente externo         | <input type="checkbox"/> |
| 57 | Otros                | <input type="checkbox"/> |

Si respondió otros, especifique \_\_\_\_\_

10 ¿Qué documentos son provistos al personal de nuevo ingreso al Registro de Información Catastral al momento de ser contratados?

**Respuesta múltiple**

- |    |                                |                          |
|----|--------------------------------|--------------------------|
| 58 | Manual de procedimientos       | <input type="checkbox"/> |
| 59 | Manual del empleado            | <input type="checkbox"/> |
| 60 | Hoja de puesto                 | <input type="checkbox"/> |
| 61 | Descripción técnica del puesto | <input type="checkbox"/> |
| 62 | Guías de trabajo               | <input type="checkbox"/> |
| 63 | Formatos de trabajo            | <input type="checkbox"/> |
| 64 | Ninguno                        | <input type="checkbox"/> |
| 65 | Otros                          | <input type="checkbox"/> |

Si respondió otros, especifique \_\_\_\_\_

#### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

11 ¿Se realizan evaluaciones de desempeño formales, con formatos preestablecidos, y propiamente documentadas dentro del RIC?

**Respuesta única**

- |    |    |                          |
|----|----|--------------------------|
| 66 | SI | <input type="checkbox"/> |
| 67 | NO | <input type="checkbox"/> |

12 ¿Quién se encarga de evaluar el desempeño del personal?:

**Respuesta múltiple**

- |    |                      |                          |
|----|----------------------|--------------------------|
| 68 | Director Zonal       | <input type="checkbox"/> |
| 69 | Encargados de Área   | <input type="checkbox"/> |
| 70 | Jefe inmediato       | <input type="checkbox"/> |
| 71 | Secretaria/Asistente | <input type="checkbox"/> |
| 72 | Ente Externo         | <input type="checkbox"/> |
| 73 | Otros                | <input type="checkbox"/> |

Si respondió otros, especifique \_\_\_\_\_

## COMPENSACIÓN DE PERSONAS

### REMUNERACIÓN DE PERSONAS

13 ¿Qué beneficios adicionales otorga la entidad a sus empleados?

**Respuesta múltiple**

- |    |                                  |                          |
|----|----------------------------------|--------------------------|
| 74 | Bonos                            | <input type="checkbox"/> |
| 75 | Participación de utilidades      | <input type="checkbox"/> |
| 76 | Transporte                       | <input type="checkbox"/> |
| 77 | Seguro de vida colectivo         | <input type="checkbox"/> |
| 78 | Préstamos a empleados            | <input type="checkbox"/> |
| 79 | Restaurante o cafetería          | <input type="checkbox"/> |
| 80 | Vacaciones                       | <input type="checkbox"/> |
| 81 | Seguros de accidentes de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| 82 | Salario-maternidad               | <input type="checkbox"/> |
| 83 | IGSS                             | <input type="checkbox"/> |
| 84 | Otros                            | <input type="checkbox"/> |
| 85 | Ninguno                          | <input type="checkbox"/> |

Si respondió otros, especifique \_\_\_\_\_

14 ¿La remuneración del personal se realiza tomando como base los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño?

**Respuesta única**

- |    |    |                          |
|----|----|--------------------------|
| 86 | SI | <input type="checkbox"/> |
| 87 | NO | <input type="checkbox"/> |

## DESARROLLO DE PERSONAS

15 ¿Se capacita o entrena a los colaboradores en alguna área relevante de su puesto?

**Respuesta única**

- |    |    |                          |
|----|----|--------------------------|
| 88 | SI | <input type="checkbox"/> |
| 89 | NO | <input type="checkbox"/> |

16 ¿Quién es el responsable de la capacitación del personal del Registro de Información Catastral?

**Respuesta múltiple**

- |    |                                 |                          |
|----|---------------------------------|--------------------------|
| 90 | Dueño de la Empresa             | <input type="checkbox"/> |
| 91 | Gerente general                 | <input type="checkbox"/> |
| 92 | Área específica de capacitación | <input type="checkbox"/> |
| 93 | Jefe inmediato                  | <input type="checkbox"/> |
| 94 | Secretaria/Asistente            | <input type="checkbox"/> |
| 95 | Ente externo                    | <input type="checkbox"/> |
| 96 | Otros                           | <input type="checkbox"/> |

Si respondió otros, especifique \_\_\_\_\_

17 ¿En que temas se ha capacitado o entrenado al personal del RIC?

**Respuesta múltiple**

- |     |  |                          |
|-----|--|--------------------------|
| 97  | Habilidades para análisis de info. Catastral | <input type="checkbox"/> |
| 98  | Habilidades básicas en computadores          | <input type="checkbox"/> |
| 99  | Prevención de accidentes                     | <input type="checkbox"/> |
| 100 | Levantamiento predial                        | <input type="checkbox"/> |
| 101 | Relación con titulares catastrales           | <input type="checkbox"/> |
| 102 | Promoción de Salud                           | <input type="checkbox"/> |
| 103 | Ninguno                                      | <input type="checkbox"/> |
| 104 | Otros  | <input type="checkbox"/> |

Si respondió otros, especifique \_\_\_\_\_

### MANTENIMIENTO DE PERSONAS

19 ¿Existen reglamentos de disciplina establecidos dentro del Registro de Información Catastral?

**Respuesta única**

- |     |    |                          |
|-----|----|--------------------------|
| 105 | SI | <input type="checkbox"/> |
| 106 | NO | <input type="checkbox"/> |

20 ¿Se cuenta con un programa de higiene y seguridad laboral para el mantenimiento de condiciones de trabajo adecuadas de los empleados?

**Respuesta única**

- |     |    |                          |
|-----|----|--------------------------|
| 107 | SI | <input type="checkbox"/> |
| 108 | NO | <input type="checkbox"/> |

21 ¿Cuáles de los siguientes elementos de seguridad e higiene laboral se han considerado y evaluado actualmente dentro de la institución?

**Respuesta múltiple**

- |     |  |                          |
|-----|--|--------------------------|
| 109 | Iluminación                                    | <input type="checkbox"/> |
| 110 | Ventilación                                    | <input type="checkbox"/> |
| 111 | Temperatura                                    | <input type="checkbox"/> |
| 112 | Ruido  | <input type="checkbox"/> |
| 113 | Relaciones humanas agradables                  | <input type="checkbox"/> |
| 114 | Estilo de gerencia democrática y participativa | <input type="checkbox"/> |
| 115 | Tipo de actividad agradable y motivadora       | <input type="checkbox"/> |
| 116 | Máquinas y equipos adecuados                   | <input type="checkbox"/> |
| 117 | Mesas e instalaciones ajustadas a las personas | <input type="checkbox"/> |
| 118 | Herramientas que reduzcan el esfuerzo físico   | <input type="checkbox"/> |
| 119 | Equipos con protección                         | <input type="checkbox"/> |
| 120 | Almacenamiento seguro                          | <input type="checkbox"/> |
| 121 | Carga de materiales pesados                    | <input type="checkbox"/> |
| 122 | Ninguno  | <input type="checkbox"/> |
| 123 | Otros  | <input type="checkbox"/> |

Si respondió otros, especifique \_\_\_\_\_

22 ¿Se llevan a cabo planes de mejoramiento de la calidad de vida laboral para los trabajadores de la institución?

**Respuesta única**

- |     |    |                          |
|-----|----|--------------------------|
| 124 | SI | <input type="checkbox"/> |
| 125 | NO | <input type="checkbox"/> |

### CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAL DEL RIC

23 ¿Considera que debe existir una unidad de recursos humanos dentro del RIC que realice todas y cada una de las actividades de personal?

**Respuesta única**

126 SI

127 NO

24 Por último indique ¿Cuál es la calificación que le asigna a las actividades de recursos humanos que se realizan actualmente en el Registro de Información Catastral, de acuerdo con el grado de satisfacción que las mismas le han dejado?

**Respuesta única**

128 Deficiente

129 Regular

130 Satisfactoria

131 Excelente

**¡ Gracias por su colaboración !**

La información proporcionada por usted será de utilidad para analizar, evaluar y brindar una propuesta de mejoramiento de la gestión de recursos humanos que se realiza actualmente en el RIC. Agradecemos su colaboración y esperamos su apoyo para futuras ocasiones.

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación documental, Febrero 2010