



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Proyecto de Aplicación:

**“Creación del Sector Cobranzas
en el Instituto Provincial de la Vivienda
de Córdoba”**

Universidad Empresarial Siglo 21

Alumna: Carolina Olivera

Carrera: Recursos Humanos

Tutor: Dante Cardone

Profesores: Dominguez, Valeria

Bazán, Roberto

I N D I C E

Introducción.....	5
Planteamiento del Problema	9
Fundamento	11
Objetivos del Trabajo	14
Diseño Metodológico	16
Marco Teórico	23
Complejidad de las Organizaciones	24
Organizaciones como Sistemas Sociales	26
Organizaciones como Sistemas Abiertos	26
Entidad Autárquica	28
Diagnóstico Organizacional	29
Cultura Organizacional	30
Comunicación	32
Poder y Autoridad	33
Diseño de Cargos	34
Enriquecimiento de los Cargos	42
Descripción de los Cargos	44
Análisis de los Cargos	44
Evaluación de Desempeño	50
Diagnóstico Organizacional	56
Organización Ambiente	56
Cultura Organizacional	60
Estructura Organizacional	63
Organigrama General del IPV	65
Comunicación Organizacional	67

Poder y Autoridad en la Organización	68
Conflictos Laborales.....	70
Descripción y Evaluación de Cargos	72
Clima Laboral	79
Toma de Decisiones	81
Contexto Socio-económico	82
Análisis FODA – Situación General IPV-	85
Síntesis del Diagnóstico General	87
Etapa de Aplicación de Recursos Humanos	90
Diseño de Cargos del Dpto. Cobranzas	92
Propuesta de Organigrama de IPV	94
Descripción y Análisis de Cargos del Sector Cobranzas	114
Modelo de Descripción de Cargos	115
Propuesta de Flujo de Trabajo para el Dpto. de Cobranzas	129
Modelo de Análisis de los Cargos	134
Análisis de los Puestos de Cobranzas	137
Evaluación de Desempeño	149
Propuesta de Evaluación de Desempeño – Modelo-	151
Recomendaciones Finales	155
Anexos	160
Bibliografía.....	191

I N T R O D U C C I Ó N

I N T R O D U C C I Ó N

El presente trabajo reviste la modalidad de un proyecto de aplicación, por lo que en él se encuentra una propuesta de acción dirigida particularmente a la organización que motivó la realización de este trabajo. Si bien se lo ha abordado desde una perspectiva de Administración de Recursos Humanos incluye también, aportes realizados por otras disciplinas dadas las características de la organización analizada y la propuesta que este proyecto desarrolla.

El trabajo que se presenta se ha originado a partir de un estudio diagnóstico llevado a cabo en el Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba. El mismo, que ha sido desarrollado en varias etapas presentadas en el presente trabajo, concluyen en una alternativa de acción, cuyo principal aporte radica en brindar una posible solución a una problemática actual de la institución.

Con el fin de brindar una primera aproximación acerca de la finalidad del proyecto, resulta primordial realizar una caracterización de la organización que conforma el objeto de estudio.

Los Institutos Provinciales de la Vivienda de Argentina revisten el carácter de entes públicos gubernamentales, cuyo principal objetivo es el de construir, adjudicar y financiar viviendas sociales a personas de escasos recursos radicadas en las provincias. Estas entidades, en su comienzo, fueron formadas por los fondos FO-NA-VI¹, administrados por el Gobierno Central.

A lo largo de su historia el FO-NA-VI ha mantenido sus objetivos, pero ha variado la forma de financiamiento y funcionamiento. En el año 1972, dos años más tarde de la creación del FO-NA-VI, con la ley 21.581 se estableció un nuevo modo de financiamiento basado en aportes sobre los salarios. Posteriormente, en el año 1995 y por medio de la ley 24.464, dicho Fondo Nacional se descentralizó en cada provincia adoptando un régimen similar al de la coparticipación federal de impuestos: sobre los fondos recaudados a Nivel Nacional se aplica una alícuota porcentual predefinida por el Congreso Nacional que debe ser revisada cada 4 años. Simultáneamente, cuando se produjo la descentralización del

¹ Fondos Nacionales de la Vivienda creados en 1970 por la Ley 19.929 con el objeto de contar con recursos genuinos para contrarrestar el déficit habitacional y posibilitar el acceso a una vivienda digna a los sectores de menores ingresos de la población nacional.

sistema a las provincias, cada provincia debía adherir a esa ley nacional con una ley provincial. Con esta adhesión, la provincia debía crear un ente autónomo, denominado “Instituto Provincial de la Vivienda”.

Las modificaciones que trajo la ley en materia de recaudación de fondos hizo que se reemplacen los aportes patronales y el de los empleados por un impuesto nacional a los combustibles líquidos (nafta, gas oil, entre otros), el mismo es recaudado por la AFIP y distribuido a las provincias por el Ministerio de Economía de la Nación. Estos fondos, que se encuentran dentro del presupuesto nacional en su origen sumaban \$900 millones anuales y, en los casos en los que la recaudación del impuesto resultaba menor a ese monto, el Tesoro Nacional aportaba la diferencia. Sin embargo, en el año 2000 dicho monto se redujo hasta llegar a los \$600 millones anuales y, además, el Gobierno Nacional se vio obligado a retirar la garantía del Tesoro Nacional. Cabe aclarar que, estos fondos son de carácter de aplicación específica, por lo que no pueden ser aplicados a otros destinos, como Gasto Público por ejemplo; sino que los nuevos fondos y la recuperación de los ya invertidos deben ser reinvertidos en viviendas.

Sobre estos conceptos que emanan de la ley, surge la necesidad de realizar una administración eficiente de tales recursos para cubrir la creciente demanda y déficit habitacional del país; y, de este modo, poder garantizar el derecho constitucional del acceso a una vivienda digna de todo ciudadano argentino.

Resulta relevante mencionar que, al momento de descentralizar el sistema de viviendas no fue contemplada la necesidad organizacional de una estructura de Recursos Humanos, tecnología e infraestructura; por lo que estos puntos no fueron cubiertos por las Provincias en forma correcta. Estas Instituciones (los IPV'S) fueron creciendo fuertemente en cantidad de personas y actividad administrativa² debido a los fondos que recibieron y reciben del Gobierno nacional y la creciente demanda de viviendas sociales. Sin embargo, desde su comienzo, el funcionamiento de estos Organismos, en general, no ha demostrado un nivel de eficiencia suficiente para cumplir con tan complejos objetivos que la ley ordena, dadas las falencias que presentaron al momento de su creación. Este último punto da

² Ver FONAVI en Anexos.

comienzo al desarrollo de una propuesta de trabajo cuyo principal objetivo es el de eficientizar el funcionamiento de los IPV's.

Particularmente, el presente proyecto propone una alternativa de gestión enfocada desde la Administración de Recursos Humanos, para la creación del Sector de Cobranzas. Este nuevo Departamento, incluido en la estructura actual del IPV de Córdoba, tendrá como misión aumentar la recaudación de los fondos que han sido invertidos en viviendas y, que hasta el momento, no han sido recuperados. Por medio de este ambicioso proyecto se intenta continuar con el ciclo de inversión para la construcción de nuevas viviendas y, de este modo, cumplir con el fin encomendado a la institución: facilitar las condiciones necesarias para posibilitar a la población de recursos insuficientes, en forma rápida y eficiente, el acceso a la vivienda digna. Ello, conforme lo previsto en el artículo 14 de la constitución nacional..

P L A N T E A M I E N T O
DEL
P R O B L E M A

P L A N T E A M I E N T O D E L P R O B L E M A

Debido a la descentralización que experimentaron los fondos FO-NA-VI en el año 1992 concretada a través de la ley 24.464, la provincia de Córdoba como el resto de las provincias, se encontró ante la necesidad de formar una institución provincial que fuera capaz de llevar adelante las responsabilidades en materia de viviendas públicas que, anteriormente, estaban en manos del estado nacional. De este modo, todas las provincias argentinas crearon una entidad autónoma, los Institutos Provinciales de la Vivienda (IPV), cuyo principal objetivo es el de construir, adjudicar y financiar viviendas a aquellas personas que no tienen acceso al financiamiento privado.

En el momento en que se crearon dichas instituciones provinciales, el Gobierno Central entregó a cada provincia su cartera de adjudicatarios de viviendas, que luego sería modificada por cada gobierno provincial de acuerdo a sus características y forma de administración particular.

Actualmente, el IPV de Córdoba se encuentra enfrentando una numerosa cantidad de créditos otorgados no cobrados, lo que impide que logre continuar con el ciclo de fondos para la reinversión en nuevas viviendas. Los índices de cobrabilidad registrados durante el período comprendido entre el 01 del mes de Enero del 2003 al 31 de Diciembre del mismo año³ en la provincia de Córdoba, demuestran claramente lo mencionado. Haciendo referencia a tales indicadores es posible afirmar que el total de cobros registrados durante dicho período en la provincia fue de 33,90 %, siendo éstos menores al porcentaje promedio de cobros del país (42,91 %). Este problema, que se plantea en esta institución particular, radica en el hecho de que al momento de formar esta entidad, la misma no ha sido concebida como una empresa o con características concretas de organización por lo que su estructura no es capaz, en estos días, de llevar a cabo su objetivo principal con eficiencia, esto es construir, adjudicar y financiar viviendas sociales y, administrarlas eficientemente. En otros términos, la falencia que el IPV presenta actualmente es no contar con un área específica para el recupero de los fondos invertidos.

³ Ver índices de cobros en Anexos.



F U N D A M E N T O

F U N D A M E N T O

El presente trabajo se ha proyectado a contribuir a la perspectiva de que las personas ya no son el problema de las organizaciones, sino su solución. Resulta necesario, en este sentido, adherir a la idea que toma como eje central el carácter de imprescindible de las personas en las organizaciones. Desde esta óptica, es válido afirmar que toda organización, del tipo que se trate (públicas o privadas), debe convertir a los trabajadores en socios estratégicos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales con el mayor grado de eficiencia.

Resulta evidente la necesidad de que las organizaciones comprendan que no es suficiente el hecho de contar con excelentes profesionales o la más alta tecnología si ello no se complementa con una adecuada intervención de los recursos humanos. Es decir, que las organizaciones incentiven a sus empleados y promuevan sus capacidades con el objetivo de explotar las potencialidades que han adquirido, de acuerdo a su profesión. Sin embargo, la mayoría de las veces, son las organizaciones las que restringen las capacidades humanas a meras funciones, desperdiciando de esta forma la globalidad de las personas (su capacidad y su potencial). Esta restricción que las organizaciones practican en general, radica en la errónea percepción de que los recursos humanos generan sólo problemas y gastos. **Si las entidades (públicas) invirtieran en su personal, en lugar de tomarlos como un gasto, serían consideradas como su ACTIVO principal.**

Es tiempo de que las organizaciones comiencen a identificar a sus recursos humanos como centrales, ya que sólo de esta forma lograrán unir las cooperaciones individuales en torno de un mismo objetivo.

El trabajo aquí planteado demuestra que lo expuesto anteriormente es factible de lograr y que una de las posibles formas de obtener dicho logro es por medio de las distintas intervenciones del Área de Recursos Humanos. En el proyecto se han incluido las siguientes: Diseño de los Puestos, Análisis de Puestos y Evaluaciones de Desempeño. Cabe aclarar, en este sentido, la necesidad de que no sólo se recluten e inserten a la organización personas idóneas para cumplir las funciones que la misma requiere, sino que esta adecuada provisión de personal se encuentre acompañada de otras funciones de la Administración de Recursos Humanos que agregan valor a la institución a través de su personal por medio de

una correcta aplicación de recursos humanos, desarrollo de éstos y control de resultados de sus actividades.

El aporte de este trabajo radica en la creación del Sector Cobranzas dentro del IPV, cuya principal función consiste en reducir al mínimo posible los créditos categorizados como morosos y llevar a la organización a una administración eficiente y transparente, de modo que sea factible la reinversión de tales ingresos. Específicamente este trabajo, se concentra en la aplicación de políticas y conceptos modernos y profesionales focalizados en los recursos humanos. Es decir, el objetivo planteado se concreta a través del diseño de los puestos pertenecientes al sector cobranzas, el análisis y la descripción de estos puestos, y la confección de un sistema de evaluación de desempeño.

Cabe desatacar que, a pesar de que el objetivo principal planteado en esta ocasión no sea el de comparar el funcionamiento de los distintos sectores que componen la organización en base a la intervención del Área de Recursos Humanos, o a la falta de ella, éste es un objetivo que el presente trabajo lleva implícito, ya que la entidad analizada no sólo no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, sino que tampoco cuenta con ninguna política ni práctica específica de gestión de personal.



**OBJETIVOS DEL
TRABAJO**

O B J E T I V O S

A continuación se especifican los objetivos que motivaron la realización del presente proyecto:

OBJETIVO GENERAL:

“Crear el Departamento de Cobranzas en el Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diagnosticar la situación actual que atraviesa el Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba, con el fin de identificar su operar organizacional.
- Diagnosticar la organización, con el propósito de obtener información acerca de su estructura formal y las relaciones reales.
- Diseñar los puestos para el nuevo sector de modo de lograr obtener una especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos.
- Describir los nuevos puestos con el propósito de diferenciarlos de los demás cargos que conforman la organización.
- Analizar los puestos diseñados en función de los requisitos que estos cargos exigen a su ocupante.
- Elaborar un modelo de evaluación de desempeño para los cargos diseñados en base a las características descriptas anteriormente.

D I S E Ñ O
M E T O D O L Ó G I C O

D I S E Ñ O M E T O D O L Ó G I C O

Con el fin de arribar al objetivo propuesto se han utilizado diferentes herramientas metodológicas que han servido para recabar la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo. Las técnicas utilizadas se describen a continuación:

- TÉCNICA DOCUMENTAL:

• **Fuentes bibliográficas:**

- Fuentes Primarias: Para la realización del presente trabajo se han tomado dos autores que sirvieron como base, sobre los cuales se apoyan los conceptos teóricos que sustentan el proyecto de aplicación. Los conceptos y fundamentaciones teóricas, en lo que a la Administración de Recursos Humanos propiamente dicha se refiere, han sido tomados del autor Idalberto Chiavenato⁴ presentes en su publicación “Administración de Recursos Humanos”. Las etapas que han guiado el diagnóstico organizacional desarrollado han sido adaptadas, para este trabajo particular, de las formuladas por Darío Rodríguez⁵, en su obra “Diagnóstico Organizacional”.

- Fuentes Secundarias: Con el fin de enriquecer el presente trabajo se han consultado diferentes fuentes bibliográficas que complementan los aportes realizados por los autores que han sido tomados como referentes en el proyecto.

• **Información de Internet:** Con el objetivo de ampliar la información recabada, se han consultado diferentes páginas web. Esta fuente de información ha resultado útil para conocer aspectos legales concernientes, y características generales de la institución. Los datos obtenidos por esta vía han servido para explorar los requisitos legales de formación y funcionamiento del ente; también han sido útiles para conocer los recursos específicos de los que se vale la institución y sus características.

⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2000

⁵ Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Tercera Edición. Editorial Alfaomega.

- TÉCNICA DE CAMPO:

La técnica de campo es aquella utilizada durante el proceso de toma de contacto con la Organización, a los fines de recolectar información a la que sólo se puede acceder mediante una relación directa con el IPV.

Para el desarrollo del diagnóstico ha sido necesario recopilar información sobre diferentes variables, las que se expresan a continuación:

I) Organización Ambiente:

- i) Historia de la organización, creación, momentos críticos, cambios y transformaciones de importancia.
- ii) Relaciones entre la organización y la sociedad, la inserción de la organización en la comunidad y la importancia para la comunidad del producto que ofrece.

II) Cultura Organizacional:

- i) Mitos acerca del trabajo, definición de un buen o mal trabajador.
- ii) Creencias acerca de las relaciones laborales, cuáles deberían ser y cuáles son las relaciones de trabajo en esta organización.
- iii) Creencias acerca de los plazos, corto o largo plazo.
- iv) Valores compartidos, sistema normativo.

III) Estructura:

- i) Descripción de la estructura organizacional, organigrama.
- ii) Identificación de departamentos y grupos formales de trabajo
Estabilidad laboral.

IV) Comunicaciones:

- i) Comunicaciones descendentes, órdenes, contactos entre superiores y subordinados, uso de un sistema de información para todas las personas.
- ii) Comunicaciones ascendentes, procedimientos de conducto regular, procedimiento de quejas, procedimiento de sugerencias.

- iii) Comunicaciones horizontales, entre pares, comunicaciones propias del flujo de trabajo.
- iv) Sistema de comunicaciones formal versus sistema informal de comunicaciones.

V) Poder y autoridad:

- i) Definición de la línea de mando formal, equilibrio del organigrama en términos de autoridad, capacidad y dificultades de delegación.
- ii) Prestigio y status formal versus informal
- iii) Organización informal.

VI) Conflicto:

- i) Conflictos entre línea y staff
- ii) Conflictos entre profesionales y no profesionales, diferencias por antigüedad
- iii) Conflictos entre superiores y subordinados
- iv) Conflictos entre departamentos.

VII) Descripción, Evaluación de Cargos y desempeño

- i) Descripción de cargos; extensión; especificidad; minuciosidad; número de cargos descriptos.
- ii) Sistemas de evaluación de desempeño; existentes o inexistentes; deseados o no; aceptados o no.
- iii) Antigüedad y mérito como mecanismos de ascenso.
- iv) Evidencias materiales y simbólicas entre diferencias, posiciones y cargos.
- v) Definición del trabajo rutinario; priorización de la rutina.

VIII) Clima Laboral:

- i) Ambiente de trabajo; sensación de ambiente grato, generador de tensiones o incomodidades.
- ii) Relaciones informales
- iii) Reconocimiento social por el trabajo realizado

- iv) Clima laboral en que reina el conformismo y la aceptación o rechazo a la organización y a sus políticas
- v) Rumores y comentarios negativos acerca de la organización

IX) Toma de Decisiones

- i) Premisas de decisión, de dónde se obtienen, quién las genera, cuáles son las decisiones fundamentales.
- ii) Participación, quiénes tienen acceso a la toma de decisiones, cuál es el grado de su participación (informativa, consultiva, decisiva)
- iii) Hasta qué nivel se adoptan decisiones

La información requerida para esta etapa ha sido recolectada por medio de **entrevistas semiestructuradas** a determinadas personas seleccionadas de la organización. Esta actividad de entrevista se ha seguido con una pauta de flexibilidad suficiente con el fin de obtener el máximo de la información que dichas personas son capaces de aportar de acuerdo a su posición en la organización y al tiempo que han permanecido allí, sin orientar las respuestas. La información obtenida con este instrumento ha servido también de guía para las etapas sucesivas. Por otro lado, ha surgido la necesidad de recolectar información de carácter más específico relativa a las variables mencionadas anteriormente, lo cual se ha llevado a cabo a través de **entrevistas estructuradas**, con preguntas previamente confeccionadas.

Teniendo como base la información generada a partir de la etapa diagnóstica, lo que ha permitido un acabado conocimiento de la organización tanto en lo que se refiere a su estructura como a su funcionamiento, se ha empleado el Modelo Situacional para la confección del diseño de los puestos del nuevo departamento. El diseño de los puestos requiere de un riguroso análisis, el cual se concreta por medio de diferentes etapas. Éstas han sido respetadas en el trabajo, y se describen a continuación:

- 1) *Etapas de Planeación:* Esta etapa comprende las siguientes acciones:
 - a) Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
 - b) Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en éste.

- c) Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis.
 - d) Elección del (de los) método(s) de análisis que va(n) a aplicarse.
 - e) Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, basada en dos criterios:
 - Criterio de universalidad
 - Criterio de discriminación
 - f) Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustar el instrumento de medida que representa al objetivo que se pretende medir.
 - g) Gradación de los factores de especificaciones. Se los gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. Se los transforma en variable continua, variable discreta o variable discontinua.
- 2) Etapa de Preparación: La segunda etapa, o etapa de preparación incluye:
- a) Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de los cargos
 - b) Preparación del material de trabajo
 - c) Disposición del ambiente
 - d) Recolección previa de datos
- 3) Etapa de ejecución: La etapa de ejecución es el último paso que debe concretarse para la finalización del análisis que aquí se ha propuesto, cuya finalidad es la confección del diseño de los nuevos puestos que conforman el Departamento de cobranzas. La ejecución se lleva a cabo mediante las siguientes acciones:
- a) Recolección de datos sobre los cargos mediante el (los) método(s) de análisis elegido(s)
 - b) Selección de datos obtenidos
 - c) Redacción provisional, hecha por el analista de cargos
 - d) Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique

- e) Redacción definitiva del análisis del cargo
- f) Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para aprobación.

M A R C O
T E Ó R I C O

M A R C O T E Ó R I C O

La Administración de Recursos Humanos se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones: ***administrar los demás recursos con las personas***. Por tanto, organizaciones y personas son la base fundamental de la Administración de Recursos Humanos.

De acuerdo a lo expresado, resulta útil comenzar definiendo el concepto de organización y sus características, ya que ello permitirá una mejor comprensión del aporte que este trabajo genera. En este sentido, se ha rescatado para encarar el presente trabajo, la conceptualización que Idalberto Chiavenato⁶ hace de la organización. De acuerdo al autor seleccionado, es posible definir a una organización como: “Sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.” Una organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. desean obtener un objetivo común.

El citado concepto de organización representa una conceptualización general del término organización, por lo que es aplicable a cualquier tipo de organización. Sin embargo, las organizaciones presentan características propias (que las hace únicas en el ambiente), y características generales comunes a todas las organizaciones. Un aspecto que es posible mencionar como común y compartido por las organizaciones es el hecho de que todas se encuentran conformadas por personas, y éstas deben poseer, como hace referencia el autor, predisposición para contribuir con acción, lo que significa que deberán sacrificar el control de su propio comportamiento en beneficio de la coordinación. En este sentido, es importante destacar que, el sistema total de contribuciones es inestable, puesto que el aporte individual cambia enormemente, no solo en función de las diferencias individuales de los participantes, sino también del sistema de recompensas otorgadas por la organización para aumentar las contribuciones. Esta última característica demuestra el grado de inestabilidad al que están expuestas las organizaciones, y los esfuerzos que estas

⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Cap. I. Ed. Mc Graw Hill. 2000

deberán hacer para mantener un equilibrio que las mantenga en funcionamiento. Si bien las características que aquí se presentan son generales, y no específicas del organismo analizado, cabe detenerse en ellas ya que detallan aspectos de las organizaciones que ayudan a comprender la situación desarrollada en el trabajo.

En lo que respecta a la finalidad de las organizaciones es posible afirmar que, si bien cada organización es creada con un fin determinado, las organizaciones en general existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. Resulta útil la caracterización que aquí se presenta ya que, la institución analizada funciona no sólo para coordinar esfuerzos de sus individuos en post de alcanzar sus objetivos, sino que también dichos esfuerzos concretan un servicio a la comunidad, que de otra manera (sin una organización formal y estable) no resultaría viable. Desde esta perspectiva, resulta posible fundamentar el rol central que en este trabajo se les ha adjudicado a las personas integrantes de la institución y la necesidad que se ha planteado en este proyecto de utilizar herramientas que hagan posible la coordinación y cooperación de las habilidades y potencialidades de cada uno de los trabajadores.

Con el fin de dar a conocer aquellos aspectos que caracterizan a la organización y el ambiente en el que funciona, siempre teniendo como principal objetivo el aporte de información que complemente y facilite la comprensión del proyecto aquí planteado, resulta necesario ahondar en aspectos tales como: la *complejidad de las organizaciones*, que pone en conocimiento las variables que influyen en el continuo operar de la misma; y las organizaciones como *sistemas sociales y abiertos*, caracterización que da una noción más amplia acerca de estas entidades.

Complejidad de las organizaciones:

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas en extremo; éstas reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles: los individuos, los pequeños grupos, las relaciones entre grupos. Las normas, valores y actitudes existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. En este contexto, es posible definir al Instituto Provincial de la Vivienda como una organización grande, y por

lo tanto compleja. Este tipo de organizaciones se identifica por presentar ciertas características que les son propias debido a la magnitud.

Con el fin mantener el criterio hasta aquí presentado, y debido al aporte que estas características brindan a la comprensión global del proyecto, se ha tomado como referencia la descripción que Chiavenato⁷ hace de las grandes organizaciones.

De acuerdo al autor citado, las grandes organizaciones presentan las siguientes características:

1. Complejidad: Las organizaciones difieren de los grupos y sociedades por la complejidad estructural, que nace de la diferenciación vertical y horizontal existentes en las organizaciones. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización; a medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar el proceso de control y la reglamentación, aumenta la complejidad vertical.

Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar las labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.

2. Anonimato: El énfasis se hace en las tareas u operaciones, no en las personas; importa que la actividad se realice, no quien la ejecuta.

3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación. No obstante, el ambiente impersonal o despersonalizado, las grandes organizaciones tienden a formar grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.

4. Estructuras personalizadas no oficiales: Configuran la organización informal, paralela a la organización formal.

5. Tendencia a la especialización y proliferación de fusiones: Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.

6. Tamaño: Característica determinante de las grandes organizaciones. El tamaño está dado por el número de participantes y dependencias que forman la organización.

⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Cap. I. Ed. Mc Graw Hill. 2000

La precedente caracterización apoya fielmente los resultados generados en el diagnóstico, ya que en el mismo se da cuenta de la situación general que presenta la institución analizada, la que se desprende de dichas características.

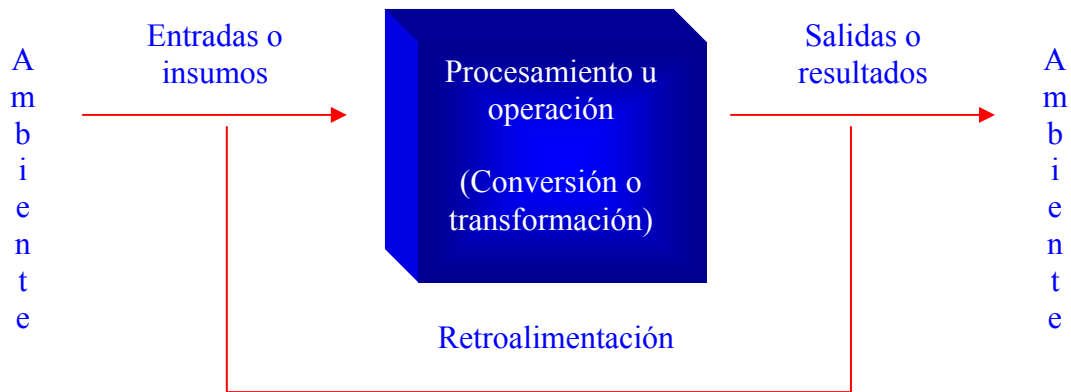
Organizaciones como sistemas sociales:

En la sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, etcétera. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto significa que las organizaciones se crean con un propósito definido, y se plantean para conseguir algunos objetivos; además se reconstruyen (se reestructuran y redefinen) a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.

La perspectiva de las organizaciones como sistemas sociales demuestra el grado de influencia externa al que está expuesta la organización, por lo tanto representa también, el margen de flexibilidad con el que deben contar. Una organización que no es considerada desde esta perspectiva difícilmente logre funcionar correctamente, ya que no logrará adaptarse al medio y los cambios que éste impone. El presente trabajo representa un aporte en este sentido, ya que la creación del Departamento de Cobranzas constituye un medio de cambio al ente teniendo como fin la continuidad de la actividad propia de la organización y, una herramienta de adaptabilidad a la situación que actualmente enfrenta esta institución: la no cobrabilidad.

Organizaciones como sistemas abiertos:

Las organizaciones son sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente.



Cuadro n° 1. El sistema y sus cuatro elementos esenciales⁸.

Por consiguiente, un sistema consta de cuatro elementos esenciales:

- a) Entradas o insumos: Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Las entradas (inputs) proporcionan al sistema los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- b) Procesamiento u operación: Es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas (u órganos o partes) especializados en procesar cada clase de recursos o insumos recibido por el sistema.
- c) Salidas o resultados: Son el resultado de la operación del sistema. Mediante estas salidas (outputs), el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- d) Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa la salida (por ser menor) restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites.

⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Cap. I. Ed Mc Graw Hill. 2000

Todo sistema existe y funciona en un ambiente. Aunque el ambiente es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema.

Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente. El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. El sistema es abierto no sólo en relación con su ambiente, sino también consigo mismo o “internamente”, lo cual hace que las interacciones entre sus componentes afectan el sistema como un todo. El sistema abierto modifica la estructura y los procesos de sus componentes internos para adaptarse al ambiente.

El sistema debe recibir suficientes recursos para mantener las operaciones y exportar hacia el ambiente suficiente cantidad de recursos transformados (productos) para continuar el ciclo.

Desde esta perspectiva, Herbert Spencer afirmaba: “Un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales:

- En el crecimiento
- En la forma de hacerse más complejo a medida que crece.
- En el hecho de que, al hacerse más complejo, sus componentes mayor interdependencia
- Su vida tiene mayor duración, comparada con la de sus componentes.
- En ambos casos existe una creciente integración, paralela a una creciente heterogeneidad.”⁹

Entidad Autárquica:

De acuerdo a las características que presenta la forma de organización analizada en el presente trabajo, es posible definirla como una entidad autárquica.

Se define a una entidad autárquica¹⁰ como una persona jurídica pública estatal, creada por el Estado, que, con aptitud legal para administrarse a sí misma, cumple fines públicos específicos.

Para que exista autarquía se requiere la concurrencia simultánea de ciertos elementos esenciales:

⁹ Spencer, Herbert. Autobiografía. Vol II. Mc Milan. Nueva York.

¹⁰ Dromi. Manual de Derecho Administrativo. Organización Administrativa.

- 1) Personalidad jurídica pública estatal;
- 2) patrimonio afectado para el cumplimiento de sus fines;
- 3) fin público y la entidad integra la Administración pública;
- 4) creación estatal, por ley o por decreto;
- 5) se administra a sí misma, según la norma que le dio origen;

- 6) está “sometida” a control administrativo.

Esta caracterización corresponde a la organización en este trabajo analizada. Resulta primordial incluir la precedente información con el fin de identificar las características más importantes de la organización y, de este modo, comprender su origen, finalidad y funcionamiento. Las organizaciones públicas cuentan con regulaciones que guían su operar, y por lo tanto, que deben cumplir.

Durante el desarrollo del presente proyecto se describen ciertas situaciones y caracterizaciones del IPV donde se hace posible reconocer que la forma de operar se sujeta a formalidades legales, por lo que resulta necesario incluir el tipo de organización de que se trata.

Diagnóstico Organizacional:

Todas las organizaciones necesitan conocer su situación. En efecto, si bien es cierto que las organizaciones pueden ser planificadas y creadas y que, desde el momento de su fundación en adelante, son objeto de reformas conscientes y deliberadamente programadas; no es menos cierto que en ellas participan seres humanos complejos, de tal modo que su comportamiento no es del todo predecible ni planificable. La relación entre los seres humanos genera procesos psicosociales –tanto grupales como individuales- que contribuyen a modificar el devenir organizacional, incluso constituyen parte de él. Además, la organización se encuentra inserta en un medio en que hay otras organizaciones, en que ocurren procesos que la obligan a adaptarse, en que adoptan decisiones que podrán afectarla, etc. Este entorno está en cambio constante y la organización, como sistema vivo, está permanentemente adaptada a su entorno. Si bien no hay organizaciones desadaptadas, no significa que toda organización se encuentre en el óptimo grado de adaptación. Las organizaciones están, entonces, sometidas a constantes cambios derivados de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, incluido el entorno interno. La innovación es, desde esta perspectiva, la capacidad de que puede disponer un sistema organizacional,

para reaccionar a este cambio inevitable, para dirigirlo, para ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado¹¹.

Una vez identificado los aspectos generales de las organizaciones, y el tipo de organización específica que en este trabajo se ha analizado, resulta necesario describir ciertas características concretas de la organización y modos de respuesta al entorno que hacen de esta entidad, un ente particular. Desde esta perspectiva, se ha desarrollado en el IPV un diagnóstico cuyo resultado ha permitido definir el objetivo del presente proyecto. La etapa diagnóstica es un proceso que comprende varios pasos. Como se ha mencionado en el diseño metodológico, el diagnóstico llevado a cabo en el IPV ha sido desarrollado sobre la base de una compleja investigación acerca de distintos factores que influyen en el continuo operar de la organización y que hacen al comportamiento diario de sus integrantes. Dentro de los factores analizados se encuentra la cultura de la organización, la comunicación interna existente y, las relaciones de poder y autoridad.

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.¹²

Resulta importante indagar acerca de la cultura de las organizaciones, ya que por medio de ella es posible comprender ciertos comportamientos y maneras de entender las cosas de las personas que conforman dicha organización. Por ello, es que resulta importante incluirla en la etapa diagnóstica ya que, bien entendida, ofrece herramientas para obtener una visión global, y por lo tanto, conseguir un análisis correcto y completo de la organización en cuestión. Sin embargo, el estudio de la misma presenta generalmente dificultades en cuanto a que es necesario develar aspectos no conscientes, que no son vistos desde el interior de la organización, debido a la característica de transparencia propia de la cultura que la hace invisible para quienes se encuentran inmersos en ella. Los aspectos aquí considerados han sido tomados en cuenta al momento de indagar sobre la cultura del IPV.

¹¹ Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Tercera Edición. Editorial Alfaomega.

¹² Beckhard, Richard. Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. Edgard Blücher, 1972. San Pablo.

Cabe destacar que, con el fin de lograr un completo análisis del sistema de significados que comparten los integrantes de IPV el análisis de la cultura se ha basado en una serie de características descritas por Stephen Robbins¹³. Tales características el autor las denomina “primarias”, y se describen a continuación:

- 1- Innovación y toma de riesgos: Hace referencia al grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
- 2- Atención al detalle: Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- 3- Orientación a los resultados: Grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
- 4- Orientación hacia las personas: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
- 5- Orientación al equipo: Grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo entorno a individuos.
- 6- Energía: Grado en que la gente es emprendedora y competitiva, y no pasiva.
- 7- Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el status quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

¹³ Robbins, Stenphen. Comportamiento Organzaicional. Octava Edición. Ed. Pearson Educacional.

Comunicación:

Tomando como base la conceptualización que Chiavenato hace respecto de la comunicación, es posible definir a la misma de la siguiente manera: “Información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda. La simple transmisión de información, sin recibirla, no es comunicación. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información.”¹⁴

La comunicación representa un aspecto fundamental a ser tenido en cuenta en cualquier análisis organizacional, ya que por medio de ésta es posible conocer las relaciones que existen entre los miembros y, además, puede dar paso al conocimiento de problemas o situaciones conflictivas. Resulta esencial, también, incluir al sistema de comunicación en todo tipo de propuesta de cambio que ha de generarse en una organización, ya que de no ser tomado en cuenta podría representar un factor negativo que paralice o derrumbe toda idea de modificación. Dadas las razones expuestas es que, en el desarrollo de la propuesta del presente trabajo, se ha elaborado un procedimiento comunicacional que acompaña al proyecto.

Desde la conceptualización del trabajo aquí expuesto, se ha tomado a la persona como eje principal, sosteniendo que: el principal activo del Instituto Provincial de la Vivienda está compuesto por el personal. Desde esta perspectiva, se han establecido un orden de prioridades focalizadas en los recursos humanos del IPV, con el fin de instrumentar la implementación de cambio de estructura y coordinación de áreas que este proyecto propone. Tales prioridades se describen a continuación:

- 1) **Comunicación:** Definir un sistema de comunicación clara y fluida entre la Jefatura y sus dirigidos, de modo que éstos puedan obtener una adecuada información acerca de los objetivos que se persiguen, y sobre las expectativas que de ellos se tiene.
- 2) **Definición de objetivos:** Definir objetivos claros, cuantificables y posibles, apoyados sobre una actitud motivadora por parte de la jefatura.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Cap. II. Ed. Mc Graw Hill. 2000

- 3) Capacitación sectorizada – Práctica: Confeccionar un plan de capacitación, seguido de un sistema de entrenamiento acorde que permita alcanzar un desempeño deseable.
- 4) Formación de equipos de trabajo: Coordinar una administración de los recursos humanos basada en un alto sentido de comprensión y aceptación de los objetivos que persiguen. Generar conocimiento acerca de qué parte le cabe a cada uno en el cumplimiento del plan.
- 5) Administración por objetivos: Se establece una administración basada en los objetivos propuestos a cada área o equipo de trabajo.
- 6) Control de Gestión: Conocimiento respecto del criterio de la gestión que se será controlada como parte de una tarea organizacional que asegure la eficiencia de la misma.

Como se puede observar, la comunicación encabeza las prioridades que se han formulado. Tal orden obedece al hecho que el sistema de comunicación representa el conector en toda actividad, ya que sin él sería imposible transmitir los cambios, conocer si los mismos son aceptados, y realizar un seguimiento. Más aún, todas las actividades en una organización se centran en la comunicación, y por tal motivo, es posible afirmar que, las demás prioridades dependen también de ella.

Las prioridades aquí descritas han sido la base sobre la cual se ha apoyado el diseño y la descripción de los puestos propuestos para el nuevo departamento. Éstas, en conjunto, figuran el fin que se pretende alcanzar con la organización de las tareas del área.

Poder y Autoridad:

El estudio del poder en las organizaciones resulta interesante ya que ayuda a comprender varios aspectos de la misma, como por ejemplo, ofrece un panorama sobre las relaciones dentro de la empresa, brinda información acerca del proceso de toma de decisiones, permite comprender en ciertos aspectos el clima organizacional, y da una idea acerca del equilibrio del organigrama en términos de capacidad de delegación y autoridad, entre otros. Sin embargo, resulta necesario reconocer que existen diferentes fuentes de poder y distintas maneras de ejercerlo, por lo que se debe contar con la capacidad y los medios para identificarlos.

Las cuestiones de poder, y su estrecha relación con la autoridad, se evidencian en todas las organizaciones, aunque varían en el grado en que se presentan. Una organización pública es más proclive a presentar el poder en términos de concentración de información, aunque no se descartan las demás formas.

Dadas las razones expuestas, es que el poder y la autoridad han sido dos factores que se han incluido en el diagnóstico. Estos aspectos han resultado esenciales para comprender ciertos comportamientos característicos del IPV. También, debido a las conclusiones a las que se han arribado en este tema, es que ha sido necesario tenerlos en cuenta al momento de diseñar los puestos, ya que en esta organización particular, las posiciones jerárquicas representan una fuente de poder muy importante.

Diseño de cargos:

Como se ha mencionado en la descripción de los objetivos que fundamentan el presente proyecto de aplicación, el mismo intenta dar su aporte a la organización mediante la creación de un nuevo departamento dedicado, de manera exclusiva, a las cobranzas de las viviendas adjudicadas. Una de las herramientas que se ha utilizado para arribar a la concreción de dicho objetivo es el diseño de los puestos de trabajo.

El diseño de los cargos representa una parte fundamental en la creación del nuevo departamento, ya que ello permite dar a conocer cuales son los puestos que forman parte del mismo y las relaciones que éstos tienen, tanto en lo referido a la jerarquía como a las relaciones en cuanto al flujo de trabajo que permitirán el correcto desenvolvimiento del área.

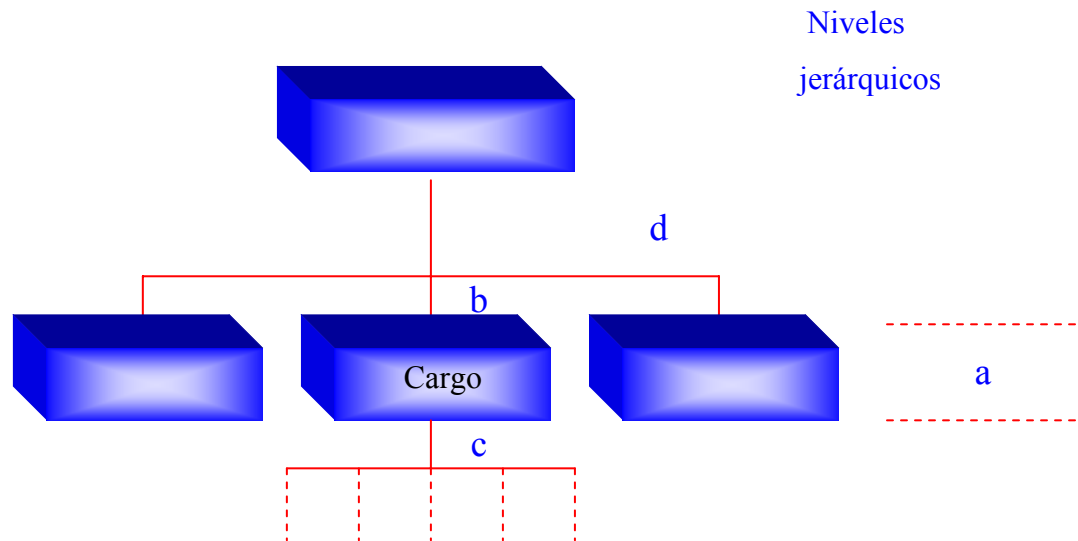
Las personas trabajan en las organizaciones a través de los cargos que ocupan. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización. Las personas siempre ocupan un cargo cuando ingresan en una organización. En este sentido, resulta útil proponer una definición de descripción de puestos, por lo que a continuación se presenta el concepto de acuerdo al autor que se ha tomado como referencia en el proyecto.

El concepto del cargo, siguiendo a Chiavenato¹⁵, se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

- A) Tarea: Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros), como montar una pieza, enroscar un tornillo, etcétera.
- B) Atribución: Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina), como elaborar un cheque, elaborar una orden de servicios, etcétera. La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- C) Función: Conjuntos de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.
- D) Cargo: Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.

El cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. Ubicar un cargo en el organigrama implica establecer esas cuatro categorías o condiciones.

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Cap. VII. Ed. Mc Graw Hill. 2000



- a= Nivel Jerárquico del cargo
b= Subordinación: a quién reporta el cargo
c= Supervisión: quién reporta al cargo
d= Relaciones laterales del cargo con otros cargos

Cuadro n° 2. Ubicación del cargo en el organigrama

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- b) Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- c) A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- d) A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

El diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones. Los cargos no son estáticos, estables ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambios continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

El modelo que ha sido seleccionado para realizar el diseño de cargos en esta organización en particular ha sido el Modelo Situacional o Contingencial descrito por Idalberto Chiavenato¹⁶.

El Modelo Situacional es el enfoque más amplio y complejo; tiene en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. De ahí la denominación situacional, porque depende de la adecuación del diseño del cargo a esas dos variables. En este modelo convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la ejecutará. El diseño de los cargos se fundamenta no sólo en los supuestos respecto de la naturaleza de las personas, sino también en un conjunto de suposiciones implícitas respecto del ambiente en que se desempeñan los cargos.

Al contrario del Modelo Situacional, tanto el Modelo Clásico como el Modelo Humanista señalan que los cargos deben proyectarse para un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos se estandarizan y se vuelven rutinarios porque se basan en la suposición según la cual la tecnología empleada no será superada durante el tiempo necesario para recuperar la inversión de tiempo y esfuerzo dedicados al estudio y análisis del trabajo. El énfasis puesto en la estabilidad de los objetivos organizacionales, los factores ambientales y la tecnología –más que en el grado de complejidad y sofisticación- es intencional, puesto que la estabilidad del producto y del proceso sirve de restricción al proyecto del cargo en los modelos clásico y humanista. Una tecnología estable, duradera y que no cambie es fundamental para volver rutinarias las actividades físicas e intelectuales de los ocupantes del cargo y mantener separados el pensar y el hacer, lo cual permite que los miembros puedan seleccionarse y entrenarse para desarrollar un conjunto de tareas sencillas, repetitivas y estrictamente definidas. De ahí se deriva el carácter permanente y definitivo de los cargos, típico del diseño clásico.

En el modelo situacional -modelo escogido para el diseños de los puestos del Sector Cobranzas- las prescripciones relacionadas con el diseño del cargo no se basan en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y procesos organizacionales, sino que, al contrario, son dinámicas y se basan en la ampliación continua del cargo mediante el enriquecimiento de tareas. De este modo, el diseño situacional de los cargos cambia con el desarrollo personal del empleado y el desarrollo tecnológico de la tarea.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Cap. VII. Ed. Mc Graw Hill. 2000

El modelo situacional supone la aplicación de la capacidad de autodirección y autocontrol de las personas y, sobre todo, de objetivos planeados conjuntamente por el ocupante del cargo y el gerente para que el cargo sea un verdadero factor de motivación.

El administrador no sólo debe consultar a los subordinados para tratar de satisfacer las necesidades de participación y de reconocimiento, sino que también debe crear mecanismos que ayuden a que la contribución de los individuos mejore el funcionamiento del departamento. Estas necesidades dejan de ser fines y se convierten en medios. La satisfacción de las necesidades individuales de participación y reconocimiento es un subproducto deseable, pero no el objetivo central. Además de la adopción de factores tecnológicos, deben tenerse en cuenta ciertos factores psicológicos para obtener:

- a) Elevada motivación intrínseca del trabajo.
- b) Desempeño de alta calidad en el trabajo.
- c) Elevada satisfacción con el trabajo.
- d) Reducción de las faltas al trabajo (ausentismo) y las desvinculaciones espontáneas (rotación).

Las oportunidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando se conjugan tres estados psicológicos esenciales en las personas que ejecutan el trabajo:

- a) Cuando la persona cree que su trabajo es significativo y tiene valor.
- b) Cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo.
- c) Cuando la persona conoce los resultados que obtiene haciendo el trabajo.

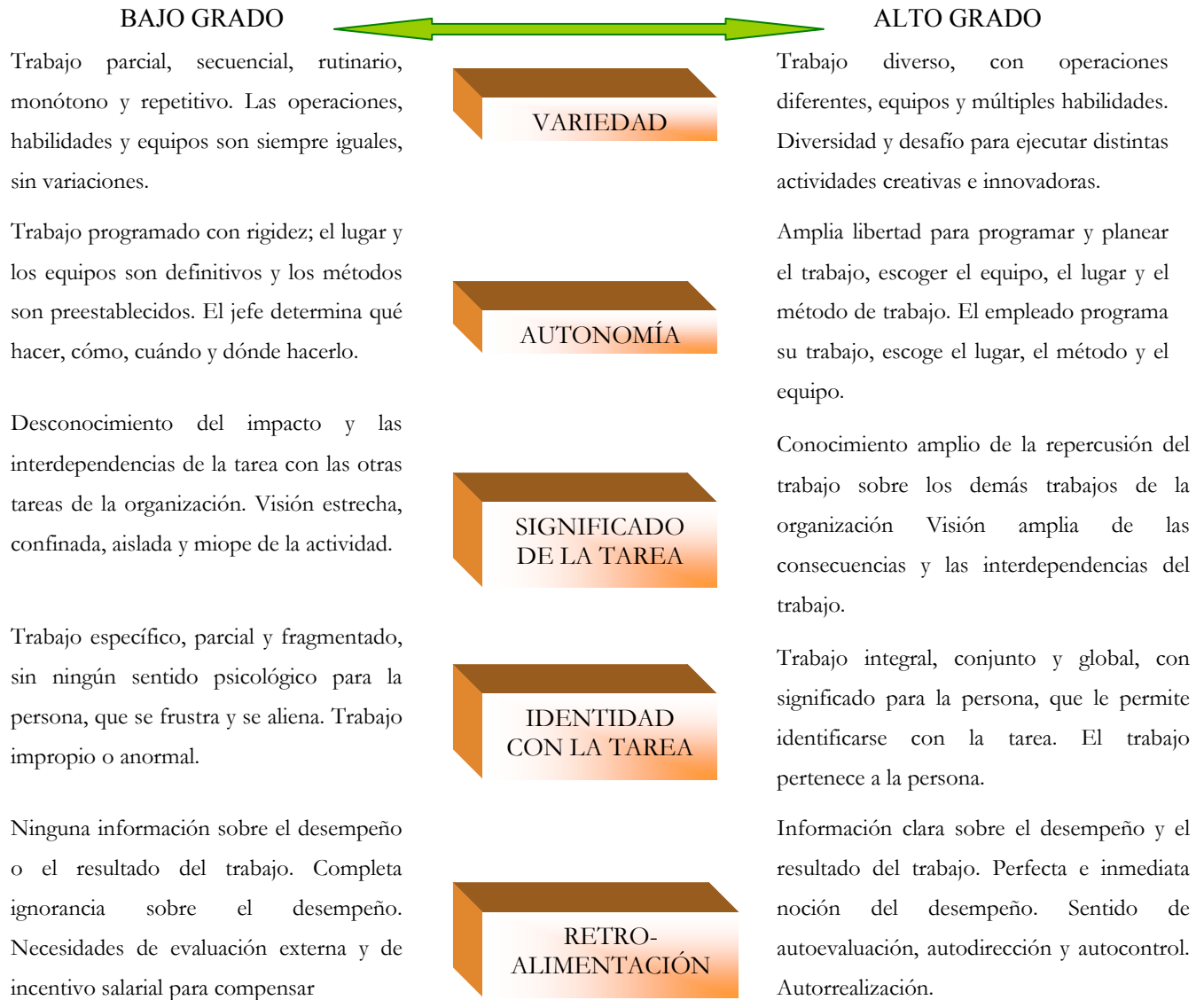
De acuerdo al modelo escogido (modelo situacional) cada cargo diseñado debe reunir cinco dimensiones esenciales:

- a) Variedad: Número y variedad de habilidades exigidas por el cargo. Reside en el conjunto de operaciones del trabajo o en el uso de equipos y procedimientos para que el desempeño del cargo sea menos monótono y repetitivo. La variedad incluye la intervención de diversas habilidades y conocimientos del ocupante, la utilización de diversos equipos y procedimientos y la ejecución de diferentes tareas. Los cargos que presentan gran variedad eliminan la rutina y la monotonía, e implican mayores desafíos porque los empleados deben utilizar todas sus habilidades y capacidades para realizar el trabajo con éxito.

- b) Autonomía: Grado de independencia y criterio personal que tiene el empleado para planear y ejecutar el trabajo. La autonomía proporciona libertad de métodos, de programar el trabajo y los intervalos de descanso; desplazamiento físico ilimitado y autoabastecimiento de los insumos de trabajo, sin depender de la gerencia o de otras personas.
- c) Significado de la tarea: Volumen del impacto reconocible que el cargo produce en otras personas. Se refiere a la interdependencia del cargo con los demás cargos de la organización, y a la contribución de su trabajo en el departamento o la organización como totalidad. Se trata de aumentar la noción de significado de las tareas ejecutadas y, en consecuencia, del papel de la persona en la organización. Entender el significado de las tareas requiere una explicación completa del trabajo, de sus objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás cargos de la organización y, en especial, a saber a qué cliente interno o externo se destina el trabajo.
- d) Identidad con la tarea: Grado en que el cargo requiere que la persona complete una unidad integral del trabajo. El ocupante del cargo se identificará con la tarea, a medida que la ejecuta cabal e integralmente como producto final de su actividad. La identidad con la tarea se logra a medida que la persona ejecuta un trabajo completo cuyo resultado final es un producto suyo, una realización suya; es decir, cuando la persona ejecuta un trabajo integral o un módulo integral del trabajo que le da una noción de la totalidad, la extensión y el objetivo por alcanzar.
- e) Retroalimentación: Grado de información de retorno que recibe el empleado para evaluar la eficiencia de su esfuerzo en la producción de resultados. Se refiere a la información de retorno que la persona recibe cuando está trabajando, la cual le indica cómo está desempeñando su tarea. Esta retroalimentación le permite obtener una autoevaluación continua y directa de su desempeño, sin necesidad de que el superior lo evalúe con periodicidad. La retroalimentación ocurre sólo cuando el empleado tiene conocimiento de los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por horas o diaria puede verse o palparse.

Las cinco dimensiones esenciales o profundas crean condiciones para que el empleado encuentre satisfacción intrínseca en el cumplimiento de la tarea que realiza. Estas condiciones permiten que los factores motivacionales o de satisfacción influyan profundamente en el cargo.

A continuación se expone un cuadro que representa las formas de trabajo que se logran por medio de la inclusión de las dimensiones descriptas, de acuerdo al grado en que se las incluya:



Cuadro n° 3. Cinco dimensiones del diseño de los cargos situacionales

El nuevo enfoque del diseño de los cargos se anticipa al cambio y aprovecha todas sus ventajas en circunstancias que exigen flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas y objetivos, en especial cuando el ambiente es dinámico y cambiante, y los cambios son continuos e intensos. Los cambios desactualizan constantemente el contenido y la estructura de los cargos y exigen nuevas actitudes y habilidades a los empleados. De ahí la necesidad de rediseñar continuamente los cargos y actualizarlos de acuerdo con los cambios ocurridos en el contexto organizacional y en las características de las personas, puesto que éstas también cambian: aprenden nuevas habilidades y nuevos conceptos,

desarrollan actitudes y enriquecen su comportamiento en el trabajo que ejecutan. En consecuencia, el cambio principal que debe tenerse en cuenta es la modificación permanente del comportamiento humano debido a la actualización continua de su potencial.

Como se ha mencionado en el establecimiento de las prioridades que han sido formuladas con el fin de instrumentar la implementación de estrategias de cambio que este proyecto pretende, la formación de equipos de trabajo corresponde a una de ellas. En este sentido, cabe destacar que, uno de los aspectos fundamentales de los equipos de trabajo es la habilidad multifuncional, habilidad que se pretende desarrollar o explotar, según los casos, en el personal de la institución. Desde esta perspectiva, a través del diseño de puestos propuestos, se intenta que los miembros respondan por los resultados y metas alcanzados, se entrenen entre sí, evalúen la contribución individual y, sean responsables de la calidad del trabajo grupal y del mejoramiento continuo.

En general, los atributos que han sido tomados como principales para la formación de los equipos son:

- **Participación:** Todos los miembros se comprometen con el empoderamiento y la autoayuda.
- **Responsabilidad:** Todos los miembros se sienten responsables del resultado logrado.
- **Claridad:** Todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- **Interacción:** Todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.
- **Flexibilidad:** Todos los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- **Focalización:** Todos los miembros se dedican a alcanzar las expectativas puestas en el trabajo.
- **Creatividad:** Todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo.
- **Rapidez:** Todos los miembros actúan con prontitud ante los problemas y oportunidades.

Todos ellos, en conjunto, conforman las habilidades y /o características que han de ser desarrolladas en el personal del IPV con el fin de lograr cumplir, en óptimo grado, con los objetivos propuestos.

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. La descripción se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los puestos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

En base a lo expuesto, es posible afirmar que resulta necesario que se analicen y se describan los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos. De allí se desprenden dos de los objetivos específicos de este proyecto: el análisis y descripción de los puestos que han sido diseñados y que conforman el nuevo departamento de la estructura del IPV.

Enriquecimiento de los cargos:

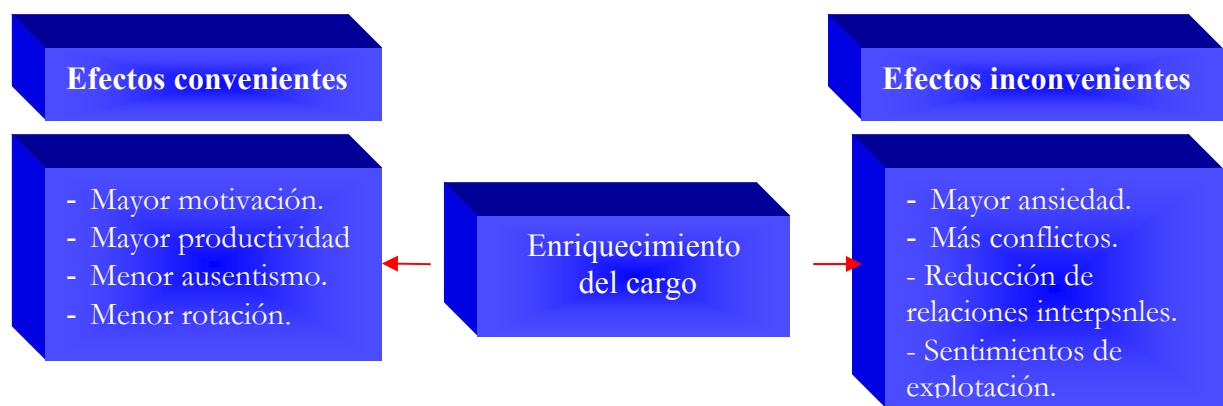
McGregor¹⁷ afirmaba hace aproximadamente más de 30 años que, en las empresas, la teoría Y se aplica mediante un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las que se destacaba la ampliación del cargo para lograr que el trabajo tuviera mayor significación. En vez de la superespecialización y el confinamiento de las tareas del modelo clásico, la ampliación del cargo requiere la reorganización y extensión de sus actividades para que las personas puedan conocer el significado de lo que hacen y, en especial, tener una idea de la contribución de su trabajo personal en las operaciones de la organización como totalidad. Más adelante, Herzberg¹⁸ desarrolló la teoría de los dos factores de la motivación en el trabajo y pregonó el denominado enriquecimiento del cargo como medio principal de obtener satisfacción intrínseca del puesto de trabajo porque, en ocasiones, el cargo es pequeño para el espíritu de muchas personas. La ampliación del cargo, o enriquecimiento del puesto consiste en aumentar deliberada y gradualmente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas que conforman el cargo. El enriquecimiento del puesto puede ser lateral u horizontal,

¹⁷ McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise, Nueva York, McGraw-Hill, 1960.

¹⁸ Herzberg, Frederick. The Work and Nature of Man, Cleveland, Ohio, The World, 1966.

es decir, se adicionarán nuevas responsabilidades del mismo nivel; o vertical, lo que significa que se adicionarán nuevas responsabilidades de nivel cada vez más elevado.

Las pruebas aportadas por las investigaciones realizadas por expertos, indican que el enriquecimiento de los cargos –sea vertical u horizontal, individual o grupal- mejora el desempeño y, por lo menos, reduce la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, también, a largo plazo puede acarrear algunos inconvenientes. A continuación se presenta un esquema donde son expuestos los efectos convenientes e inconvenientes posibles en el enriquecimiento de los puestos:



Cuadro n° 4. Efectos convenientes e inconvenientes del enriquecimiento del cargo.

De acuerdo a lo expuesto, y teniendo siempre presente el objetivo del trabajo, resulta importante incluir los efectos que el enriquecimiento de los puestos presenta. Durante la elaboración del proyecto aquí presentado han debido escogerse pautas a seguir sobre la base de una variedad de alternativas que la administración de recursos humanos presenta. Entre estas alternativas se encuentran diferentes perspectivas que concluyen en modelos de acción, o diferentes modos de llevar a cabo un mismo objetivo. Si bien todas ellas son válidas, la utilidad de cada una depende de la situación a la que se la quiera aplicar. Por ello, todas las intervenciones que se han propuesto para arribar al objetivo principal de este trabajo se basan en el desarrollo del diagnóstico organizacional llevado a cabo en el Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba, el cual ha arrojado los datos suficientes para conocer el tipo de intervenciones que el mismo requiere y la aplicabilidad de ellas. En este sentido, cabe destacar que los puestos diseñados han sido pensados en términos de poder generar ciertos cambios en ellos, partiendo de la posibilidad de enriquecerlos. El fin que esta propuesta lleva implícita es el de evitar el estancamiento de los puestos y de las

personas que lo ocupan, teniendo como premisa principal la continua generación de desafíos.

Descripción de cargos:

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la organización; es la enumeración detallada de funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace). La descripción de los cargos está orientada hacia el contenido de éstos, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos.

La descripción del cargo es un aspecto esencial a tener en cuenta en el momento de estructurar un nuevo departamento. Si bien identificar los cargos que serán necesarios para llevar a cabo el objetivo del área es primordial (etapa que se concreta en el diseño de los puestos), conocer como se dividirán las tareas resulta de igual importancia.

Al incluir el Sector Cobranzas en la estructura actual del IPV se han debido considerar ciertos aspectos con el fin de no generar conflictos internos debido a las tareas, o confusión respecto de las actividades que cada puesto tiene encomendadas. Bajo esta perspectiva, se ha realizado una investigación acerca de cuáles son las funciones que deberían completarse con el fin de gestionar las cobranzas de manera eficiente. Los resultados de dicha investigación se encuentran desplegados en las descripciones de cada puesto que conforma el área. Cabe destacar que, en la etapa de investigación se han considerado también los puestos existentes, de modo de no superponer actividades.

Análisis de los cargos:

Concluida la etapa de descripción, el próximo paso a seguir es el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los

requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

El análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que las tareas o funciones imponen al ocupante.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

1. Requisitos intelectuales: Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesarias.
- Aptitudes necesarias.

2. Requisitos físicos: Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físico necesario.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.
- Constitución física necesaria.

3. Responsabilidades implícitas: Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo –además del trabajo normal y de sus funciones- por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, los contactos internos o externos y la información confidencial.

En consecuencia, debe responsabilizarse por:

- Supervisión de personal.

- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos valores o documentos.
- Contactos internos o externos
- Información confidencial.

4. Condiciones de trabajo: Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos.

Los descriptos son los requisitos que han sido tomados en cuenta para realizar el análisis de los puestos del nuevo departamento. Ellos han servido de base para no omitir ningún dato que pudiera resultar necesario en términos de requisitos deseables o excluyentes para los dichos cargos. También, a través de este análisis, se hace posible identificar dentro de la organización aquellas personas que, de acuerdo a sus características, podrían incluirse en el Departamento de Cobranzas.

Métodos de descripción y análisis de cargos:

Como se mencionó anteriormente, existen varios métodos que pueden utilizarse como herramientas para llevar a cabo la gestión de recursos humanos. La descripción y el análisis de los puestos también importan varias alternativas sobre las que debe escogerse de acuerdo al tipo de información que se intente recolectar y a la utilidad que se le pretenda dar a la misma.

A continuación se exponen los métodos más utilizados en la descripción y análisis de cargos y sus características:

1. Observación directa

Características:

- El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

2. Cuestionario

Características:

- La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.
- La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

-

3. Entrevista directa

Características:

- La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

4. Métodos mixtos:

- Combinación de dos o más métodos de análisis con el fin de contrarrestar las desventajas que pudieran presentar cada uno de ellos por separado.

Para el desarrollo del presente trabajo, teniendo en consideración la gran estructura de la organización en cuestión, se ha optado por utilizar el método de entrevista directa a ciertos integrantes de la institución, como se ha mencionado en la etapa metodológica. Sin embargo, debido a que la información recabada no ha resultado ser suficientemente completa como para desarrollar un trabajo de la magnitud que aquí se pretende, ha sido

necesario complementar tal información con otras fuentes, tales como documentos, archivos y otros medios escritos confeccionados por agentes internos y externos del IPV.

Etapas del análisis:

El análisis de los cargos resulta de un proceso de exploración intensa acerca de los requerimientos que necesita cumplir una persona para ocupar determinado cargo. Los puestos, una vez descritos, importan una serie de funciones y responsabilidades que deben ser adjudicadas a una persona, el ocupante del cargo. De esta manera, la finalidad de analizar un puesto responde al hecho identificar aquellos aspectos, en términos de características personales y formación, de una persona capaz de llevar a cabo las tareas descritas de manera óptima.

De acuerdo a la descripción propuesta por Chiavenato¹⁹, un programa de análisis de cargos comprende tres etapas: la etapa de planeación, de preparación y de ejecución.

1) Etapa de Planeación:

Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargos requiere los siguientes pasos:

- a) Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
- b) Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en éste.
- c) Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis.
- d) Elección del (de los) método(s) de análisis que va(n) a aplicarse.
- e) Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, basada en dos criterios:
 - **Criterio de universalidad:** Los factores de especificaciones deben estar, de alguna manera, presentes en la totalidad de los cargos

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Cap. VIII. Ed. Mc Graw Hill. 2000

que se analizarán o, por lo menos, en el 75% de éstos para comparar las características ideales de los ocupantes.

- Criterio de discriminación: Los factores de especificaciones deben variar, según el cargo.

f) Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustar el instrumento de medida que representa al objetivo que se pretende medir.

g) Gradación de los factores de especificaciones. Se los gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. Se los transforma en variable continua, variable discreta o variable discontinua.

2) Etapa de Preparación:

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- a) Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de los cargos
- b) Preparación del material de trabajo
- c) Disposición del ambiente
- d) Recolección previa de datos

La etapa de preparación puede desarrollarse de manera simultánea con la etapa de planeación.

3) Etapa de ejecución:

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

- a) Recolección de datos sobre los cargos mediante el (los) método(s) de análisis elegido(s).
- b) Selección de datos obtenidos.
- c) Redacción provisional, hecha por el analista de cargos.
- d) Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- e) Redacción definitiva del análisis del cargo.
- f) Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para aprobación.

Las etapas descritas han guiado el proceso de análisis de puestos que en este trabajo se expone. Todas ellas han sido incorporadas para llegar al análisis de cada puesto que conforma el Departamento de Cobranzas.

Evaluación de Desempeño:

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, cuando el desempeño es satisfactorio o excede lo esperado, debe ser alentado.

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

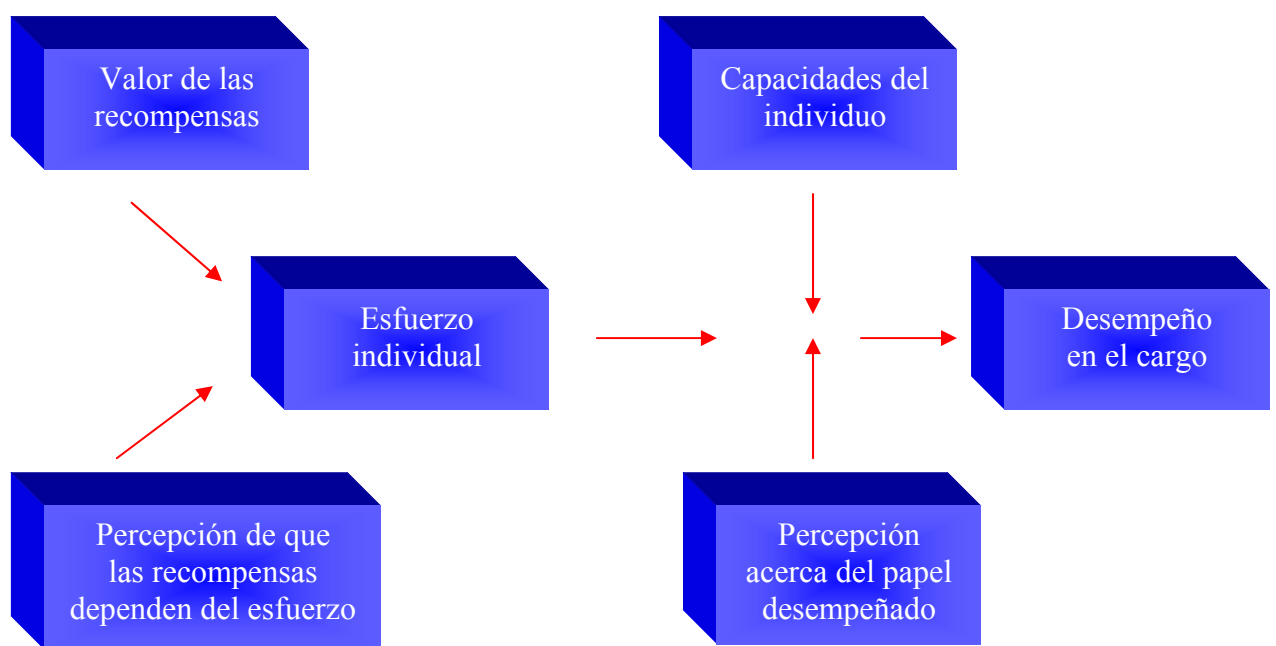
La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, entre otros.

Actualmente la organización no cuenta con un método de evaluación de desempeño; sin embargo, el presente trabajo propone un sistema de evaluación que permitirá conocer los resultados generados en el área basados en el desempeño alcanzado por cada empleado. El sistema propuesto demostrará el grado de eficiencia con el que se ha desarrollado cada empleado. También permite obtener una visión global acerca del grado de eficiencia general del Departamento.

Un sistema de evaluación de desempeño representa una forma de retroalimentación a los empleados. Es decir, por este medio la organización comunica a sus trabajadores el nivel de desarrollo que han alcanzado partiendo de una base cuantitativa. La eficiencia del

método depende de la seriedad con la que se lo practique, como también de la forma de comunicar los resultados.

Para la confección del método de evaluación que aquí se propone, se han tenido en cuenta ciertos aspectos esenciales que influyen a la persona en cuanto al rendimiento que alcanza. Es decir, existen ciertos factores que directa o indirectamente intervienen en el desarrollo laboral del individuo y, por lo tanto, modifican (o pueden modificar) el desempeño del mismo. Tales factores se presentan a continuación de manera gráfica:



Cuadro n° 5. Factores que afectan el desempeño del cargo.

Al momento de incluir en el proyecto la propuesta de confeccionar un método a través del cual se logre medir el desempeño real de los empleados, se ha debido analizar la conveniencia de su implementación. Este análisis se fundamenta en el hecho de que toda propuesta de cambio, o introducción de una nueva herramienta en este caso, genera cierto grado de resistencia e incluso, rechazo. Desde esta perspectiva, ha sido necesario evaluar las ventajas y desventajas que este tipo de método presenta. Como punto de partida se han considerado los aspectos favorables y desfavorables desde una visión general, es decir, los aportes que un método de evaluación genera en cualquier tipo de organización (sin tomar en cuenta las características específicas del IPV).

Ventajas de la Evaluación de Desempeño:

- ◆ *Mejora el desempeño:* mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- ◆ *Políticas de compensación:* las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumentos.
- ◆ *Decisiones de ubicación:* las promociones, las transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- ◆ *Necesidades de capacitación y desarrollo:* el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- ◆ *Planeación y desarrollo de la carrera profesional:* la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ◆ *Imprecisión de la información:* el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puestos, planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del Departamento de Personal para la toma de decisiones.
- ◆ *Errores en el diseño del puesto:* el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desventajas de la Evaluación de Desempeño:

- ◆ *Capacitación en el sistema:* La falta de capacitación, o una capacitación deficitaria repercutirá de manera negativa en la totalidad del proceso de evaluación. Para ser efectivo, todo método de evaluación requiere que los evaluadores sean capacitados en diferentes aspectos, dentro de los que se comprende una formación técnica que indicará los aspectos que deben ser analizados y, los parámetros dentro de los cuales se encuentra el aspecto analizado (cuantificación); por otro lado, los evaluadores deben ser capacitados también en aspectos personales, de modo que mantener un criterio objetivo, que de validez a la evaluación.

- ◆ *Tiempo:* Por lo general, en las organizaciones, es posible que se dificulte la implementación de un sistema de evaluación debido al tiempo que éste requiere. La organización que decida utilizar alguna técnica de evaluación de desempeño deberá contar con tiempo suficiente para llevar a cabo todas sus etapas: planeación, capacitación a los evaluadores, comunicación al personal, y ejecución. Esta última etapa comprende las actividades de evaluación propiamente dicha (tiempo que el evaluador dispone para analizar el desempeño del evaluado, y tiempo que el evaluado destina para su evaluación, de acuerdo al método que se escoja) y la retroalimentación (consecuencia directa de la evaluación, donde se comunica al empleado sobre su rendimiento).
- ◆ *Continuidad:* Toda técnica de evaluación de desempeño requiere de continuidad en el tiempo para ser efectiva. La continuidad lleva aparejado el compromiso por parte de la organización de institucionalizar el sistema con el fin de obtener un registro progresivo del rendimiento del empleado. Esta última característica otorga seriedad al sistema, pero primordialmente de ella depende la efectividad de este método de seguimiento.

Si bien las precedentes pueden no resultar desventajas en sí mismas de un método de evaluación de desempeño, por lo general, las restricciones que se presentan en las organizaciones parten de tales características. Estas desventajas se hacen más evidentes aún cuando la organización no cuenta con un área específica de administración de recursos humanos que mantenga el seguimiento de este tipo de prácticas.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño:

La Evaluación de Desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico –mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa-, la Evaluación de Desempeño intenta conseguir diversos objetivos que son los siguientes:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales e individuales.

Métodos de evaluación de desempeño:

Los métodos de evaluación de desempeño varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado.

La evaluación de desempeño es un medio, método, una herramienta, y no un fin en sí misma.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

- a) Método de escalas gráficas
- b) Método de elección forzada
- c) Método de investigación de campo
- d) Método de incidentes críticos
- e) Métodos mixtos



**DIAGNÓSTICO
DE LA
ORGANIZACIÓN**

D I A G N Ó S T I C O O R G A N I Z A C I O N A L

El diagnóstico que se desarrolla a continuación ha sido abordado desde una perspectiva social, en primer lugar, y desde los subsistemas que constituyen la organización, luego. La forma en que se ha organizado la información tiene por objeto lograr una descripción de la manera en que se encuentran relacionados los diferentes departamentos y subdivisiones entre sí, y con la organización en general.

Como se ha mencionado en el diseño metodológico, se ha recabado información a través de diferentes medios, con el fin de lograr un exhaustivo análisis de los distintos aspectos que conforman la organización. El principal objetivo al que se ha intentado arribar mediante las conclusiones arrojadas con base en la información recopilada, es el de conocer cada subsistema del IPV y las relaciones que se establecen entre ellos, ya que de acuerdo a ello resultará posible insertar en la actual estructura al nuevo departamento con éxito. Cabe destacar que, todos los aspectos sobre los que se ha investigado han resultado decisivos para la confección del diseño de los puestos, debido a que resultaría completamente disfuncional incorporar un sector que no se adapte, o que sea contrario a los actuales modos de operar que presenta el instituto.

ORGANIZACIÓN AMBIENTE

El diagnóstico de la organización centrado en el ambiente tiene por objeto brindar un conocimiento más específico de la institución que ha motivado la realización de este trabajo. En este sentido, se ha realizado una descripción de los aspectos institucionales que conforman la identidad del IPV: la misión del ente, es decir la razón de ser del mismo; el objetivo que el IPV debe llevar a cabo mediante diferentes acciones que hacen a su funcionamiento; y, los objetivos generales que el IPV de Córdoba se ha planteado. Este aspecto comprende también una caracterización acerca de la población a la que se dirigen las acciones y servicios del IPV.

Desde una perspectiva más amplia, con el fin de ampliar la información brindada hasta el momento, se ha desarrollado una descripción acerca de la relación existente entre la organización y la sociedad. Este punto resulta de extrema importancia ya que, al tratarse de una organización pública con fines específicos destinados a la comunidad, se hace

necesario ahondar en aspectos tales como el tipo de relación que mantiene el ente con la comunidad y la manera en que sus acciones modifican la situación social general.

MISIÓN:

Promover el desarrollo social y económico de la Provincia de Córdoba mediante la implementación de una Política Habitacional que, a través del otorgamiento de créditos accesibles, asegure el ingreso a una vivienda de calidad, a un costo razonable y al alcance de los sectores de la población que requieran del apoyo del Estado.

OBJETIVO:

Desarrollar, invertir, construir, adjudicar y financiar viviendas sociales para personas de escasos recursos económicos radicadas en la provincia.

OBJETIVOS GENERALES DE LA POLÍTICA DE VIVIENDA

1. Promover la sanción de la Ley Provincial de Vivienda.
2. Atender el problema habitacional de las villas de la provincia a través de políticas de radicación y relocalización.
3. Atender a los sectores medios a través del Programa de Ahorro Previo, destinado a grupos familiares con capacidad de pago que han quedado fuera del sistema de crédito privado.
4. Atender a los sectores medios a través de un Programa para Inquilinos que no pueden acceder al sistema crediticio privado.
5. Ejecutar y completar equipamiento, infraestructura y servicios básicos en barrios de zonas urbanas y rurales que no lo posean.
6. Destinar recursos específicos para atender ampliaciones y refacciones de vivienda.
7. Promover la equidad territorial en la distribución de los recursos habitacionales.
8. Promover la adopción de criterios conjuntos con los Municipios para atender el proceso de desarrollo urbano atendiendo al ordenamiento en el uso del territorio.
9. Sumar a los recursos del FONAVI (Fondo Nacional de la Vivienda) un aporte provincial e incorporar capital privado.
10. Contribuir a generar empleos genuinos que mejoren la calidad de vida de todos los ciudadanos.

POBLACIÓN OBJETIVO:

Incluye a la población que carece de vivienda propia y que no puede acceder por su situación económica a líneas de financiamiento del sector privado u oficial no subsidiado²⁰.

En todos los casos las viviendas cuya construcción y asignación estén a cargo de la provincia de Córdoba serán **viviendas económicas** destinadas a **familias de escasos recursos**, como se ha mencionado anteriormente. Se consideran viviendas económicas a las que, cumpliendo con las condiciones mínimas de habitabilidad, constituyan un centro de atracción y reunión de la familia y aseguren el mayor rendimiento de la inversión. Las familias de recursos insuficientes destinatarias de los planes de viviendas son aquellas integradas por un grupo de convivientes cuya capacidad de pago, excluida la atención de otras necesidades vitales mínimas, no alcance a cubrir el costo de amortización de una vivienda económica en un plazo de hasta treinta años, o en el de vida útil determinado para la misma si fuere menor, con más el más bajo de los intereses que fije el Banco Hipotecario Nacional para sus operaciones usuales de financiamiento para la vivienda propia.

RELACIONES ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y LA SOCIEDAD:

El Instituto Provincial de la Vivienda propone desarrollar diferentes alternativas para alcanzar las metas fijadas tendientes a propiciar una mejor calidad de vida. Apuesta a cumplir con la premisa de proveer una vivienda digna a familias de escasos recursos: el IPV justifica su creación por el mero funcionamiento del ente. Cuando se hace una obra pública, se presta un servicio, es decir, se sirve a la comunidad, entonces las obras dejan de ser un objeto construido y pasan a ser una acción solidaria, conjunta y responsable.

El IPV es un ente que se encuentra íntimamente relacionado con la sociedad desde el punto de vista que responde, por medio de sus funciones, a una necesidad reconocida por la Constitución Nacional: “el derecho a una vivienda digna”. Actualmente, debido a las condiciones económicas que afectan al país, y concretamente a la provincia de Córdoba, la posibilidad de construir o acceder a una vivienda es cada vez menor. Desde la importante crisis económica sufrida en el país en el año 2001, el porcentaje de indigencia y, más aún, de

²⁰ Ver **Requisitos para solicitar una vivienda** en ANEXOS

pobreza visiblemente se ha acrecentado; es por ello que el gobierno hace frente a esta situación a través de diferentes intervenciones, una de ellas es la construcción de viviendas tipo, gestionada por medio de esta institución.

En calidad de ente gubernamental, el IPV debe satisfacer los fines públicos específicos para los cuales fue creado. Por tal motivo, es que su funcionamiento dependerá particularmente de las variaciones que surjan en los desequilibrios económicos que afecten a la población. Actualmente, y debido a las consecuencias provocadas por las crisis económicas sufridas desde el año 1995 en adelante, y del 2001 específicamente, se acentuó la necesidad de administrar eficientemente los fondos destinados a acciones sociales con motivo de cubrir en parte el déficit habitacional de manera cualitativa y cuantitativa. En general, la importancia que reviste mantener el funcionamiento de estos entes y promover su desarrollo, radica en las oportunidades que ofrecen a los sectores de la población más afectados, y por lo tanto marginados social y económicamente; de contar con un apoyo financiero avalado por el Estado provincial, por medio del cual no sólo se les brinda a estas personas la posibilidad de conformar un hogar digno, sino que también facilita su reinserción en la comunidad y promueve su desarrollo tanto personal como familiar. El doble objetivo que estas instituciones llevan implícito es el de generar una ***cultura de previsión***, por un lado, ya que los interesados deberán, de acuerdo a sus posibilidades, cubrir el costo de estas viviendas (para lo cual existen diferentes planes que se adaptan a las condiciones individuales) y, ***duplicar los beneficiarios*** a través de la reinversión de estos fondos. De esta manera, el IPV brinda a los ciudadanos una herramienta que ofrece seguridad personal, ya que las viviendas de esta forma adjudicadas forman parte de su patrimonio. Por todo lo mencionado, es que el papel que juegan estas instituciones en el desarrollo de la sociedad es fundamental.

La sociedad plantea a la Administración una doble exigencia; por un lado, espera de ella la defensa del interés general, su contribución a la cohesión territorial y social; y, por otro, demanda la solución a los problemas concretos que cada ciudadano o usuario se puede encontrar en su relación particular con los servicios públicos. Esa doble exigencia se traslada, asimismo, a las personas que trabajan en la Administración sin que sea posible limitar la relación de servicio a uno de esos dos planos ni obviar en el desempeño diario la existencia de esa doble realidad.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es uno de los aspectos que se ha incluido en la etapa diagnóstica, ya que las características particulares que presenta el IPV demuestran la importancia de hacer referencia al comportamiento de los integrantes de dicha institución.

En este caso particular, ha resultado primordial el hecho de investigar y analizar la mayor cantidad de aspectos de la cultura y su impacto dentro de la organización, ya que la propuesta radica en la creación de un sector que, como subsistema, deberá funcionar de manera coordinada con el resto; y por lo tanto su desarrollo y desenvolvimiento no sólo deberá encajar en la estructura actual, sino que dependerá de ello. Evidentemente, un sector que fuere creado sin tener en cuenta el modo general de operar y de relación presente, no surtirá efectos en el sistema, ya que funcionaría como ente independiente y, en consecuencia, resultaría disfuncional, impidiendo el cumplimiento del propósito aquí planteado. Debido a ello, es que se han tomado ciertos aspectos puntuales de la cultura organizacional. Estos aspectos son desarrollados a continuación, y han sido identificados por medio de distintas herramientas de relevamiento (observación, entrevistas semiestructuradas al personal, identificación de personas clave dentro de la organización y recolección de documentos relacionados).

Los distintos medios utilizados para indagar acerca de la cultura han demostrado que, debido a los constantes cambios producidos en el ambiente externo y, por lo tanto, generador de transformaciones en el interior de la organización, en ocasiones atentan sobre la cultura introduciendo alteraciones en la manera de comprender ciertos modos de operar. Sin embargo, resulta muy difícil modificar totalmente una cultura ya que existen ciertos aspectos que, dada la característica de invisibles, son inherentes a dicha organización (a las personas que la integran) y, por lo tanto, inmutables (mientras las mismas personas continúen formando parte de tal organización).

Con el fin de conocer el sistema de significados que comparten los miembros de esta institución (y que los distingue de las otras organizaciones), ha sido necesario contemplar aquellas características que captan la esencia de la cultura de la organización, dentro de las cuales se distinguen las denominadas características primarias:

- 1- Innovación y toma de riesgos.
- 2- Atención al detalle.

- 3- Orientación a los resultados.
- 4- Orientación hacia las personas.
- 5- Orientación al equipo.
- 6- Energía.
- 7- Estabilidad.

Cada una de estas características existe en un continuo de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características, ha permitido bosquejar un esquema de la cultura de la organización. Este panorama se vuelve la base de la percepción de conocimiento que tienen los miembros acerca de la organización, la forma como se hacen las cosas y la manera en que se supone que los miembros deben comportarse.

La organización analizada ha demostrado claramente como estas siete características son concebidas y reconocidas de manera uniforme por los integrantes que la conforman. Es ciertamente notable como la calidad de ente gubernamental resalta ciertas características y comportamientos propios de una organización pública donde las tareas se encuentran normatizadas en elevado grado, y por tanto los ocupantes de los puestos conocen exactamente qué es lo que deben hacer y de qué forma se espera que lo hagan. En este tipo de organización revisten especial importancia las políticas y reglas generales a las que todos los funcionarios deben estar apegados; por lo tanto, es de esperar que la organización no promueva el desarrollo de habilidades de innovación, y en consecuencia no se alimenten las decisiones creativas que incurren en el cambio significativo o riesgo.

Durante las conversiones llevadas a cabo con el personal ha surgido un punto en común y que merece atención en este análisis: "un buen trabajador es aquel que cumple correctamente con su tarea, siguiendo los procedimientos estipulados y no desviándose del margen de operación que lo ocupa". De acuerdo a la precedente declaración, resulta posible notar como cada funcionario se desenvuelve dentro de las competencias que le han sido conferidas, y desarrollando las tareas propias de su puesto de trabajo. Ello demuestra que no existe una orientación hacia equipos de trabajo sino que, por el contrario, las tareas se encuentran organizadas en torno a individuos. Las personas ocupadas en esta organización reconocen la importancia de respetar el ámbito de trabajo propio y ajeno, ya que están sujetos a fuertes normas procedimentales que guían y controlan su operar. Sin embargo, reconocen también la función de trabajo en equipo desde la perspectiva de

funcionalidad sistémica, es decir que cada uno de los puestos creados dentro de la organización se vincula con el resto por los resultados. En cierta forma son todos “procesos” de una misma cadena operativa, por lo que cada uno debe avocarse a su función para lograr un resultado conjunto final. Las tareas se encuentran encadenadas y todas ellas deben funcionar de manera coordinada de modo de no romper el circuito operativo, en este caso todas las tareas revisten una importante función.

En el Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba resulta evidente el grado de fortaleza de la cultura que los miembros han generado. Con base en el diagnóstico desarrollado, ha sido posible reconocer como se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores de esta cultura, debido al impacto que éstos tienen en el comportamiento de los empleados. Sin embargo, ha sido necesario incluir en este análisis la duda sobre el origen de esta forma de comportamiento. Es decir, se ha debido identificar si la causalidad de la uniformidad de comportamiento es resultado de la formalización o de la cultura en sí misma. Para este caso puntual, es posible afirmar que ambas trabajan simultáneamente, tiene una causalidad doble. La formalización, la manera en que las normas y reglamentos actúan para ajustar el comportamiento del empleado han llevado a que, por distintas vías, el funcionario las haya adoptado como propias, inherentes al modo de operar y que, por lo tanto, se hayan convertido en “la forma de hacer las cosas; el modo de actuar”.

De esta manera, luego de haber logrado reconocer la cultura que caracteriza al IPV, ha sido posible identificar las funciones que desempeña la misma dentro de la organización. En primer lugar, se puede mencionar la función de delimitación de fronteras, en el sentido en que diferencia a esta organización de las demás. En segundo lugar, es posible afirmar que la cultura transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, consecuencia de la función anterior. Tercero, facilita la generación de un compromiso con algo más que el interés de un individuo. Finalmente, incrementa la estabilidad del sistema social, ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer los empleados. En este sentido, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y comportamientos de los empleados.

Hasta el momento se ha identificado la cultura organizacional presente en el Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba, y se han expuesto los aspectos positivos de la misma. Sin embargo, como se ha hecho referencia anteriormente, esta organización ha sufrido constantes cambios donde se han hecho visibles algunas desventajas que

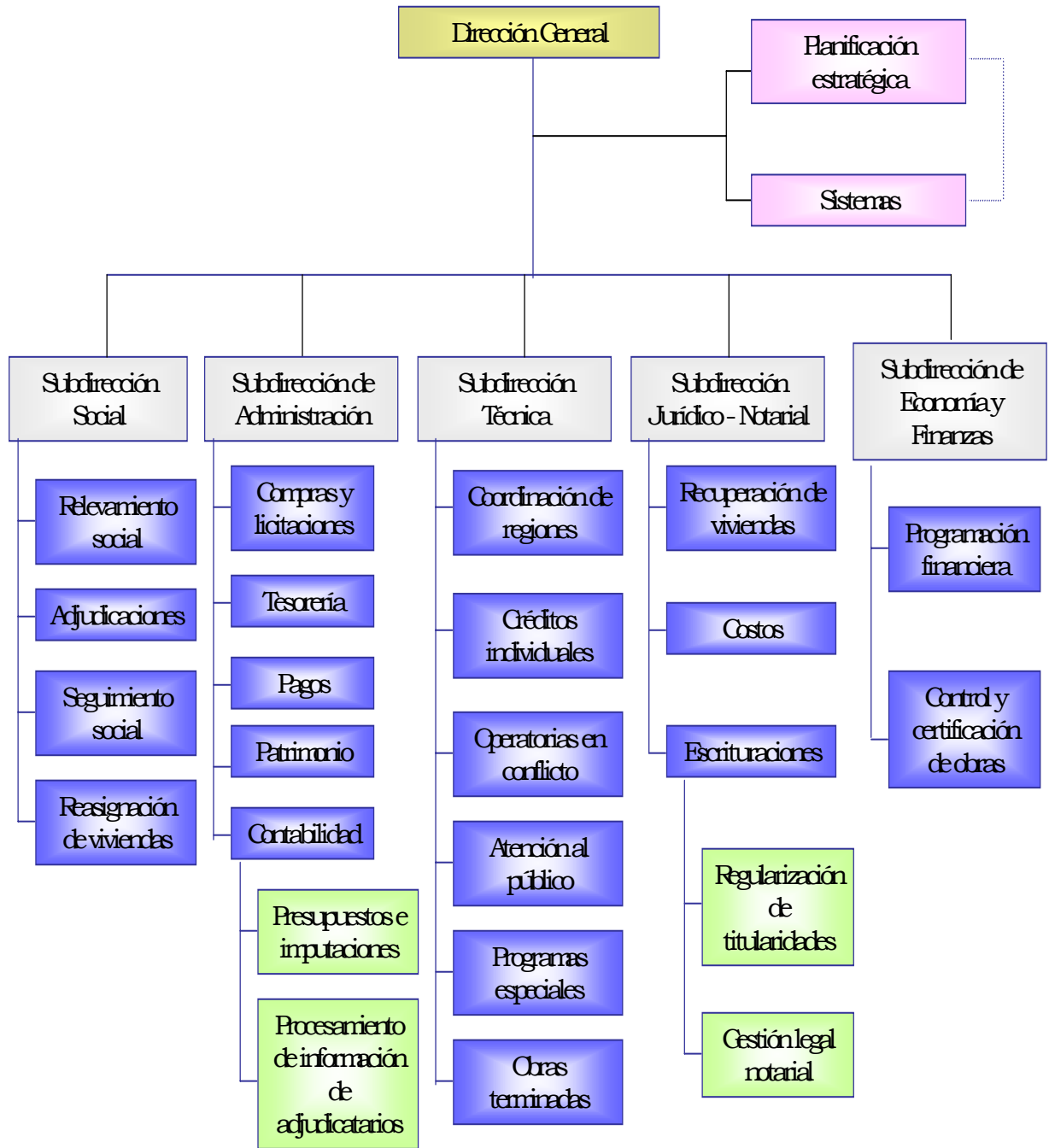
impactaron y, en algunos casos, modificaron ciertos aspectos de la cultura. Estos cambios que se mencionan radican especialmente en la mutabilidad generada en los cargos jerárquicos más altos de esta institución, causada por el desarrollo de la actividad política. Como es sabido, los cargos políticos importan modificaciones en las autoridades; cada vez que asume un partido político, por lo general, lleva implícito un recambio de funcionarios (de más alto nivel), los que tienen bajo su responsabilidad el gerenciamiento y, por tanto, la organización de las actividades que anteriormente se encontraban afectadas al criterio del antiguo ocupante. Cabe destacar que, si bien las organizaciones continúan funcionando con el mismo objetivo y fines para las cuales han sido creadas, respetando los procedimientos estipulados para cada actividad; el criterio con el que se gestiona generalmente difiere, dada la diferencia de creencias, prioridades e intereses de cada persona y debido a la situación interna (de la organización) y externa (situación general del país) en que se encuentre. En este sentido, resulta importante conocer y respetar la cultura dominante, especialmente si la misma es una cultura fuerte difícil de cambiar. Es probable que una persona que intente modificar aspectos esenciales de la misma se encuentre ante la imposibilidad de lograrlo con éxito, arriesgando la completa funcionalidad de la organización. Por tanto, y a causa de las constantes modificaciones que esta institución ha debido soportar y deberá continuar adaptándose, resulta primordial contemplar y sostener los valores principales y los modos generales de operar, alterando sólo aquellos aspectos que, por diferentes motivos (eficiencia, flexibilidad, o necesidad), deben ser modificados. Lógicamente, estos cambios deberán ser comunicados y gestionados de manera cuidadosa con todo el personal de modo que sean aceptados y se conviertan en las nuevas premisas de gestión de la organización.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Resulta primordial identificar la estructura de una organización para conocer de qué manera se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Con el fin de lograr este objetivo se han tomado ciertos elementos que han servido de guía para no pasar por alto ningún aspecto relevante para el análisis que aquí se propone. Éstos han sido identificados a través de inquietudes que se plantearon al momento de indagar sobre cómo se conforma la estructura formal de la organización y, por medio de ellos, ha sido posible completar el análisis propuesto para lograr una cabal descripción de la composición formal de la estructura del Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba.

El IPV de Córdoba se compone de una estructura que podría denominarse simple, donde los trabajos se encuentran agrupados por Subdirecciones. Tales subdirecciones se encuentran coordinadas por una Dirección General que controla el funcionamiento global del instituto. A continuación se presenta la estructura formal que diagrama la organización del Instituto Provincial de la Vivienda, donde se hacen visibles las relaciones expresadas precedentemente.

ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO PROVINCIAL DE LA VIVIENDA DE CÓRDOBA



Cuadro n° 6. Organigrama del IPV de Córdoba.

La forma en que se estructura esta organización responde a una departamentalización funcional, donde las actividades de cada subdirección se encuentran enmarcadas en funciones específicas propias del área. Cada subdirección se compone de

distintos puestos que representan la especialización del trabajo, es decir determinan el grado en que las tareas se subdividen en puestos separados.

Con la identificación de departamentos y puestos dentro de la organización resulta posible inferir la cadena de mando y tramos de control existentes; es decir, se visibilizan los niveles jerárquicos que conforman la estructura de la organización, y las líneas de autoridad. Estos dos aspectos revisten especial importancia, entre otros, dado que figuran las relaciones formales de la organización y determinan el curso que siguen las directivas. También, a través del nivel de estructura que presenta esta organización, es posible observar que se trata de una organización descentralizada, en la que las decisiones son tomadas de acuerdo al área. Es decir, cada subdirección concentra la autoridad y las competencias necesarias para la toma de decisiones que le compete de acuerdo a su ámbito de acción; y éstas son coordinadas y controladas por la Dirección General del IPV. Resulta importante mencionar en esta ocasión, el nivel de estandarización al que los puestos se encuentran afectados. En el IPV, particularmente el grado de formalización es elevado, ya que todas las actividades se encuentran reguladas por procedimientos y normas específicas de cada actividad. Esto se evidencia concretamente dado el carácter público de la organización, ya que los servicios que ofrece el Instituto de la Vivienda están dirigidos a la comunidad y son provistos por el Estado, por lo que deben seguir un procedimiento normativo previamente establecido y regulado por ley.

En general, es posible afirmar que el objetivo final al que esta institución intenta arribar con el continuo operar, es decir el desarrollo, la inversión, construcción, adjudicación y financiación de viviendas sociales, se organiza por medio de la división de tareas, siguiendo un circuito marcado por el proceso de información necesaria para completar la prestación del servicio; este circuito marca el flujo de trabajo que los empleados deben seguir.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Actualmente, uno de los principales problemas que afectan a las organizaciones es la falta de comunicación efectiva entre los miembros y, sobre los procedimientos y formas de hacer las cosas. Generalmente, los procesos de comunicación son deficientes ya que es un aspecto que las empresas no toman en cuenta de manera específica. Esto sucede tanto en organizaciones privadas como públicas, y el Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba no es una excepción.

Para obtener un completo análisis de la comunicación de una organización es necesario tener en cuenta varios aspectos de la misma. Es decir, se necesita identificar cuáles son los medios de comunicación más utilizados (por vía oral u escrita), y conocer qué tipo de comunicación es la que prevalece (comunicación formal o informal) y cuáles son sus efectos. También resulta de gran importancia conocer qué es lo que se comunica (y su relación con los medios utilizados) y reconocer los “huecos” de información. Incluso, es útil identificar si en las formas de comunicación existen ambigüedades o aspectos vagos que lleven a los empleados a malinterpretar la información o, que les genere incertidumbre en algún aspecto (comportamiento que se espera de ellos, formas de proceder, etc.).

A continuación se presenta una caracterización de la comunicación que tiene en cuenta todos los puntos mencionados anteriormente, y los modos en que cada aspecto de la comunicación afecta a la organización.

En primer lugar, resulta interesante centrarse en el procedimiento más utilizado en el IPV como medio de comunicación. Como se mencionó anteriormente, éste es el de las comunicaciones escritas mediante resoluciones. En la totalidad de los casos (en la mayoría de los puestos que han sido analizados desde esta perspectiva) se evidencia que las resoluciones no cubren las normas de procedimientos que la línea administrativa y operativa necesitan para llevarlas a la práctica, como tampoco cubren los controles internos necesarios para auditar la gestión. En otras palabras, estas resoluciones por lo general, sólo resguardan aspectos legales y de forma de los requerimientos de la Administración Central de la Provincia, pero dejan sin cubrir los procedimientos internos necesarios del organismo para aplicarlos. En ese sentido, se ha identificado la falta de normas de procedimientos administrativos y operativos específicos para el personal y las áreas de control. Estas

falencias han sido “cubiertas”, y lo siguen siendo, a través de una comunicación oral, en que estos aspectos que no han sido contemplados son transmitidos al personal por herencia o transferencia de tareas, o por las decisiones que toman los empleados de más antigüedad del departamento.

En lo que se refiere a la dirección de la comunicación en esta organización, es posible afirmar que las mismas obedecen a un sentido vertical básicamente descendente. Esto se observa debido a la forma de estructura de la organización, donde se evidencia una clara distribución de cargos de manera piramidal; dicha característica de estructura hace que la toma de decisiones se encuentre centralizada en la cúspide de cada área. En lo que respecta a la comunicación horizontal, se ha logrado detectar una disfuncionalidad intrasectorial marcada por la autonomía de las funciones de cada departamento. Es decir, cada subdirección es capaz de funcionar de manera independiente al resto, y de hecho operan de esta manera, ya que sus actividades no se ven afectadas de manera directa e inmediata. Sin embargo, resulta evidente que este modo de operar afecta al resultado global de la organización, ya que todas las áreas forman parte del mismo sistema y, por lo tanto, su coordinación es primordial. Esta forma de gestión podría leerse como una de las causas por las que el IPV actualmente no se encuentra en su grado óptimo de funcionalidad, y por lo tanto carece de eficiencia en la operatividad global.

PODER Y AUTORIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

El Instituto provincial de la Vivienda de Córdoba presenta, de acuerdo a lo identificado por medio del análisis llevado a cabo, varios signos de manifestación de poder. En lo que respecta a la toma de decisiones, como se ha mencionado, las mismas se concretan en la cúspide de la estructura organizacional; por lo que la información se concentra generalmente allí también. Los subdirectores de cada área representan su autoridad, más allá de las competencias personales y capacidades necesarias para cubrir dichos puestos, a través del poder que ejercen marcado por el flujo de información. Otro aspecto detectado, aunque menos consciente en su revelación por parte de los miembros, es la manifestación de poder por medio del status que dichos cargos representan: formar parte de la subdirección de un área dentro del IPV (y más aún la Dirección General) importa ciertos requerimientos específicos que son ampliamente reconocidos y aceptados por el resto de la institución.

Los datos relevados demuestran también que, por lo general, la elaboración de información se encuentra a cargo de ciertas personas que utilizan su función como medio para concentrar tal información y utilizarla como una forma de poder. Esto crea un nivel de dependencia de la organización hacia el funcionario, sin tener en cuenta que tal información pertenece al Organismo. La situación descrita genera en la organización “compartimentos estancos” que se ven reflejados en archivos auxiliares (planillas de Excel, Word, etc.) o en subsistemas creados en algún momento para armar cierta información específica y que, posteriormente, fueron quedando como rutinas, generando los actuales “solapamientos funcionales”. Estos solapamientos provocan dentro del circuito de información oficial del Instituto, nichos de información auxiliares y subsistemas que conviven como prácticas normales y que quedan, como se mencionó precedentemente, con carácter permanente, cuando en realidad han nacido por una necesidad puntual y eventual.

Cabe destacar, a modo de conclusión, que el poder no siempre representa acepciones negativas; sino que el significado que represente se encontrará influenciado de acuerdo al uso que se le de al mismo.

CONFLICTOS LABORALES

Uno de los aspectos esenciales a tener en cuenta en las organizaciones es la solución de conflictos laborales asumiendo una actitud global y de largo plazo. Cuando los conflictos laborales se resuelven y solucionan de modo adecuado, originan cambios organizacionales que predisponen para la innovación. Sin embargo, cuando solo se resuelven parcialmente o de manera inadecuada, crean polémica entre los miembros de la organización lo cual puede afectar de modo negativo al desempeño organizacional. Por ello, resulta necesario identificar los conflictos de manera de atacarlos creando condiciones o situaciones en que puedan ser controlados y dirigidos hacia canales útiles y productivos. Existen diferentes tipos de conflictos que deberán ser reconocidos y analizados con el fin de suprimirlos utilizando los métodos correspondientes a cada uno.

En la organización analizada, se han logrado reconocer conflictos generados a partir de distintas causas, entre ellas: la forma en que se utiliza la información (la concentración de información relevante), la falta o deficiencia de los medios de comunicación formales (se otorga mucha importancia a la comunicación informal que, en ocasiones, suple las desinformaciones o ambigüedades e incertidumbre provocada por la carencia de sistemas de comunicación formal) y, la dependencia de las distintas áreas basada en los recursos. Este último punto no ha sido tratado hasta el momento, sin embargo, ha sido reconocido como una de las principales causas de conflicto interno que presenta la organización. El hecho de contar toda la institución con una única fuente de recursos (recursos preestablecidos para la gestión general del IPV) hace que las distintas áreas encaren una forma de competencia intrasectorial con el fin de aumentar su proporción de recursos económicos y tecnológicos, por lo general. Esta condición genera una situación conflictiva ya que, como es lógico, un área ganará recursos a expensas de las demás. En estos casos, es posible observar como un conflicto puede traer resultados destructivos para las partes involucradas, desencadenándose en consecuencias negativas para toda la organización. Sin embargo, también es importante reconocer que los conflictos también pueden ser constructivos en varios aspectos, de acuerdo a la forma en que se los trate. Por ello es que, el desafío que se presenta en este tema es el de maximizar los efectos constructivos y minimizar los destructivos. En este aspecto, es posible mencionar como efectos positivos, por ejemplo, el hecho que despierta sentimientos y estimula las energías, llevando a las personas a permanecer más atentas y esforzarse aún más; también fortalece los

sentimientos de identidad, cohesionando al área e identificando mejor sus intereses y objetivos; en ocasiones también despierta la atención hacia los problemas, utilizando el conflicto como medio para llamar la atención hacia situaciones problemáticas que están afectando a la organización; y pone a prueba el poder, pudiendo llevar a destinar el recurso, en este caso, para resolver el conflicto ajustando diferencias de poder entre las partes involucradas.

En este caso particular, de acuerdo a la información obtenida, la organización no experimenta conflictos internos en cuanto a aspectos específicamente relacionados con los puestos. Es decir, las tareas se encuentran bien divididas en áreas que, si bien deberían trabajar de manera coordinada, cada subdirección es específica en cuanto a lo que le compete particularmente y, dentro de las áreas cada actividad se encuentra correctamente enmarcada (a pesar de la falta de especificaciones puntuales de cada actividad que se está supliendo con medios informales). En lo que se refiere a condiciones laborales, la estabilidad de los empleados (de más bajo nivel) se encuentra asegurada por la forma de contrato (empleados administrativos), en contra posición a los de más alto nivel que dependen de la decisión (basada en ciertos requerimientos preestablecidos) del Poder Ejecutivo, por lo que en este caso la competencia resulta extra organizacional, planteada en un ambiente externo.

DESCRIPCIÓN, EVALUACIÓN DE CARGOS Y DESEMPEÑO:

El análisis llevado a cabo en la organización, hasta el momento ha demostrado las características generales y las condiciones en las que este organismo opera. El diagnóstico específico centrado en la estructura, sumado a los demás aspectos abordados, ofrece una noción acerca de cómo se encuentra formalizado el IPV. Sin embargo, no especifica aún el criterio que ha sido tomado para estructurar la organización, ni tampoco ahonda en las actividades concretas que aquí son llevadas a cabo (adjudicación de responsabilidades en cuanto a las tareas y relación del ente, en materia de funcionarios, con el gobierno). Aclarar estos aspectos permitirá conocer cómo es (o debería ser) el flujo de trabajo basado en las tareas puntuales de cada subdirección.

Como se hizo referencia anteriormente, el Instituto Provincial de la Vivienda se encuentra bajo la dirección y administración de un Directorio compuesto por un Presidente y tres vocales designados por el Poder Ejecutivo. Esta Dirección controla y coordina la gestión de las cinco Subdirecciones que integran la estructura del Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba, a saber: Subdirección Social, Subdirección Técnica, Subdirección Jurídico-Notarial, Subdirección Administrativa y Subdirección de Economía y Finanzas.

A continuación se detallan, con el fin de ofrecer una completa información, las actividades y responsabilidades correspondientes a la Dirección General:

El Directorio tiene a su cargo las siguientes tareas:

- a) Proyectar el presupuesto anual y elevarlo al Poder Ejecutivo para su aprobación.
- b) Elaborar el plan de viviendas de acuerdo a las políticas fijadas por el Poder Ejecutivo.
- c) Establecer planes de pago del precio de viviendas a adjudicar.
- d) Adjudicar viviendas construidas por el Instituto.
- e) Realizar cualquier acto jurídico tendiente a cumplir con el objetivo del Instituto.
- f) Controlar que la ejecución presupuestaria se ajuste a las políticas y planes aprobados.
- g) Adjudicar las licitaciones públicas.
- h) Aprobar, previa autorización del Poder Ejecutivo, transferencias de créditos en las partidas que por causas fundadas no pudieran ser invertidas como estaba inicialmente previsto.

- i) Aprobar o rechazar la recepción de obras.
- j) Adquirir las tierras que el Instituto necesite para levantar conjuntos de construcciones antisísmicas de bajo precio, individuales o colectivas destinadas a la venta o arrendamiento.
- k) Administrar y/o garantizar fondos de terceros (siguiendo las normativas establecidas para ello).
- l) Suscribir acuerdos con los municipios para contemplar la colaboración y descentralización; proyectar y controlar la política de vivienda y lograr el desarrollo y participación de las entidades intermedias, implementando los programas existentes de acuerdo a la demanda.
- m) Destinar programas para subsidiar tasa de interés y/o cuotas de financiación de venta de viviendas, debidamente justificados, pudiendo destinar a este fin hasta el ocho por ciento (8%) de los ingresos totales.
- n) Otorgar avales o fianzas conforme a lo establecido por Ley.
- ñ) Crear sistemas para sostener la estabilidad del flujo de fondos que el Instituto percibe por el repago de los créditos otorgados.

Responsabilidades de la Dirección:

- a) Nombrar y remover al personal a propuesta del Presidente, excepto el personal superior que será designado o removido por el Poder Ejecutivo.
- b) Aceptar legados y donaciones.
- c) Disponer la construcción de viviendas antisísmicas para venderlas a integrantes de grupos familiares de insuficientes recursos que no posean vivienda propia.
- d) Solicitar al Poder Ejecutivo la expropiación de los inmuebles que estime necesario para la construcción de viviendas y aquellos que sean aptos para loteos.
- e) Solicitar al Poder Ejecutivo la contratación de empréstitos destinados a la construcción de viviendas.

Cabe mencionar que todas las decisiones del Directorio serán emitidas mediante resoluciones y ejecutadas por intermedio del Presidente. A ningún miembro le corresponde funciones ejecutivas, salvo delegación expresa por escrito del Presidente.

En las Subdirecciones de las que se compone el IPV se concentran todas las actividades separadas por área de competencia y, divididas, dentro de estos departamentos,

por tareas. Cada Subdirección debe cumplir con los objetivos que la Dirección General les ha encomendado y, por medio del trabajo coordinado, deben alcanzar los fines propios de la entidad. Para el cumplimiento de estos objetivos, cada departamento cuenta con un equipo de trabajo creado para tal fin y, que responde directamente al Subdirector encargado de cada sector. A continuación se mencionan los objetivos que cada área tiene encomendados. Resulta relevante incluir dicha información con el fin de enmarcar las responsabilidades adjudicadas a cada Subdirección. Cabe destacar que, la identificación de las funciones y responsabilidades que corresponden a cada departamento han resultado indispensables al momento de confeccionar las descripciones de los nuevos puestos. En primer lugar, ofrece una visión general acerca de la importancia de cada subdirección, basada en los objetivos que le han sido conferidos. En segundo lugar, brinda una primera aproximación de las relaciones de cooperación que se generan, ello de acuerdo al circuito de las actividades. Por último, y como consecuencia del objetivo formulado en el presente proyecto, ha resultado primordial conocer las funciones y responsabilidades de cada área. Ello, debido a la necesidad de no provocar un solapamiento de funciones o conflictos sectoriales basados en las actividades, al momento del diseño de los puestos.

Objetivos de las Subdirecciones del IPV de Córdoba:

Subdirección Social:

Encargada de atender, coordinar y gestionar los aspectos socio-culturales y económicos involucrados en la totalidad del proceso de acceso y obtención de la vivienda social, enfatizando su carácter integral y procurando la resolución de problemas individuales o comunitarios que se produzcan durante el mismo, en el marco de la Política Provincial de Vivienda.

Las actividades a cargo de esta subdirección se encuentran enmarcadas dentro de los siguientes puestos de trabajo:

- **Relevamiento Social**
- **Adjudicación**
- **Seguimiento Social**
- **Reasignación de viviendas**

Subdirección de Economía y Finanzas:

Encargado de la ejecución presupuestaria y contable, y de todas las facturaciones y cobranzas, como también de las contrataciones, licitaciones y finanzas.

Para alcanzar estos objetivos, el Departamento cuenta con los siguientes puestos:

- **Programación financiera**
- **Control y Certificación de obras**

Subdirección Técnica:

Quien confecciona y controla la documentación técnica, inspecciona las obras en ejecución y realiza un seguimiento post-adjudicación.

Los puestos creados para el logro de estos objetivos son:

- **Coordinación de regiones**
- **Créditos individuales**
- **Operatorias en conflicto**
- **Programas especiales**
- **Obras terminadas**
- **Atención al público**

Subdirección Jurídico-Notarial:

- Encargada de la asistencia legal, técnica y notarial, como así también del contralor de todos los aspectos formales de esta Dirección.

Los puestos que conforman esta subdirección son los que siguen:

- **Recuperación de viviendas**
- **Adjudicaciones**
- **Costos**
- **Escrituraciones:** Este cargo se compone de dos puestos subordinados

a él:

- **Regularización de titularidades**
- **Gestión Legal Notarial**

Subdirección de Administración:

- Encargada del control y evaluación de los datos aportados por los inscriptos, como así también de la entrega de las viviendas. Adjudicación y recupero de viviendas.

Composición del área:

- **Pagos**
- **Patrimonio**
- **Compras y Licitaciones**
- **Tesorería**
- **Contable:** Los puestos subordinados a éste son:
 - **Presupuestos e Imputaciones**
 - **Procesamiento de información de adjudicatarios**

El Instituto Provincial de la Vivienda, cuenta con dos áreas de apoyo externo: la Planificación Estratégica y el área de Sistemas. Ambas funcionan como asesores y ejecutores externos. Sus tareas se centran en dos aspectos muy importantes de la gestión total que permiten visualizar la actividad global del Instituto, coordinando las tareas de manera eficiente y con un criterio de unidad. A continuación se explica el objetivo que persigue este Organismo a través de las áreas mencionadas:

Unidad de Planificación estratégica:

Su función es la de desarrollar herramientas de planificación, a partir del análisis de los aspectos relevantes del contexto, para la toma de decisiones promoviendo la adopción de un marco conceptual y metodológico común, para el mejoramiento continuo de la gestión estatal en materia habitacional.

Unidad de Sistemas:

Desarrollar sistemas informáticos que agilicen la gestión del IPV general. Aplicar la tecnología con el objetivo de eficientizar las áreas de información, permitiendo contar con los datos precisos en el momento oportuno, y desarrollar canales de información encadenados para libre acceso de datos en toda la organización.

Como se puede observar, el Instituto Provincial de la Vivienda se encuentra formado por una estructura bastante compleja en el sentido que necesita de una importante cantidad de puestos de trabajo para llevar adelante la concreción de sus fines. Ello podría significar que existe una elevada división de tareas; sin embargo, es posible afirmar que, en este caso la creación de estos puestos se encuentra justificada dada la magnitud de los proyectos que aquí se concretan y la complejidad, en cuanto a procedimientos, que

importan estas tareas. Más aún, existen actividades que no han sido cubiertas por el personal de planta, razón por la cual el IPV ha decidido cubrirlas con asesores en tales especialidades.

Por otro lado, llama la atención el hecho de que esta institución no cuenta con un medio formal establecido para medir el desempeño de los ocupantes en sus tareas, como tampoco para evaluar los cargos que esta estructura comprende. Ello puede obedecer a la razón de que por ser una organización de carácter público, estas prácticas que son básicamente de gestión de recursos humanos no se lleven a cabo dada la reciente importancia que se le atribuye, en gran medida, a las intervenciones de esta área. Es decir, por lo general, las entidades públicas se manejan por medio de formas tradicionales, priorizando y estableciendo sólo aquello que la Ley o decretos, según los casos, les exigen. En este Instituto las tareas son evaluadas de manera general, de acuerdo a los resultados finales que se alcancen. A su vez, cada Subdirector mantiene un control de las actividades que en su área se llevan a cabo (aunque no de manera detallada, ya que debería inmiscuirse de forma total en cada puesto de trabajo), además del control inherente que la coordinación del trabajo por departamento permite. Por otra parte, como se ha hecho referencia en otra oportunidad, el proceso de actividades que aquí se realiza se encuentra regulado por resoluciones; ello permite que las personas se guíen observando si, durante la realización de las mismas, se han mantenido dentro del margen que la ley les permite. Por último, otra forma que de control existente en la Institución es la llevada a cabo por las auditorías externas; en éstas se controla la actividad del ente, y en ciertos casos también, los procedimientos.

En relación a la movilidad de personal que esta institución presenta, se ha detectado que, en los puestos de menor jerarquía, la movilidad se advierte en un mínimo grado. Cuando una persona ingresa a la organización, dada la calidad de empleado administrativo que reviste, por medio de la forma de contratación que lo afecta, goza de manera inmediata de estabilidad laboral. Es decir, mientras el empleado cumpla adecuadamente sus funciones, su pertenencia a la organización se encuentra asegurada. Esta condición de estabilidad laboral que su forma específica de contratos permite, importa algunas ventajas y desventajas que afectan a la organización y a los empleados. En este caso resulta relevante hacer referencia sólo algunas de ellas, como por ejemplo una desventaja que modifica el funcionamiento del IPV es el hecho de que los empleados no se esfuerzan en grado óptimo en el cumplimiento de sus tareas, ya que sólo el mero hecho de realizarlas les permite

continuar siendo miembros de la organización; por otro lado, una ventaja relacionada con la que cuenta el Instituto, es que pueden esperar de sus empleados lealtad hacia la institución. En lo que se refiere a la capacitación, en un caso como en el aquí presentado, representaría un aspecto positivo el hecho de la estabilidad, ya que se capacitaría al personal una sola vez (sin tener en cuenta que también existe la posibilidad de formarlos continuamente en distintos aspectos); sin embargo, este tema no adquiere mayor importancia (desde el punto de vista del análisis actual), dado que la forma de transmisión se concreta a través de transferencia de tareas (el antiguo ocupante explica de manera informal las actividades al ingresante) o por observación de las decisiones que el personal de más antigüedad en el departamento tome. La movilidad interna en esta organización se advierte generalmente sólo en casos excepcionales, y la mayoría de las veces obedece a la antigüedad del empleado, aunque resulta muy común en este ámbito que las personas desde su ingreso hasta su retiro sólo hayan experimentado la posibilidad de ocupar un mismo puesto.

En lo que respecta a la movilidad de los cargos de más jerarquía, ya se ha mencionado antes que, la rotación se ve afectada a la decisión que el Poder Ejecutivo (de acuerdo al procedimiento) tome en lo que se refiere al Directorio. De la misma manera, su desempeño es evaluado de acuerdo al grado de cumplimiento de objetivos al que alcancen y al informe que generen los procesos de auditorías.

CLIMA LABORAL

El clima laboral delata el grado de motivación de los empleados e indica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Resulta primordial indagar sobre estas cuestiones ya que, por medio de ellas resulta posible reconocer el grado de incentivo laboral que experimentan los empleados como miembros de la institución y, por lo tanto, ofrecen una visión sobre el nivel de eficiencia que deberá esperarse de los empleados. En este sentido, debe distinguirse entre un clima laboral favorable, y uno desfavorable. Se reconoce, en general, un clima organizacional favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer estas necesidades.

En este caso particular, dadas las condiciones laborales que ofrece la organización a los empleados, se ha logrado identificar que la misma propicia un clima estable o neutral, es decir, no promueve ningún tipo de actividades que generen motivación en los empleados, pero tampoco se demuestran signos de descontento por parte de éstos. El ambiente de trabajo que se ha identificado, no es generador de incomodidades o tensiones; por el contrario, resulta para los empleados grato, en el sentido que no existe competencia interna. Tampoco se ha evidenciado un rechazo a la organización o sus políticas; en contraposición a ello, el sentimiento de formar parte de la administración pública se identifica como un fuerte sentimiento, tanto dentro de la organización como fuera de ella. En este sentido, se reconoce la importancia social que implica formar parte de la institución pública que cumple fines sociales. Cabe destacar que, la legitimación de la Administración ante la sociedad no radica tan sólo en su capacidad de prestación de servicios, sino en la calidad de dicha prestación. Esta forma de legitimación se traslada a los empleados públicos e incide en su prestigio que dependerá, como colectivo, de la consideración que los ciudadanos tengan de su trabajo y de la percepción que posean de sus resultados.

Las relaciones informales, y por tanto las comunicaciones informales, como por ejemplo los rumores, han sido identificados como características de la institución. El hecho de reconocer la existencia de la organización informal y aprovecharla, es una forma de lograr que la organización formal funcione de un modo eficaz. Generalmente, las organizaciones informales provienen de la organización formal, e incluyen interrelaciones que normalmente no se presentan en los organigramas. En este sentido, se menciona a la

organización informal como una de las principales influencias en el clima laboral, ya que se reconoce que ésta proporciona cierta cohesión, infunde a los miembros la sensación de pertenecer a la institución.

TOMA DE DECISIONES

En el desarrollo del diagnóstico, se ha abordado el proceso de toma de decisiones ya que el mismo es reconocido como el fenómeno de mayor significación dentro del sistema de una organización. Resulta de gran importancia, para elaborar un correcto diagnóstico, comprender adecuadamente cómo es el proceso de toma de decisiones dado que, entre otras características, las decisiones que se tomen determinarán el éxito o fracaso de la organización.

Desde esta perspectiva, es posible afirmar que las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones, otra importante razón para tenerlas en cuenta al momento de analizarlas. En este sentido, se ha tomado una definición común con el fin de significar qué es una toma de decisiones: “se puede hacer referencia a la toma de decisiones como un proceso metodológico para determinar el curso de acción que mejor satisfaga los objetivos fijados, con riesgos aceptables.”²¹ Siguiendo este concepto, ha resultado posible la descripción del proceso (o identificación de las características más importantes) de toma de decisiones en el Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba. Anteriormente, se ha hecho referencia a la especificidad de las tareas, por lo que quedan muy pocos aspectos librados al criterio de las personas. De esta forma se evidencia como los niveles más bajos en la estructura no están aptos (en cuanto a autoridad) para tomar decisiones sobre ningún aspecto. Con ello, se intenta significar que los niveles afectados (en cuanto a capacidad y autoridad) para tomar decisiones son los mandos medios y el directorio; lo que acota el margen de participación de los empleados en la planificación de la organización, demostrando el interés por mantener el status quo y no inducir o fomentar la innovación en este sentido.

²¹ Senge, Peter. Resolución de Problemas y Toma de Decisiones. Ed. Granica. 1990

CONTEXTO SOCIO-ECONOMICO

En los últimos años Argentina, como el resto de los países del mundo, principalmente los latinoamericanos en vías de desarrollo, se ha enfrentado a una aceleración de la velocidad de la integración económica y de las comunicaciones mundiales que influyen en lo social, político y económico, llamado “**fenómeno de globalización**”. Las consecuencias de este fenómeno a nivel mundial se fueron dando en forma constante y paulatina en los últimos treinta años, mostrando diferentes resultados en todo el mundo.

En Argentina, durante los últimos quince años, el impacto fue mayor que en otros países debido a que esos cambios se produjeron de manera brusca. Argentina estuvo cerrada al mundo durante casi cincuenta años y las unidades políticas, sociales, económicas y culturales - dirigentes políticos, familias e individuos, empresas nacionales, sistema educativo - no previeron esos cambios, ni estaban preparadas para una apertura del país al mundo en tales aspectos.

Si bien la globalización tuvo consecuencias muy favorables (el acceso a las comunicaciones, los aportes culturales y educativos, la integración al mundo a través de la información on line, intercambios comerciales, entre otros), se produjo una apertura repentina a un mundo globalizado que tomó como eje principal del proceso de cambio lo económico. Se privilegió lo que se denominó “el mercado” en detrimento del hombre, sin prever las consecuencias que traería aparejadas. La falta de planificación en el proceso de cambio y de capacitación y preparación de los individuos y de las entidades sociales, económicas, culturales y políticas que representa, fue dejando, en la medida que se produjo, consecuencias sociales y económicas gravísimas: marginación, pobreza, indigencia, desocupación y falta de equidad en la distribución de la riqueza. Estas consecuencias trajeron aparejado un retroceso en los logros obtenidos en otros frentes y la necesidad de tener que corregir inmediatamente los errores producidos por la falta de previsibilidad y planificación.

En general, es posible afirmar que, durante décadas la Argentina fue una sociedad relativamente integrada desde el punto de vista social. Esta integración, aunque deficitaria, se realizó en un contexto de pleno empleo, a través de un conjunto de instituciones que posibilitaron la incorporación de un sector significativo de las clases trabajadoras, en términos de derechos sociales, protección social y estabilidad laboral, así como la expansión de amplios sectores de las clases medias urbanas. Fue durante la

última dictadura militar (1976-1983) que se inició en el país el desmantelamiento del modelo de sustitución de importaciones, acompañado por un fuerte estancamiento económico y por el disciplinamiento social. Sin embargo, la salida de este modelo se operó finalmente durante la década menemista (1989-1999), a partir de la implementación de un modelo económico aperturista, orientado hacia la eliminación del déficit fiscal, la desregulación de los mercados y la privatización acelerada de las empresas públicas. Este conjunto de transformaciones, que impactaron tanto por el carácter drástico como por la celeridad con la cual fueron implementadas, trajeron como consecuencia un cambio en las formas de intervención del estado en la sociedad, en términos de jurisdicción, de políticas públicas, de abordaje de la “cuestión social”, de control y precarización de la fuerza de trabajo. Desde esta perspectiva, es posible resaltar dos puntos importantes que se constatan en este período ligadas a las transformaciones producidas: el aumento de las desigualdades y el cambio de modelo económico. El primero que se refiere al aumento de las desigualdades, demuestra que en 1974 la Argentina tenía una distribución de la riqueza similar a la de muchos países desarrollados: la diferencia entre el escalón más pobre y el más alto era de 12 veces; entre 1974 y 2001 el 10% más rico acrecentó su porción en un 35%, en tanto el más pobre resignó el 37%. Como consecuencia de ello, el país se internó en una de las crisis más profundas de la historia nacional: entre 1999 y 2002, el índice de hogares pobres prácticamente se duplicó (pasando del 23,7% al 45,4%), mientras que los indigentes se multiplicaron por tres. El segundo punto, es que el cambio de modelo económico implicó la coexistencia de crecimiento económico con el aumento de la desocupación. En el marco del nuevo modelo de acumulación, orientado a la concentración del ingreso y el aumento de la exclusión, la economía argentina registró tasas de crecimiento importantes entre 1991 y 1997, para entrar en recesión en 1998, sin interrupción hasta 2002. **Se impuso un esquema de crecimiento económico disociado del bienestar del conjunto de la sociedad.** Durante los '90, la PEA (Población Económicamente Activa) creció un 28%, mientras que el porcentaje de ocupados pleno se incrementó en un 9%, y el desempleo creció 156,3% y el subempleo 115,4%. La pauta general fue el incremento de la productividad, con escasa generación de empleo y deterioro creciente de las condiciones laborales, en especial en el sector industrial. La acelerada desindustrialización conllevó una pérdida de peso del sector respecto del conjunto de los ocupados al pasar del 24,2% del empleo total en 1991 al 16,3% en Octubre de 2000. Asimismo, la tasa de desocupación que era del 6% en 1990,

pasó a 14,7% en Octubre de 2000, habiendo alcanzado un primer pico en 1996, de 18,8% y un segundo en Mayo de 2002, después del colapso del modelo de convertibilidad, de 21,5% .²² El período que se abre entre la salida del esquema de la convertibilidad y la posterior devaluación, se caracterizó por la **peor crisis económica y social de la historia argentina**. Sin embargo, aunque la caída económica fue muy marcada, los indicadores de los últimos meses de 2003 mostraron una recuperación del crecimiento económico, confirmada luego por los indicadores del año 2004. En efecto, en los primeros nueve meses de 2004 la economía creció un total de 8,8%. Esta recuperación económica se explica esencialmente por el pasaje a un modelo productivo orientado a la sustitución, que apuntó a la revitalización de un sector de la industria nacional, al tiempo que benefició las exportaciones, en un contexto de fuerte devaluación de la moneda y de caída de los salarios.

Pese a que los indicadores económicos son elocuentes, esta mejora no se traduce de ninguna manera en una reformulación del modelo socio-económico que apunte a revertir la situación antes generada. Más aún, la dinámica de crecimiento económico favorece la concentración de la riqueza, visible en el aumento de las desigualdades sociales, la persistencia de la desocupación, el trabajo precario y en negro y los bajos salarios. Así, la Argentina presenta la peor distribución de la riqueza de su historia: el 10% más rico se queda con el 38% de la riqueza producida y gana 31 veces más que el 10% más pobre. Asimismo, la salida de la convertibilidad y la devaluación produjeron una mayor concentración de la riqueza en los sectores más altos. Semejante nivel de desigualdad representa un desalentador récord: todos los sectores -tanto los más pobres como las franjas medias bajas y altas, que suman el 90% de la población- perdieron. En segundo lugar, el desempleo en Argentina se mantuvo en 19,5 por ciento durante el primer trimestre de 2004, probando que la creciente actividad económica es incapaz de generar los puestos de trabajo que la población demanda. En total, existen más de 4.400.000 personas con problemas de empleo. También resulta importante mencionar que el desempleo afecta en mayor medida que en el pasado a los jefes de hogar, que son el principal proveedor de ingresos de las familias. En tercer lugar, además de una elevada desocupación, el mercado laboral argentino se caracteriza hoy por el predominio de puestos de trabajo precarios -inestables y sin cobertura social- y las bajas remuneraciones; los empleos que se crearon tienden a ser temporarios, con salarios

²² Los índices porcentuales y la especificación del tiempo corresponden a datos ofrecidos por el INDEC.

bajos que efectivamente agudizan la profundidad de la crisis. Asimismo, la inflación redujo el salario real considerablemente. Luego de la crisis y posterior devaluación, el promedio de reducción de la fuerza laboral fue del 17%. Prácticamente todas las empresas líderes tomaron alguna medida sobre los salarios, en promedio, los ajustes generales produjeron un 21% de aumento, el doble de lo que dictaminó el gobierno mediante un decreto que ordenó el pago de 100 pesos. Pero aún así, este aumento promedio dado por el sector privado representa la mitad del aumento de los precios al consumidor en los primeros nueve meses del año. Una de las medidas por las que optó el gobierno fue la de establecer el pago de doble indemnización para evitar despidos masivos., sin embargo, el 79% del personal se desvinculó “de común acuerdo”, lo que permite el pago con una reducción de hasta el 50% del monto indemnizatorio. Por otra parte, actualmente, los trabajadores en negro ganan, en promedio, una tercera parte de lo que reciben los que están en blanco, lo que significa que están un 58% por debajo de la línea de pobreza, es decir, no alcanzan, por lo tanto, a cubrir sus gastos de alimentación. Así mismo, los más postergados son los trabajadores desocupados, con planes de empleo que en promedio ganan un 76% por debajo de la línea de pobreza.

En 2003 cerraron 32.000 firmas, que implicaron la pérdida de 123 mil empleos. El 75% de los nuevos puestos de trabajo creados en el 2003 y durante el primer trimestre de 2004 son informales, es decir en negro, no declarados ante la Seguridad Social. Los trabajadores que consiguieron empleo durante el 2003 cobran, en promedio, un salario inferior a los que ya tenían trabajo anteriormente.

En suma, la Argentina vivió una verdadera revolución social iniciada hace tres décadas, que tuvo su impulso mayor bajo la llamada década menemista y tiende a consolidarse bajo la actual administración del presidente Néstor Kirchner. En efecto, la actual recuperación del crecimiento, en el marco de un modelo de concentración de la riqueza no contiene la desocupación, no conlleva tampoco un mejoramiento de la situación de los trabajadores ocupados, al tiempo que refuerza las desigualdades sociales.

F O D A

SITUACIÓN GENERAL

INSTITUTO PROVINCIAL DE LA VIVIENDA DE CÓRDOBA

F

- Normatización de tareas a través de resoluciones.
- Estabilidad laboral
- Cultura fuerte (valores marcados)
- Descentralización estructural (Departamentalización)
- Interdependencia de las tareas.

O

- Apoyo político y financiero
- Importante oferta de trabajo para ocupar cargos administrativos
- Reconocimiento social del Organismo

D

- Falta de previsión en organización y estructura.
- Inexistencia de planes de RRHH (capacitación, motivación, etc.)
- Promoción del trabajo individual (en detrimento del trabajo en equipos)
- Comunicación interna (deficiente)
- Estructura piramidal
- Falta de profesionalización en puestos que requieren formación específica.
- Mínima movilidad/ rotación de psnal.

A

- Origen de los fondos (fondos públicos)
- Incremento de la demanda de los servicios ofrecidos por la Institución que obedece a las condiciones económicas generales.
- Cambios políticos que modifican la estructura y funcionalidad del ente.

Cuadro n°7. Representación de FODA. Situación general del IPV

SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO GENERAL DEL INSTITUTO PROVINCIAL DE LA VIVIENDA DE CÓRDOBA

El esquema anterior (cuadro n°7) representa la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen y /o caracterizan al Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba. Partiendo de dicho análisis y, haciendo referencia en primer lugar a los aspectos identificados como debilidades del IPV, es posible mencionar que éstas representan la mayoría en cuanto a cantidad de factores identificados.

Entre las debilidades, se ha reconocido la falta de previsión en estructura y organización. Esta característica hace referencia a la falta de planeación que ha existido al momento de la creación del ente. Es decir, esta entidad no ha sido contemplada en su formación como una empresa y, debido a ello, aspectos tales como los recursos humanos y tecnológicos han sido pasados por alto. Las consecuencias directas que esta falta de planeación presentan, resultan evidentes y se han reflejado en los resultados generales. Más aún, otros factores que han sido reconocidos como debilidades, tienen causalidad en la falta de planeación mencionada: la inexistencia de planes de Recursos Humanos, la falta de profesionalización en determinados puestos de trabajo y el mínimo nivel de movilidad interna, son ejemplos de ello. En este sentido, se ha identificado que el mínimo grado de rotación de personal que figura, es atribuible a la falta de un plan de carrera dentro de la organización. Como consecuencia de ello, se ha registrado un importante nivel de estancamiento en cuanto a puestos y su correlativa paralización en el personal, ya que no se potencian sus habilidades ni se utilizan sus conocimientos en pro del crecimiento y eficiencia general de la organización. Por otro lado, la inexistencia de planes de capacitación e inducción y, de planes motivacionales han hecho de esta organización un mero ente de actividades normatizadas (totalmente estructuradas) que priorizan el resultado (en cuanto a realización de tareas) en vez de promover las capacidades personales. La descoordinación existente entre áreas, es otro aspecto que merece atención, dado que el trabajo en equipo no es, en este caso, uno de los principios de trabajo. En adhesión a ello, se puede mencionar la creciente demanda que los servicios que el IPV ofrece, enfrenta en la actualidad, y dadas las causas anteriores, se destaca la falta de personal cualificado para responder a ello. Debido a esta gran demanda de los servicios, que por medio de este instituto se ofrecen, es que el mismo debe contar con una estructura compleja en gran proporción capaz de organizarse eficientemente para alcanzar sus fines.

En contra posición a las debilidades, se han identificado las fortalezas que el IPV presenta como organización. Dentro de ellas, se han reconocido aspectos tales como la fuerte cultura organizacional visible en el comportamiento diario de los integrantes del IPV. La vigorosa cultura presente en el IPV, ha sido reconocida por medio del comportamiento diario y la manera de relación del personal afectado a la organización. En este sentido, cabe destacar que la fortaleza de la cultura obedece a la característica de público del ente; sin embargo, su influencia positiva en el ámbito de trabajo es propia de esta institución, pudiendo ser reconocida en el sentimiento de pertenencia que cada persona experimenta por ser parte de la entidad. Por otro lado, resulta importante hacer referencia a la marcada descentralización estructural que ha sido reconocida y, su correlativa interdependencia de las tareas. Bajo esta perspectiva de análisis, resulta primordial mencionar la importancia de los efectos que estas características presentan. El grado de descentralización que esta institución demuestra, ha resultado un factor completamente positivo, en el sentido que permite la ejecución de cambios propuestos por áreas (como es el caso de la presente propuesta) sin que los efectos de éstos impacten directamente en las demás áreas. Sin embargo, la interdependencia de las tareas generada por el circuito de trabajo, brinda la posibilidad de expandir los efectos / resultados positivos generados en un sector, al resto de la organización de manera que impacten en la totalidad del producto/ servicio ofrecido. Por último, en referencia a las fortalezas, cabe mencionar la incidencia que la estabilidad laboral presenta. La estabilidad laboral brinda seguridad a los empleados y, por tanto, lealtad a la organización por parte del personal. Sin embargo, es posible identificar aspectos positivos o negativos generados a partir de dicha característica: la influencia que la estabilidad tenga dependerá de los miembros y de la organización en general, siempre motivada a partir del clima laboral presente y, de la voluntad (interés) de cada persona de mantener dicho trabajo. En este caso particular, se ha reconocido a la estabilidad como un aspecto positivo, ya que siempre resulta beneficioso contar con una fuente laboral, más aún en un contexto social y económico como el que la sociedad actual experimenta. La estabilidad laboral de que gozan los empleados administrativos junto con la fuerte cultura que caracteriza a este organismo convierte al personal en su punto más fuerte, que debe ser continuamente motivado y capacitado para lograr un mayor grado de eficiencia en las actividades.

Por otra parte, el análisis ha permitido la identificación de aspectos que actúan como oportunidades que se presentan a la organización, y amenazas que el medio externo

impone. Sin embargo, a pesar que su identificación resulta sumamente útil ya que ellas (oportunidades y amenazas) modifican e impactan directamente en el ambiente en que la organización opera, son aspectos situacionales y ajenos a la organización, por lo que no merecen, para este análisis, de una mayor atención.

En general, el trabajo que compete a este ente es en extremo enrevesado, ya que para su correcto funcionamiento necesita, además del apoyo político y el sustento financiero brindado por el gobierno (nacional o provincial, según corresponda), de una coordinación interna que represente orden y cumplimiento tanto en lo referido a la gestión como en su accionar con las partes interesadas. Sin embargo, como es conocido, el ámbito público, por lo general carece de una organización estable, originada por diferentes motivos, tales como cambios en la estructura política, y modificaciones en las prioridades presupuestarias.

E T A P A D E
A P L I C A C I Ó N

E T A P A D E A P L I C A C I Ó N D E R E C U R S O S H U M A N O S :

Diseño, descripción y análisis de los cargos: Departamento de Cobranzas

Sobre la base de los diferentes aspectos identificados y analizados durante la etapa diagnóstica se han desarrollado las etapas sucesivas. Éstas han permitido concretar la instrumentación de las estrategias de implementación que el presente proyecto tiene por objetivo.

Como se menciona en los objetivos que dan origen al presente trabajo, el mismo comprende la confección del diseño de los puestos que han de conformar el Departamento de Cobranzas, la descripción de las tareas y responsabilidades que cada uno de esos puestos de trabajo tendrá a su cargo y, el análisis de los mismos donde se especifican los aspectos que el cargo exige a quien lo ocupe. También, el trabajo que aquí se desarrolla propone un sistema de evaluación de desempeño, el cual tiene por finalidad demostrar el rendimiento que se alcance en el nuevo departamento, brindando un resultado individual de cada cargo.

A continuación se desarrolla cada etapa propuesta, siguiendo un orden preestablecido, ya que, la conclusión de una etapa permite el comienzo de la próxima. En este sentido, se presenta:

- Diseño de los cargos.
- Descripción de los cargos.
- Análisis de los cargos.
- Evaluación de desempeño.

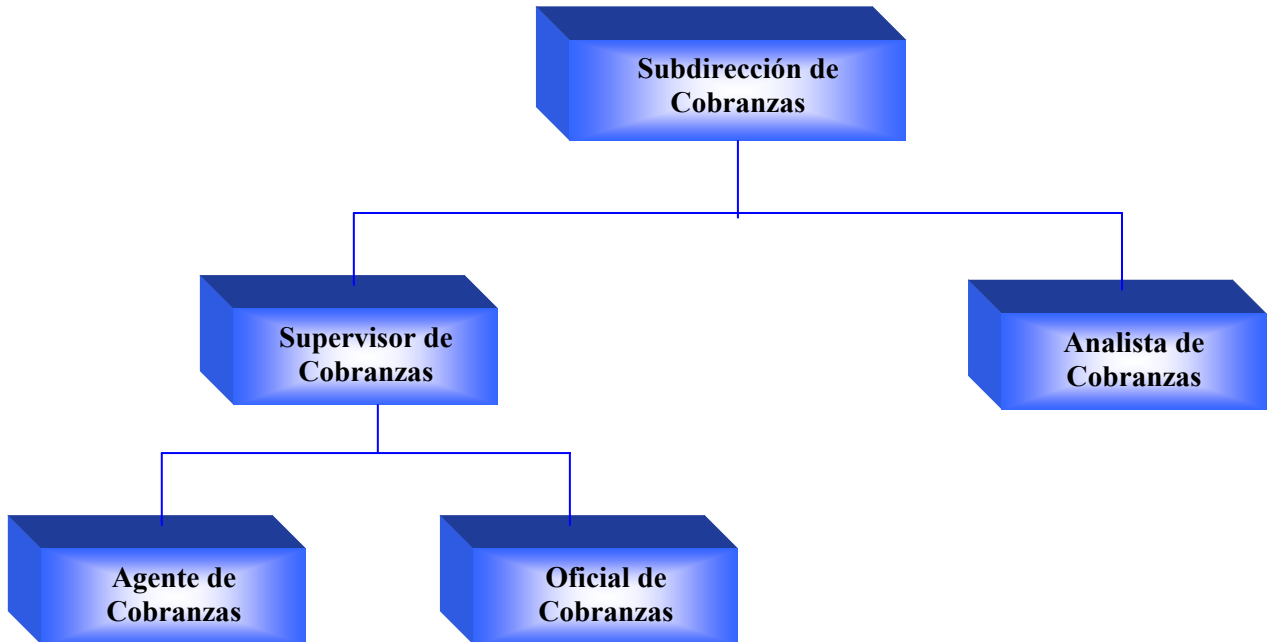
DISEÑO DE CARGOS

El diseño de los cargos consiste en una etapa fundamental en el proceso de creación del nuevo departamento, tal como ha sido formulado en el presente proyecto.

Partiendo del principio que, para desempeñar sus actividades la persona que ocupa el cargo debe tener una posición definida en el organigrama, el puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás puestos de trabajo. De acuerdo a lo expuesto, ha resultado necesario identificar la cantidad de puestos requeridos para cumplir con el objetivo propuesto a tal Departamento, y describir cada uno de ellos de modo de identificar sus tareas, relaciones y el flujo general de trabajo que el Departamento de Cobranzas llevará a cabo. Sin embargo, como el cargo conforma una unidad de la organización, también se ha debido identificar la posición de cada puesto dentro de la estructura formal, con el fin de definir su nivel jerárquico, la subordinación y los subordinados, previa ubicación del Departamento dentro de esta estructura.

Al encarar la creación del Sector de Cobranzas ha sido primordial articular correctamente los nuevos cargos con el fin de no alterar las condiciones que han sido tenidas en cuenta al momento de formalizar toda la estructura del IPV. Los nuevos cargos, organizados en forma de Departamento, deben, en este sentido, corresponderse con las formalidades estipuladas y no diferir (en general) de los Departamentos actuales.

A continuación se presenta el esquema propuesto de organización del departamento de Cobranzas:

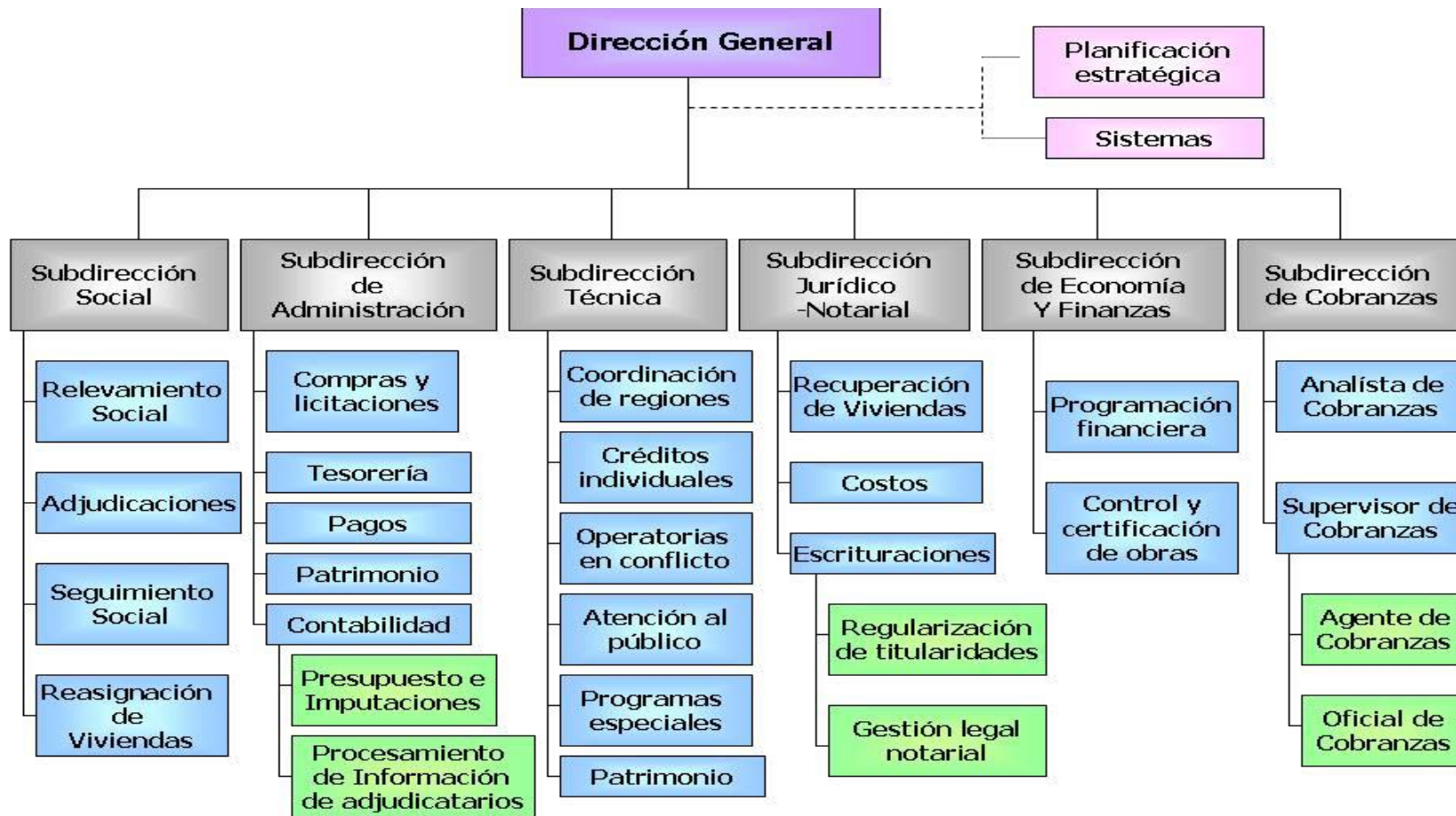


Cuadro n° 8. Estructura propuesta del Departamento de Cobranzas.

Como se puede observar, la propuesta del **Departamento de Cobranzas** se compone por una **Subdirección**, la cuál depende del **Jefe de Cobranzas**. El **Supervisor de Cobranzas** tiene una dependencia directa, en lo referido a subordinación, del Jefe de Cobranzas, al igual que los **Analistas**. Los **Agentes de Cobranzas** y **Oficiales Negociadores** responden de manera directa al Supervisor de Cobranzas.

Resulta primordial también, como ya se ha hecho referencia anteriormente, la ubicación de esta nueva área dentro de la estructura general del Instituto Provincial de la Vivienda, por lo que a continuación se presenta el organigrama completo del IPV.

Propuesta de organigrama del IPV de Córdoba



Cuadro n°9. Propuesta de organigrama completo del IPV de Córdoba. Inclusión del Departamento de Cobranzas.

Al analizar la estructura organizacional del IPV de Córdoba e indagar sobre los puestos que la componen, fue posible identificar que la misma responde a un modelo Clásico de Diseño de Cargos. El modelo Clásico o Tradicional de Diseño de Cargos importa ciertas características que le son propias, por lo tanto lo diferencian del resto de los modelos (Modelo Humanista de las Relaciones Humanas, y Modelo Situacional o Contingencial). Este modelo se caracteriza por tomar al hombre como un mero recurso productivo, donde la tecnología precede a las personas y sirve de base para el diseño de los puestos. El objetivo principal de este modelo es el de obtener la racionalidad eminentemente técnica. De este modo, se observa como las personas no son tenidas en cuenta como activo principal de la organización (enfoque que guía este trabajo), sino que cada persona realiza una tarea (por lo general sencilla y rutinaria) producto de la división fragmentada de tareas, sobre la cual recibe una responsabilidad parcial. En conjunto, el trabajo de las personas deberá ser armonioso, rítmico y coordinado. Podría tomarse como característica principal el hecho de que en este caso, el diseño de los cargos se basa en la presuposición de estabilidad y permanencia a largo plazo del proceso productivo, lo que implica que el diseño será definitivo, es decir se establece para siempre, sin considerar la previsión de cambios. Si bien, este modelo podría parecer ventajoso para el tipo de actividad que este organismo lleva a cabo y su correlativo proceso de control sobre dichas actividades resulta indispensable dadas las características de la organización y la misión de Departamento de Cobranzas, diseñar los puestos de trabajo con mayor amplitud en cuanto a posibilidades de cambios, cualquiera sea el tipo de organización de que se trate. Siempre resulta importante contar con un margen sobre el cual realizar modificaciones que adapten a la estructura en general, y cada puesto en particular, a los cambios normales del ambiente dando condiciones de adaptabilidad y flexibilidad a la organización.

La manera clásica de configurar estos cargos busca las siguientes ventajas:

- 1- Admisión de empleados con calificaciones mínimas y salarios bajos.
- 2- Estandarización de las actividades.
- 3- Facilidad de supervisión y control, lo que permitirá un mayor número de empleados por cada jefe (mayor amplitud de control).
- 4- Reducción de los costos de entrenamiento.

Si se observan detenidamente los datos relevados durante la etapa diagnóstica, es posible identificar que la mayoría de lo que anteriormente se ha identificado como ventajas del modelo, realmente se encuentran presentes en esta organización. Sin embargo, lo que este modelo puede mostrar como aspectos ventajosos, en realidad a largo plazo cambian su positivismo al extremo de convertirse en limitaciones de la organización. Por un lado, los puestos sencillos y repetitivos se tornan monótonos y poco exigentes provocando apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo. Es común observar en el Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba este tipo de comportamiento. Por lo general en los empleados de menor jerarquía que se encuentran rutinizados en sus tareas, trayendo aparejado la formación de una visión extremadamente estrecha que perjudica la visión global acerca del proceso de actividades que lleva al entendimiento de las actividades como el trabajo en equipo, en oposición a lo que actualmente se refleja: el individualismo en las tareas. Otro factor causado por los mismos indicadores es la desmotivación que resulta al trabajar en tales condiciones.

Cabe destacar que, si bien este estilo de diseño de puestos se corresponde específicamente con organizaciones de tipo fabril que responden a una producción de línea de montaje por lo general; se aplica perfectamente a la organización en cuestión. Ello se debe a que, lo que se espera de la gente, y que por lo tanto se fomenta y promueve es la estandarización de las tareas fragmentadas al extremo, y cuya principal característica es la responsabilidad parcial que tienen las personas sobre las actividades que realizan.

A continuación se presenta un cuadro donde se detallan las ventajas esperadas y los resultados reales del modelo clásico de diseño de los cargos que, como se mencionó a lo largo de este trabajo, es totalmente aplicable a esta organización. Es decir, es el modelo que se traduce de acuerdo a la organización que este Organismo presenta en materia de organización de personal y actividades.

CARACTERÍSTICAS DEL MODELO CLÁSICO	APLICACIÓN DEL MODELO CLÁSICO AL IPV
Dado que las tareas se aprenden con rapidez, no se requiere mucho entrenamiento.	Los ahorros en entrenamiento se pierden por ineficiencia general .
Los cargos son ocupados por personas poco capacitadas, pero fáciles de seleccionar	Los altos índices de ausentismo elevan los costos laborales.
La estandarización reduce el margen de error.	Debido a la falta de compromiso de los trabajadores, ocurren problemas de calidad y productividad.
La Administración ejerce control sobre los trabajadores mediante la sola observación.	Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajador y la gerencia

Cuadro n° 10. Características del Modelo Clásico de Diseño de Cargos y su aplicación al IPV de Córdoba.

En el cuadro se puede observar que, a largo plazo las ventajas o aspectos positivos que podrían reconocerse en la utilización del Modelo Clásico de Diseño de Cargos se traducen en desventajas para la organización. Además de las expuestas, existen otras que deben ser mencionadas dada la importancia que revisten y la directa afectación que tienen al trabajador. En este aspecto se puede mencionar por ejemplo, el hecho de que el trabajador ejecuta pero no piensa: sus tareas se encuentran normatizadas y estandarizadas al punto que solo se dedica a realizar lo que se encuentra establecido y cualquier situación que difiera del modo de operar general, se traduce en un problema operativo para el empleado, el cual, evidentemente, no está preparado para solucionar. Es decir, en este modelo, el trabajador no está interesado ni es capaz de ejercer autodirección y autocontrol. La organización controla, fiscaliza, y sigue continuamente su comportamiento. El trabajador debe dedicarse a realizar su tarea.

Para la creación del nuevo Departamento se ha considerado la utilización del Modelo Situacional. La decisión de basarse en este modelo y no el que actualmente la organización toma como referente, se debe a que los nuevos puestos que han sido creados para cumplir con el objetivo propuesto requieren de mayor adaptabilidad y flexibilidad ante los cambios. El contexto general o macrocontexto en que esta organización se mueve implica que las personas se encuentren en condiciones de actuar rápidamente utilizando, en la mayoría de los casos, criterios propios de la lógica. La función que se le ha adjudicado a este departamento particularmente, requiere de un alto porcentaje de análisis de situaciones concretas y de relaciones directas con personas ajenas a la organización, pero extremadamente relacionadas con ella: los clientes. Si bien, lo óptimo sería reestructurar la organización en su totalidad y adaptarla a este modelo que aquí se propone, el hecho de formar este nuevo sector con otro estilo organizativo no influye directamente en el modo de gestión de las demás áreas. Es decir, la forma de operar propuesta no incidirá de manera negativa en el resto de la organización, sino que, lleva implícito el objetivo de que en un mediano plazo este ente reorganice su estructura actual basándose en las ventajas reales que serán demostradas con los resultados que se obtengan en el Departamento de Cobranzas.

El Modelo Situacional o Contingencial propuesto en la bibliografía base²² de este trabajo representa un enfoque más amplio, aunque más complejo también. Este modelo tiene en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Se lo denomina “situacional”, ya que depende de la adecuación del diseño del cargo a esas dos variables. En este modelo convergen tres variantes: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la ejecutará. El hecho de que las diferencias individuales tengan protagonismo en el proceso de diseño del puesto ha sido el factor incidente para escoger este modelo. Durante este trabajo se ha hecho referencia a la importancia de tomar a las personas como eje principal, y por tanto, como un activo en extremo importante dentro de la organización.

El diseño de los cargos se fundamenta no sólo en los supuestos respecto de la naturaleza de las personas, sino también en un conjunto de suposiciones implícitas respecto del ambiente en que se desempeñan los cargos. Tanto el modelo Clásico, como el Humanista

²² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Ed. Mc Graw Hill. 2000

señalan que los cargos deben proyectarse para un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos se estandarizan y se vuelven rutinarios. De esta forma, se observa como estos modelos no se adecuan a las necesidades actuales de ningún tipo de organización, ya que actualmente todas las organizaciones se encuentran influenciadas por los cambios del contexto en general, de modo que si se adaptan no logran conseguir sus fines. Contrariamente a los dos modelos descritos anteriormente, en el modelo propuesto, las prescripciones relacionadas con el diseño del cargo son dinámicas y se basan en la ampliación continua del cargo mediante el enriquecimiento de tareas. De este modo, el diseño situacional de los cargos cambia con el desarrollo personal del empleado y el desarrollo tecnológico de la tarea.

El objetivo que se ha adjudicado al Departamento de Cobranzas radica en la capacidad de gestionar los créditos y cobranzas de manera eficiente persiguiendo, como fin último, la identificación y categorización de los deudores actuales y reducir la cantidad de morosos, logrando reinvertir los fondos recaudados. La funcionalidad de este Departamento dependerá de la acción coordinada de varias actividades, y por lo tanto de la cooperación conjunta del personal afectado. Para llevar a cabo con éxito los resultados esperados, ha sido necesario incluir en el diseño de los puestos condiciones que faciliten la participación, y mecanismos que ayuden a la contribución de los individuos a la eficiencia del departamento. Si bien, la satisfacción de las necesidades individuales de participación y reconocimiento, que al adoptar este modelo se buscan, tienen un alto grado de importancia, son un subproducto deseable, pero no el objetivo principal. Aún así, los siguientes son los factores psicológicos que se han tenido en cuenta en el diseño:

- 8- Elevada motivación intrínseca del trabajo.
- 9- Desempeño de alta calidad en el trabajo.
- 10- Elevada satisfacción con el trabajo.
- 11- Reducción de las faltas al trabajo (ausentismo) y de las desvinculaciones espontáneas (rotación).

Es importante incluir aquí que, en general, las personas que ejecutan interesantes y exigentes tareas se encuentran más satisfechas que aquellas que realizan tareas repetitivas y monótonas. Las oportunidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo

aumentan cuando se conjugan tres estados psicológicos esenciales en las personas cuando ejecutan el trabajo:

- a) Cuando la persona cree que su trabajo es significativo y tiene valor.
- b) Cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo.
- c) Cuando la persona conoce los resultados que obtiene haciendo el trabajo.

La propuesta de este trabajo intenta, a través del diseño de los puestos del nuevo Departamento, incluir aquellos factores que garanticen o permitan de alguna manera, conseguir que los ocupantes logren el mayor grado de satisfacción posible de modo que experimenten los estados antes mencionados. Cuando la persona logra reconocerse y ser reconocida por su trabajo, expone todo su potencial dirigido a los resultados de su tarea, por lo que la organización aprovecha la capacidad real de sus empleados y puede proyectarlos para su crecimiento.

Expuestas las razones, resulta necesario hacer referencia a las dimensiones que han sido tenidas en cuenta para el diseño de los cargos:

- variedad,
- autonomía,
- significado de la tarea,
- identidad con la tarea y
- retroalimentación.

En este sentido, cabe mencionar que se encuentra variedad en una tarea cuando la persona se encuentra en condiciones, y la organización le permite planear y programar su trabajo, cuando utiliza varios equipos y métodos de trabajo, y realiza diferentes operaciones con creatividad y diversidad. La autonomía hace referencia al grado de independencia y criterio personal del empleado para planear y ejecutar su tarea; la autonomía proporciona libertad, y la diferencia entre ésta y la variedad radica en que la variedad (en mayor grado) elimina la rutina y la monotonía, mientras que la autonomía se encuentra relacionada con el tiempo de que

dispone el empleado para la supervisión directa del gerente. Cuando el cargo satisface la dimensión de significado de las tareas ejecutadas, el empleado es capaz de distinguir (en su trabajo) lo más importante de lo menos importante, y crear condiciones para adecuar el cargo a las necesidades del cliente interno o externo. La identidad con la tarea se refiere a la posibilidad de ejecutar una porción completa o global del trabajo e identificar con claridad los resultados de los esfuerzos del ocupante. Durante la etapa de conocimiento del IPV se ha identificado la falta de esta dimensión en los puestos, o en los casos en que se presentaba, lo hacía en un mínimo grado. En este sentido, cabe mencionar el hecho de que el empleado se encuentra ejecutando tareas fragmentadas e incompletas, y por lo tanto ignora para qué sirven, no generando ningún valor sobre la misma. Por último, aunque no menos importante, se encuentra el grado de información de retorno que recibe el empleado, es decir, la retroalimentación. Ésta resulta importante ya que permite evaluar la eficiencia del esfuerzo del empleado en la producción de resultados.

Estas dimensiones pueden variar, en cuanto a presencia, de un cargo a otro apareciendo en mayor o menor grado, pero todas ellas importan grandes ventajas para la persona y para la organización. Las cinco dimensiones crean condiciones para que el empleado encuentre satisfacción intrínseca en el cumplimiento de la tarea que realiza y permiten que los factores motivacionales o de satisfacción influyan profundamente en el cargo. Afectan intrínsecamente la calidad de los cargos, producen satisfacción personal e involucramiento humano, y generan mayor productividad.

Los puestos de esta forma diseñados, contemplando las dimensiones descritas e incorporándolas en la totalidad de los cargos en el mayor grado posible, traerá como resultado la generación de un mayor compromiso de los empleados con la organización y, por lo tanto, la gestión óptima de los recursos y el consecuente logro de los objetivos propuestos. Específicamente, los cambios que se proponen generar a partir de la adopción de un nuevo sistema de diseño de puestos, se encuentran focalizados en las personas. De esta manera, los empleados del IPV, aquellos directamente afectados al desarrollo de las actividades del Departamento de Cobranzas, se encontrarán en condiciones de:

- ***Utilizar varias de sus habilidades y competencias personales en la ejecución de sus tareas.*** Esta habilidad genera en la persona un mayor

desafío en las tareas tanto como un compromiso personal con la misma. Desde el punto de vista del IPV, éste podrá contar con la persona en su totalidad y, por lo tanto, será posible introducir nuevas formas de control (autocontrol) sobre las tareas aprovechando las ventajas que genera.

- ***Desarrollarse con cierto grado de autonomía, independencia y auto dirección en la ejecución de las tareas.*** Esta forma de gestión genera en el empleado un sentimiento de confianza y seguridad en sí mismo; otorgando a éste la total responsabilidad por su tarea. Desempeñándose de esta manera, en forma conjunta con las habilidades que desarrolla (mencionadas en el ítem anterior), la organización logra separar, de alguna manera, la actuación meramente dirigida por los estatutos y reglamentaciones preestablecidas obteniendo respuestas por parte de los empleados a cuestiones no contempladas anteriormente por dichas normativas, por lo tanto amplía su campo de gestión mejorando el desenvolvimiento general.
- ***Hacer algo significativo, que tenga cierto sentido o razón de ser.*** En este aspecto, el personal logrará conocer realmente cuál es el significado de su tarea y la importancia que la misma reviste para el funcionamiento del ente. Experimentará el sentimiento de realización personal / profesional cuando la actividad genere los resultados esperados, y se esmerará en encontrar los puntos débiles en los casos contrarios. El significado que encuentre en sus tareas y la forma en que éstas lo afecten, motivará al empleado y lo predispondrá al crecimiento.
- ***Descubrir y evaluar su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo, sin intervención de terceros o de la jefatura.*** Si bien los principales responsables de evaluar el desenvolvimiento personal de cada empleado y controlar las actividades son, en todos los casos, los superiores; por medio del autocontrol y la significación de la tarea generada por cada empleado, éstos podrán autoevaluarse y corregir a tiempo sus propias debilidades. Como se ha expuesto en el diagnóstico, y en remisión a las características propias de este tipo de organización, la retroalimentación y guía en

actividades no es precisamente una fortaleza del IPV, por lo que, a través de este tipo de gestión, el empleado conocerá los resultados de su operar. Es importante en este caso, mencionar la importancia de promover también la comunicación (específicamente sobre los resultados) desde los superiores para con sus subordinados.

La aplicación de las dimensiones mencionadas provoca nuevas actitudes en los empleados, como ya se ha explicado anteriormente. Sin embargo, todavía no se ha hecho referencia a los beneficios que genera a través del enriquecimiento del cargo.

El enfoque que aquí se intenta aplicar tiene directa relación con la anticipación al cambio y aprovecha todas sus ventajas en circunstancias que exigen flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas, o contrariedades no contempladas por las normativas vigentes que guían la actividad actualmente, en especial cuando el ambiente en que se desarrolla la organización genera constantes modificaciones que la afectan internamente modificando, o sensibilizando su operar. En este contexto, se reafirma la necesidad de contar con un margen de acción donde resulte posible actualizar los cargos de modo que respondan a los cambios generados en el ambiente organizacional y en las características de las personas, ya que éstas también cambian: aprenden nuevas habilidades y nuevos conceptos, desarrollan actitudes y enriquecen su comportamiento en el trabajo que ejecutan, o por lo menos se espera que esto suceda. Por ello, el cambio principal que debe tenerse en cuenta es la modificación permanente del comportamiento humano debido a la actualización continua de su potencial. Este aspecto tiene especial relevancia en el presente trabajo, ya que, como se puede observar, el potencial humano como las características actuales que presentan los empleados en esta organización no son tomados en cuenta. El IPV, como los entes públicos en general, no se diferencian por centrarse en las cualidades personales de sus empleados, no las promueven ni las recompensan; en oposición a ello intentan localizar personal comprometido en la labor diaria, de la cual solo se espera que se desenvuelvan sujetos a las leyes y prometiendo lealtad y permanencia en el cargo. De este modo, las personas aprenden a realizar sus actividades dentro de determinado margen de acción (muy estrecho debido a la elevada fragmentación de las tareas) y permanecen inmutables en sus puestos. Dicha inmutabilidad corresponde tanto al puesto, desde el punto de

vista que no existe rotación; como a las actividades realizadas, las tareas que se le confían no varían en ningún sentido.

En el diseño de los cargos del Departamento de Cobranzas, se ha tenido en cuenta la opción de enriquecimiento del puesto, de modo de lograr llegar a través de éste a un desenvolvimiento aceptable por parte de los empleados, como también a un nivel de satisfacción experimentado por los ocupantes lo suficientemente bueno de forma tal que éstos se encuentren motivados logrando al mismo tiempo productividad en sus labores.

En este contexto, es posible hacer referencia a que, en ocasiones, los cargos no son suficientemente grandes para algunas personas y es necesario redimensionarlos. Es por ello que, los puestos han sido diseñados contemplando futuras adaptaciones del mismo a las personas. La adaptación del cargo al empleado permitirá mejorar la relación básica entre las personas y su trabajo, incluidas nuevas oportunidades de iniciar otros cambios en la organización y la cultura organizacional, y mejorar también la calidad de vida laboral. Con esta intervención, se intentará lograr no sólo el mejoramiento de las condiciones de los empleados, como ya se mencionó, sino también un aumento en la productividad y reducción en las tasas de ausentismo del personal. Para lograr este objetivo, será necesario tener en cuenta el ambiente de trabajo en que se generarán los cambios, ya que no será posible iniciarlo, en este caso, sin una reestructuración previa. Como se ha expuesto en la etapa diagnóstica y de conocimiento general del IPV, este ente cuenta con una estructura tradicional, muy poco predispuesta a los cambios. La idea / propuesta de estructura que prevalece en una organización impulsada por intervenciones en el área de personal difiere en elevado grado de la que esta organización presenta, ya que sus premisas son radicalmente diferentes. Sin embargo, resulta interesante aprovechar un punto que actualmente podría reconocerse como débil y transformarlo en una fortaleza: al momento de organizar este ente no se lo ha hecho con un modelo consciente predeterminado. Por el contrario, fue concebido e instrumentado de acuerdo a las necesidades planteadas en el momento de su creación sin tener en cuenta variables de estructura y modos de organizar las tareas, por lo que hoy su funcionamiento es reconocido como meramente satisfactorio, sin cumplir en óptimo grado su fin primordial. La oportunidad se presenta al no tener que lidiar con una actitud de convencimiento sobre la funcionalidad de la estructura actual. Por otro lado, cabe destacar, que sí es posible que se

presenten problemas en la etapa de introducción de las nuevas formas, ya que el personal se encuentra mecanizado por la actual forma de operar, por lo que es posible que no se identifiquen desde un primer momento con el proceso nuevo.

Se expone, en el esquema que sigue, la estructuración actual del Instituto Provincial de la Vivienda, y los cambios a los que se intenta llegar en un mediano plazo. Luego serán expuestos los medios a través de los cuales se conducirá a acortar la brecha que hoy los distancia.

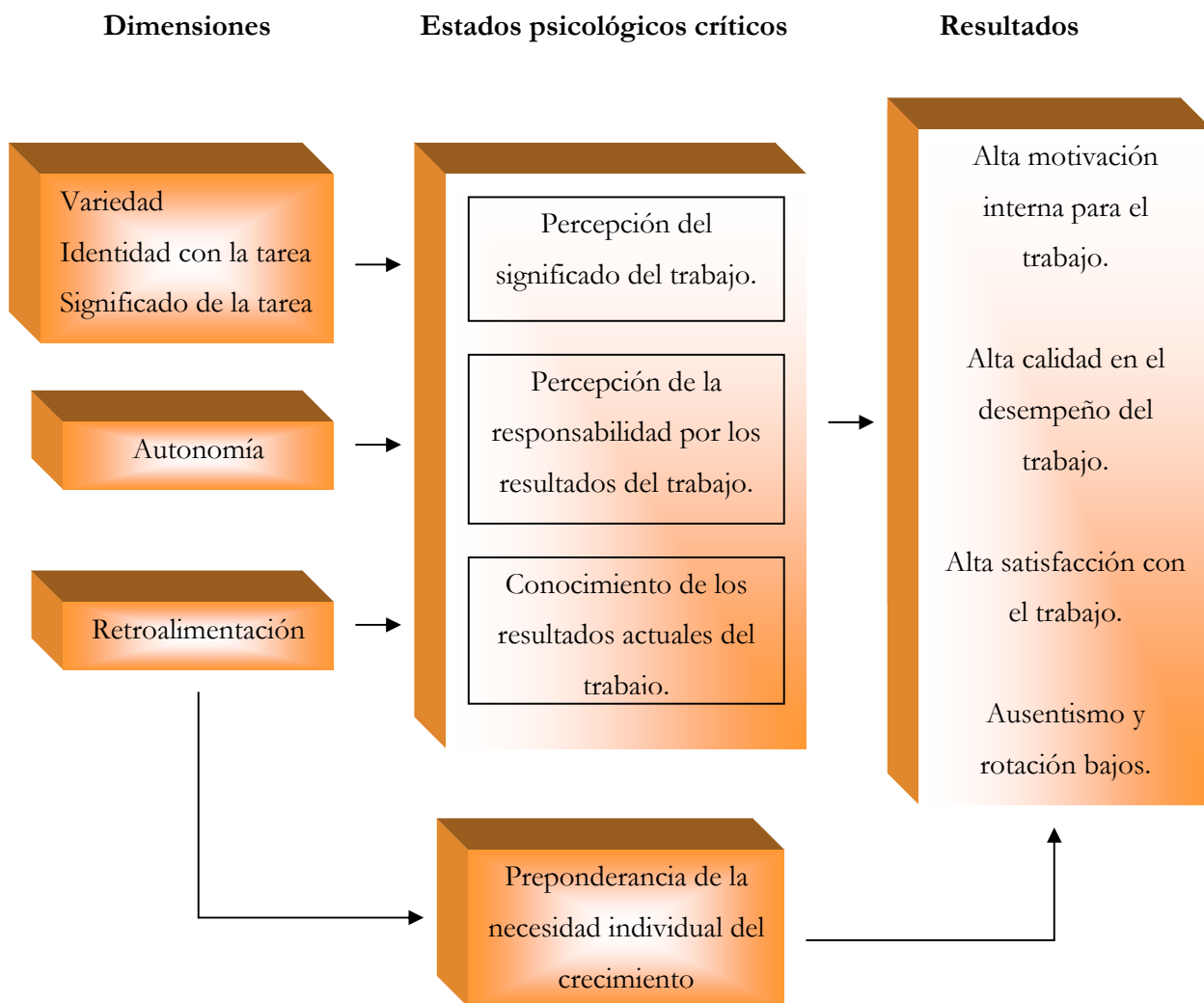
Ambiente Actual del IPV	ASPECTOS	Propuesta de cambio
Alargadas, con muchos niveles administrativos.	Estructuras	Aplanadas con pocos niveles administrativos.
Centralizada en la administración de la cúpula.	Autoridad	Descentralizada, con empoderamiento en todos los niveles (donde sea posible).
Simplificados y estrechos. Los gerentes / jefes piensan, y los empleados ejecutan.	Diseño de los cargos	Multifuncionales y amplios. Las personas piensan, ejecutan y mejoran continuamente.
Inexistentes.	Grupo de trabajo	Sistemas sociotécnicos integrados.
Salario conforme a clasificación del cargo y desempeño individual.	Compensación	Salario flexible, por metas y de acuerdo al desempeño individual y grupal.
Limitado al cargo ocupado, y descartable.	Entrenamiento	El ocupante es valioso; se lo promueve al aprendizaje.

Cuadro n°11. Esquema comparativo de la estructura actual del IPV y estructura propuesta.

Como es posible observar, la brecha que diferencia la actual estructuración del IPV de la forma propuesta demuestra un largo camino de modificaciones. Teniendo esto en cuenta, tanto como la dificultad que representa la introducción de cambios en la directa operatividad de los empleados, es que se intenta aproximar a los primeros resultados en un período de tiempo considerable.

La forma que se ha propuesto para gestionar este cambio es por medio de los resultados que se generen a través de la forma de trabajo y su precedente diseño de puestos del Departamento de Cobranzas. Una vez que la organización identifique las variaciones en los resultados medidos en calidad y cantidad de producción (formas de resolver cuestiones, montos recaudados en períodos de tiempo predeterminados, entre otros objetivos impuestos y propuestos para el área), y en la calidad de vida laboral (motivación, mecanismos de incentivo, satisfacción con la tarea, actitud positiva para con la organización), la predisposición a formar parte del proceso de cambio resultará evidente, ya que como mencionamos beneficia a todas las partes intervinientes del organismo. En este contexto, y contando con la concreción de los resultados esperados, es que este trabajo amplía su objetivo, siendo éste aún más ambicioso: alcanzando la formación de una nueva área que no solo coopere con el fin de la institución, sino que su principal objetivo sea conseguir los fondos invertidos para continuar con su actividad principal, se intenta la reestructuración total de la institución por voluntad propia de la misma y con la cooperación activa de los empleados actuales de planta de forma tal de convertir / transformar al IPV en una institución adaptada al medio y capaz de afrontar las nuevas exigencias. Cabe destacar en este punto que, si bien este último es un objetivo deseable, no se ha modificado por ello la calidad de principal del objetivo, y por lo tanto fundador del presente trabajo el propuesto en la etapa de iniciación; sino que se lo toma como un medio/ herramienta con la que contar para una próxima intervención cuyos logros se extenderán de manera global, pudiendo ser considerados por los IPV's de las demás provincias, los cuales comparten la finalidad.

A continuación se expone de manera gráfica (cuadro n°12) una síntesis de los temas tratados hasta el momento en materia de diseño de puestos. El cuadro representa la incidencia de la motivación en el diseño de los puestos formulados, tomando como base el enfoque del diseño Situacional:



Cuadro nº 12. Características de la tarea para lograr la motivación en el trabajo.

Los cargos, como se ha mencionado precedentemente, deben ser adaptados a las personas con el fin de lograr óptimos resultados. Para el caso particular del IPV han sido tomados en cuenta los siguientes conceptos que contribuirán a la mencionada adaptación:

- a) **Tareas combinadas:** Juntar varias tareas en una sola. Reunir las actuales tareas que se encuentran fragmentadas en módulos mayores de trabajos integrados. Este cambio aumentará la diversidad del trabajo y la identidad con la tarea.

- b) Formación de unidades naturales de trabajo:** Consiste en identificar varias tareas que deben ejecutarse, agruparlas en módulos significativos y asignarlas a una persona. Una unidad natural de trabajo reúne ciertas partes especializadas de un proceso, lo que permite lograr una noción integral de trabajo. Actualmente, en el IPV existen tareas que ocupan a varias personas, cada una de las cuales realiza una etapa específica de un determinado proceso, sin conocer cuáles son los siguientes pasos involucrados en el mismo. El enriquecimiento de puestos podrá lograr, en este sentido, la creación de cargos, o redistribución de actividades de los mismos, teniendo como base la inclusión de actividades relacionadas bajo la responsabilidad de una misma persona. La formación de unidades naturales de trabajo aumenta el sentimiento de pertenencia y destaca la identidad con la tarea y el significado de ésta última.
- c) Relaciones directas con el cliente o usuario:** Establecer comunicaciones directas entre el ocupante del cargo y los diversos usuarios internos o clientes externos del servicio, así como con sus proveedores. El principal objetivo del enriquecimiento del cargo es dar un cliente a cada cargo; el cliente puede ser interno o externo. En este sentido, se puede hacer mención a la siguiente relación a modo de ejemplo: basados en los puestos propuestos para el nuevo sector (cobranzas) se identifica un proveedor, en este caso puede ser “jefe de créditos” y un cliente interno, “jefe de cobranzas”; estos dos puestos deberán sostener una buena comunicación, de modo de lograr alcanzar sus objetivos tanto propios de cada puesto, como generales del área, y por ende de la organización. El jefe de cobranzas deberá tener acceso a la información elaborada y gestionada por el sector de créditos, y éste a su vez deberá conocer la evolución de las cobranzas de forma tal de organizar sus créditos, tomando como referencia los cobros producidos. El citado, puede expresarse como un simple ejemplo de la necesidad de comunicación y coordinación de los eslabones de la cadena denominados aquí por los términos “clientes - proveedores”.
- d) Responsabilidad o enriquecimiento vertical:** éste es uno de los conceptos implementadores más importantes del enriquecimiento del cargo, porque agrega tareas más elevadas y otorga al empleado ciertas competencias propias de un

gerente. El empleado cuyo cargo se enriquece verticalmente recibe más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo. Esto también puede lograrse a través de la fijación de metas de desempeño y dando al empleado la libertad suficiente para resolver solo sus problemas y tomar decisiones acerca de cómo y cuándo ejecutar las tareas. El enriquecimiento vertical aumenta la autonomía. Resulta muy interesante contemplar e incluir este concepto, ya que la autonomía es una de las capacidades que intentamos introducir y promover en los empleados. Para ello, se necesita no sólo capacitar al empleado y crearle de esta manera las condiciones para operar autónomamente (intentando complementar las resoluciones y reglamentaciones vigentes al momento), sino que también deberá haber una concientización sobre lo que este concepto implica en los puestos más altos de la organización.

- e) **Apertura de los canales de retroalimentación:** Asignar una tarea que permita obtener información acerca de cómo realiza el empleado su tarea, en lugar de depender de la gerencia o de terceros (aspecto al que ya se ha hecho referencia). Generalmente, la apertura de canales de retroalimentación se lleva a cabo atribuyendo al propio ocupante del cargo su desempeño y creando una tarea total y completa de la que pueda conocer sus resultados. Esto incrementa el conocimiento de los resultados de las actividades del trabajo. La retroalimentación obtenida directamente del cargo es más aceptable que la lograda a través del gerente. En el caso concreto del IPV, actualmente se observa casi ningún tipo de retroalimentación sobre las actividades. Como ya se ha descrito, la forma en que se guían los empleados para saber si están realizando sus tareas de forma correcta es a través del control que realizan comparando la forma de ejecución con lo establecido por ley (si las tareas se encuentran dentro del margen legal, entonces es buen signo). Sin embargo, en esta nueva etapa se intenta que los empleados comiencen a generar nuevas formas operativas que mejoren la productividad general y que aprovechen las capacidades personales, por lo que resulta necesaria la introducción de nuevas maneras de conocer si la forma de hacer las cosas es la correcta.

f) Creación de grupos autónomos: Varios trabajos individuales pueden transferirse a grupos interactivos o equipos de trabajo. La dinámica interna de los grupos proporciona mayor satisfacción, pues el grupo influye en el comportamiento individual y ayuda a encontrar soluciones de trabajo más eficaces que las individuales. Lo fundamental al crear grupos autónomos de trabajo es asignar una tarea completa y conceder una buena cantidad de autonomía para decidir la ejecución. El sistema de recompensas debe ser tan coherente como el diseño del grupo; debe basarse en el desempeño total del grupo y no en el desempeño individual. Además, las personas deben rotar en la ejecución de las tareas comprendidas en la tarea principal, lo que proporciona entrenamiento, visión global, variedad a la tarea e identidad con ésta. La eficacia dependerá del diseño de la tarea, del grupo, de las características de los miembros, del tipo de comunicación existente, etcétera. En el modelo de organigrama propuesto, los puestos identificados como “Agentes de Cobranzas” y “Oficiales de Cobranzas” hacen referencia a equipos de trabajo, dentro de los cuales sus miembros deberán coordinar sus esfuerzos para cumplir con los objetivos propuestos; también puede considerarse a todo el Departamento como un equipo de trabajo.

El énfasis que se ha hecho en la creación de equipos de trabajo se basa generalmente en la necesidad de contar con personas multifuncionales. Una de las metas propuestas al diseñar el nuevo departamento, ha sido la de diferenciar el proceso de trabajo que aquí se propone del que actualmente se lleva a cabo en el IPV. La habilidad multifuncional que se ha tomado aquí como aspecto central se refiere a la capacidad que debe tener cada miembro del grupo de poseer habilidades para desempeñar varias tareas. El equipo, de esta manera, contará con la autonomía necesaria para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que deben realizar.

En general, los atributos que fueron tomados como principales para la formación de los equipos han sido:

- **Participación**
- **Responsabilidad**

- ***Claridad***
- ***Interacción.***
- ***Flexibilidad.***
- ***Focalización***
- ***Creatividad.***
- ***Rapidez.***

Con miras de lograr el objetivo propuesto de la creación e implementación de equipos de trabajo en la organización, se han tenido en cuenta ciertos aspectos, tales como la identificación de aquellas tareas que pueden lograrse por medio de la actividad de estos grupos, a diferencia de aquellas que deberán realizarse de la manera tradicional. También se han prefijado patrones que encuadran las características que deberán estar presentes en las personas miembros de estos equipos, ya que no todas las personas se encuentran predispuestas o funcionan correctamente en grupos, sino que se caracterizan por su capacidad de trabajo individual. Este último punto será necesario tenerlo en cuenta al momento de decidir si, para la formación de los equipos de trabajo se incluirá a personas ajenas a la organización, personas que actualmente se encuentren trabajando en ella, o ambas. En principio, teniendo presente la necesidad de “eficientizar” la organización respetando los costos (sin incrementarlos), se ha propuesto organizar los puestos en base al personal actual.

Por otro lado, tomando como base la situación actual del Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba en referencia a la forma de trabajo que los caracteriza, es posible mencionar la falta de capacidad que experimenta el personal del IPV para trabajar en equipos (las personas no han sido preparadas para desarrollar esta capacidad, la estructura actual tampoco ayuda a desarrollar tal forma de trabajo). Ello a la vez representa oportunidades para introducir esta capacidad, con múltiples fundamentos a favor. Sin embargo, también demuestra los esfuerzos que se deberán hacer para generar el cambio de actitud; por lo que se sostiene la relevancia del diseño de los nuevos puestos con un enfoque de apertura al cambio y centrado en la persona como eje principal.

Otro aspecto que se ha considerado en la etapa del diseño y, específicamente en la adaptación del cargo a la persona, ha sido la comunicación. El sistema de comunicación ha

sido analizado en la etapa diagnóstica y ha resultado, también, un aspecto negativo que afecta actualmente a la organización, identificado como una debilidad del IPV. Sobre esta base, y con el fin de adaptar a las personas a la nueva estructura, se sostiene la importancia de realizar algunos esfuerzos en la comunicación. Con este fin es que se ha desarrollado un estilo de comunicación para cubrir las deficiencias que se presentan en este aspecto.

Estilo comunicación sugerido:

En todo tipo de organización debe asegurarse, entre las áreas que la componen, que exista una forma de comunicarse que cuente con la suficiente claridad de lenguaje y con una aceptable formalidad.

Las características de los vínculos existentes entre las diferentes áreas del IPV requieren una metodología comunicacional que contenga un lenguaje claro y uniforme, con el que pueda asegurarse un contacto fluido a través del cual se informe o instruya sobre temas operativos o de políticas institucionales. En este contexto, se sugiere instituir un sistema de circulares internas, cuya finalidad sea la de mantener un estilo de comunicación de carácter formal. Estas circulares serán dirigidas al Presidente del Instituto, para su consideración y aprobación; y de ser necesario, también se les enviará a los funcionarios o sectores, que por su contenido se estime conveniente. Con el fin de mantener un control y orden sobre las mismas, mantendrán una correlación numérica, además deberá indicarse el tipo de comunicación, de acuerdo con su contenido, a saber:

(Instructiva): Se instruirá respecto de tareas o decisiones referidas a las operatorias relacionadas con la organización.

(Normativa): Se transmitirán aspectos normativos referidos al Instituto.

(Informativa): Serán incluidos todos los temas que signifiquen aportar información de interés específico a la actividad propia del ente.

(Formativa): Se tratarán todos los temas que aporten elementos de formación y /o capacitación que se estime de interés.

Estas comunicaciones, serán firmadas por el Presidente o quién lo reemplace en su ausencia, además de la persona autora de las mismas. De estas circulares se deberá tener copia

firmada de la notificación y recepción del contenido de la misma por todos los sectores. Este nuevo sistema, se integrará al Manual de Normas y Procedimientos Operativos o al que corresponda de modo de otorgarle un carácter de institucional.

Si bien la especificada resulta información particularmente operativa, la importancia de incluirla es considerable. Al organizar un nuevo departamento, cuya principal actividad será la de recaudar los fondos invertidos para que el resto de las áreas se encuentre en condiciones de continuar con sus tareas respondiendo fielmente a los resultados esperados, de acuerdo a las competencias y responsabilidades adjudicadas a cada una; resulta primordial resaltar e informar acerca de la manera en que estas áreas se encontrarán relacionadas y, de este modo, incorporar (institucionalizadamente) la actividad del nuevo Departamento.

Como ya se ha mencionado, se espera que los mecanismos de operación y herramientas utilizadas en el nuevo sector, sean implementadas en toda la organización de modo de extender los beneficios. Es por ello que al sugerir el estilo de comunicación se lo adapta (se tiene en cuenta) a los diferentes tipos de relaciones: intersectoriales (entre sectores), e intrasectoriales (dentro de un mismo sector).

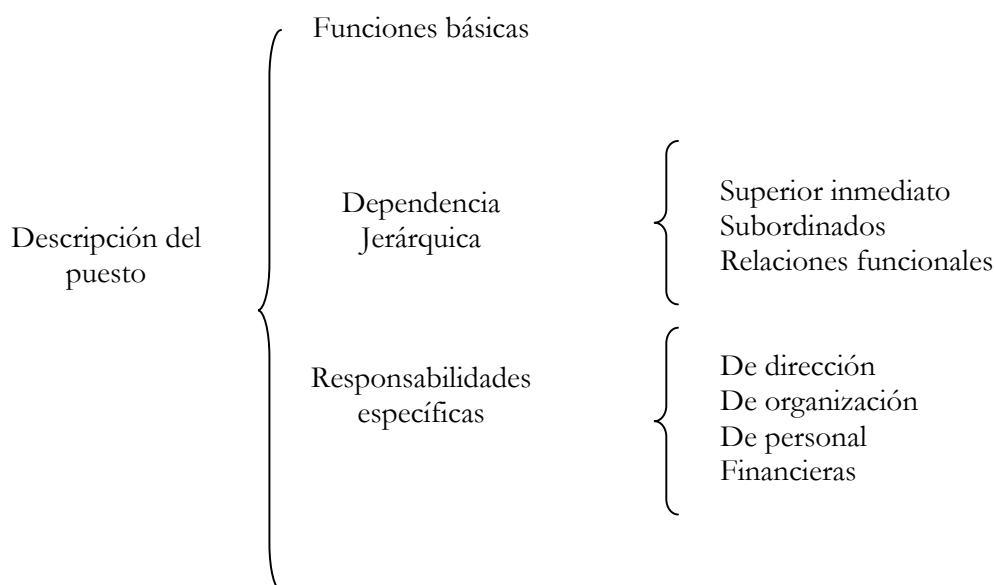
DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE LOS CARGOS:

De acuerdo al enfoque que se ha sostenido hasta el momento, y llegando al punto central de este trabajo, se definirá el objetivo del Departamento de Cobranzas, el cual delimitará su accionar, y para el que se han desarrollado los puestos encargados de llevar tal fin a cabo.

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:

El Departamento de Cobranzas tiene como principal objetivo el de recaudar los fondos invertidos en la construcción de viviendas sociales, a través de la aplicación de diferentes estrategias de cobro, para que los mismos puedan ser reinvertidos manteniendo el fin social que le da origen a la institución.

A continuación se presentan las descripciones de los puestos propuestos que componen al Departamento de Cobranzas. Para ello se especifican los siguientes puntos:



Las descripciones de puestos contendrán los siguientes datos sin excepción, los mismos permitirán identificar los diferentes cargos:

1. Nombre del puesto descrito.
2. Departamento, área o dirección a la que pertenece.
3. Objetivo o función principal que debe cumplir.
4. Dependencia, es decir, de qué puesto depende directamente o a quién debe informar del resultado de su gestión.
5. Los puestos que dependen del él, y que a su vez, le informan sobre los resultados de sus actividades.
6. El puesto o puestos con los que debe coordinar sus actividades.
7. Una descripción general de las actividades a desarrollar, sin señalar la forma de hacerlas, ya que este aspecto corresponde al manual de procedimientos.

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El modelo que ha sido confeccionado para incluir tales datos, es decir el modelo de descripción para agrupar la información relativa a los distintos puestos de trabajo es el que sigue:

D E S C R I P C I O N D E L C A R G O		
Nombre del Cargo:	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha de Revisión: __/__/__
Departamento:	Código:	
Dependencia Jerárquica:		
Subordinados:		
Resumen:		
Responsabilidades y Funciones Específicas:		

DESCRIPCION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Jefe de Cobranzas	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha de Revisión: __/__/__
Departamento: Cobranzas	Código:	

Dependencia Jerárquica: El Jefe de Cobranzas reporta directamente a la Dirección General.

Subordinados:

- a) Supervisor de Cobranzas
- b) Agentes de Cobranzas (Mora Temprana)
- c) Oficiales Negociadores (Mora Tardía)
- d) Analista de Carteras

Resumen: El Jefe de Cobranzas es responsable de supervisar el área de Cobranzas y de administrar las políticas de cobranzas de la empresa en lo referido al control y cobro de las operaciones de crédito de la organización. Está a su cargo la investigación de nuevos métodos para el control de las operaciones y funciones del área.

Este cargo tiene bajo su responsabilidad el control y cobro de las cuentas de crédito de acuerdo con los convenios especiales acordados con los clientes, pero siempre en relación con los plazos marcados para cada línea o tipo de crédito. Debe evitar la fuga de ingresos por malos créditos.

Relaciones Funcionales: Las relaciones entre el Jefe de Cobranzas y otras áreas de la organización

Subdirección Social (Adjudicaciones)

1. Auxilia a Cobranzas en el caso de clientes morosos.
2. Sus agentes visitan a estos clientes, ya que ellos deben contribuir a que las cuentas de sus clientes sean pagadas; lo que ayuda la constante relación que con ellos mantienen.

Área Social (Refinanciaciones)

Relevamiento y Seguimiento Social.

Informa al responsable de Créditos acerca de la autorización de las cuentas vencidas y prórrogas o extensiones de los plazos de pago.

Área Jurídico - Notarial

Coordina con ellos los sistemas y las formas de cobranzas para que reúnan los requisitos legales necesarios y, envía para su cobro legal las cuentas cuyo retraso amerite recurrir a este trámite. Supervisa su cobro.

Subdirección de Administración

(Contabilidad)

Envía a este departamento toda la información necesaria, en la forma y el tiempo requeridos, para el control y registro de sus operaciones.

Subdirección de Administración

(Procesamiento de datos)

Proporciona a este Departamento el tipo de claves por registrar en las cuentas. Recibe de esta área toda la información necesaria para el control de sus operaciones en la forma y el tiempo establecidos (relaciones de saldos, estados de cuentas, períodos de rotación, etcétera).

Responsabilidades Específicas:

Responsabilidades de Dirección:

1. Dirige la administración y ejecución de las políticas generales de cobranza establecidas por la gerencia.
2. Determina las cuentas que serán cobradas por cobradores. Dirige y controla a éstos.
3. Planea, dirige y controla la correspondencia a los clientes.
4. Determina los créditos que serán cobrados por vías legales, supervisa las actividades de los abogados y autoriza el pago de los honorarios y comisiones, de acuerdo con las políticas de la organización.
5. Determina el tipo de claves a colocar en las cuentas, de acuerdo con sus vencimientos.
6. Supervisa que los movimientos de su departamento sean enviados con oportunidad a los departamentos de contabilidad y procesamiento de documentos.

Responsabilidades de organización

1. Analiza los sistemas de operación, a fin de desarrollar sistemas más eficientes y modificar los actuales.
2. Asigna funciones específicas del departamento a cada uno de sus subordinados.
3. Delega la autoridad apropiada a sus subordinados para que éstos puedan desarrollar sus funciones.

Responsabilidades de personal:

1. Supervisa y controla al personal bajo su dirección.
2. Adiestra y capacita al personal bajo su supervisión directa.
3. Mantiene el nivel adecuado del personal para el funcionamiento eficiente de su departamento, así como la disciplina del personal del mismo.
4. Solicita personal, y efectúa los cambios, promociones, aumentos de sueldo o bajas del personal de su departamento.

Responsabilidades financieras:

1. Supervisa y controla que la cobranza se efectúe en forma adecuada, y adopta las medidas correctivas necesarias.
2. Debe mantener un promedio de cobranza (rotación) adecuado a los plazos otorgados a los clientes.
3. Establece presupuestos semanales y mensuales de cobranza, y vigila su cumplimiento.

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del Cargo: Supervisor de Cobranzas de	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha Revisión: __/__/__
Departamento: Cobranzas		Código:

Dependencia Jerárquica: El Supervisor de Cobranzas reporta directamente al Jefe de Cobranzas.

Subordinados: a) Agente de Cobranzas
b) Oficial Negociador

Resumen: Este cargo tiene como objetivo mejorar la calidad de los activos a su cargo y atender las actividades diarias del Departamento de Cobranzas, responsabilizándose de ejecutar las políticas básicas, estrategias, normas y procedimientos bajo los lineamientos establecidos por la Subdirección del Departamento con el fin de obtener los niveles de productividad, calidad y efectividad fijados para cada período.

Participa en la creación de un medio favorable a la productividad, impulsando al desarrollo profesional del personal a su cargo, manteniendo la disciplina y el interés por el trabajo y, optimizando la utilización de los recursos asignados .

El Supervisor de Cobranzas deberá monitorear la Gestión a través de un modelo de Control de Gestión preestablecido por la Jefatura optimizando los resultados del recupero programado de la Cartera al Cobro de la Entidad, con el objetivo de mantener un flujo de fondos previsible. Utilizará herramientas que respondan a la Política fijada por el Directorio y a la Estrategia establecida.

Responsabilidades y Funciones Específicas:

1. Reportar al Jefe del Departamento de Cobranzas informes periódicos en forma íntegra, honesta y fiel de la situación financiera (balance) del rendimiento de la gestión de dicha área.
2. Realizar propuestas de alternativas de recuperación de las cuentas por cobrar.
3. Cumplir y hacer cumplir las Normas y procedimientos del Departamento.
4. Cumplir y hacer cumplir los procesos y normas de Control Interno y Externo.
5. Emitir informes, estadísticas y reportes con opinión sobre la Gestión del Departamento y sus supervisados.
6. Capacitar y mantener informado a su personal sobre los cambios en las Leyes nacionales y provinciales, decretos, resoluciones, normas y procedimientos que afecten su tarea y la relación con los clientes.
7. Realizar presupuestos con el objetivo de calcular, determinar y establecer el uso de recursos materiales, equipos y dotación del área para garantizar el adecuado y oportuno funcionamiento del mismo.
8. Elaborar, implantar, ejecutar y velar por el cumplimiento del conjunto de obligaciones establecidas en el plan de supervisión, y políticas del Departamento de Cobranza definidas por la Jefatura del mismo.
9. Establecer las medidas necesarias para solucionar problemas y así optimizar el recupero de la cartera y competitividad del Departamento de Cobranza. En su defecto deberá escalar los problemas al nivel Jerárquico inmediatamente superior (Subdirección).
10. Determinar el sistema de trabajo idóneo para el Departamento.

12. Colaborar con el Jefe de Cobranzas en la asignación y distribución del personal. Tomar parte en la planeación y ejecución de los programas de adiestramiento para el Departamento
13. Proponer cambios y modificaciones en los procesos operativos internos con el fin de optimizar la eficiencia de la Gestión.
14. Velar por la formación del equipo necesario con las competencias requeridas y sus respectivas responsabilidades.
15. Representar a la empresa ante las instituciones públicas y privadas dentro de las atribuciones otorgadas para su puesto, ó las que se le asignen oportunamente.
16. Dirigir, coordinar y motivar al equipo a impulsar su formación profesional.
17. Elaborar la distribución de turnos, horario, vacaciones, descansos y otros del personal del Departamento en conjunto con la Subdirección de dicho departamento.
18. Promover esfuerzos cooperativos en el equipo de Cobranzas.
19. Seleccionar personal, proponer incentivos y sanciones dirigidos al personal del área asignada.
20. Establecer medios para atender a los sistemas de comunicación ascendentes, descendente, horizontal y general.
21. Evaluar al personal directa o indirectamente en su área.
22. Fomentar la creatividad e innovación con el fin de mejorar la atención al cliente por parte del Departamento de Cobranzas.
23. Orientar al personal sobre el manejo de equipo cuando así se requiera.

DESCRIPCION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Agente de Cobranzas	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha de Revisión: __/__/__
Departamento: Cobranzas	Código:	

Dependencia Jerárquica: El Agente de Cobranzas reporta directamente al Supervisor de Cobranzas.

Subordinados:

Resumen: Efectuar en forma rápida la cobranza a su cargo.

Responsabilidades Específicas:

1. Entregar rápida y correctamente las facturas para su revisión o cobranza.
2. Efectuar los cobros con diligencia y honradez.
3. Entregar la cobranza a la caja precisamente el día en que se efectuó.
4. Informar los motivos o causas de las retenciones de pago por parte del cliente y las nuevas fechas de pago, en su caso.
5. Organizar adecuadamente sus rutas de trabajo.
6. Cuidar de los documentos a su cargo.
7. Brindar un buen trato al cliente y mantener con él relaciones cordiales.

DESCRIPCION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Oficial Negociador	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha de Revisión: __/__/__
Departamento: Cobranzas	Código:	

Dependencia Jerárquica: El Oficial Negociador reporta directamente al Supervisor de Cobranzas.

Subordinados:

Resumen: Elaborar estrategias de cobro a través de la negociación con el cliente. Diagramar nuevos plazos.

Responsabilidades Específicas:

1. Analizar con el deudor el estado de cuenta (Registrar)
2. Identificar la problemática social y económica actual del cliente (Análisis del historial).
3. Informar las causas que motivaron el incumplimiento de los pagos, analizar la validez de las razones y las futuras intenciones de pago.
4. Negociar nuevos plazos de pago.
5. Registrar todo lo concerniente a la negociación. Contemplar puntos de acuerdo y de desacuerdo de las partes.
6. Brindar un buen trato al cliente y mantener con él relaciones cordiales.
7. Ofrecer asesoramiento al cliente sobre su problemática o cualquier inquietud que de éste surja.
8. Cuidar de los documentos a su cargo.

DESCRIPCION DEL CARGO

Nombre del Cargo: Analista de Cobranzas	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha de Revisión: __/__/__
--	-----------------------------------	--------------------------------

Departamento: Cobranzas	Código:
--------------------------------	---------

Dependencia Jerárquica: El Analista de Cobranzas reporta de manera directa al Jefe de Cobranzas.

Subordinados:

Resumen: Este puesto tiene por función mejorar y resguardar la calidad de los activos de la entidad cumpliendo eficientemente las actividades diarias de administración de cartera.

Es su responsabilidad ejecutar las políticas básicas, estrategias, normas y procedimientos bajo los lineamientos establecidos. Tiene por fin la obtención de niveles de efectividad, productividad y objetivos propuestos. Debe participar en la creación de un medio favorable a la productividad, manteniendo la disciplina y el interés por el trabajo utilizando racionalmente los recursos asignados para la función teniendo como foco principal la atención y servicios al cliente.

Deberá analizar, a través del control de Gestión, las causas de la Cobrabilidad y la No Cobrabilidad de la Cartera, monitoreando la Gestión mediante un modelo de Control de Gestión preestablecido para tal fin.

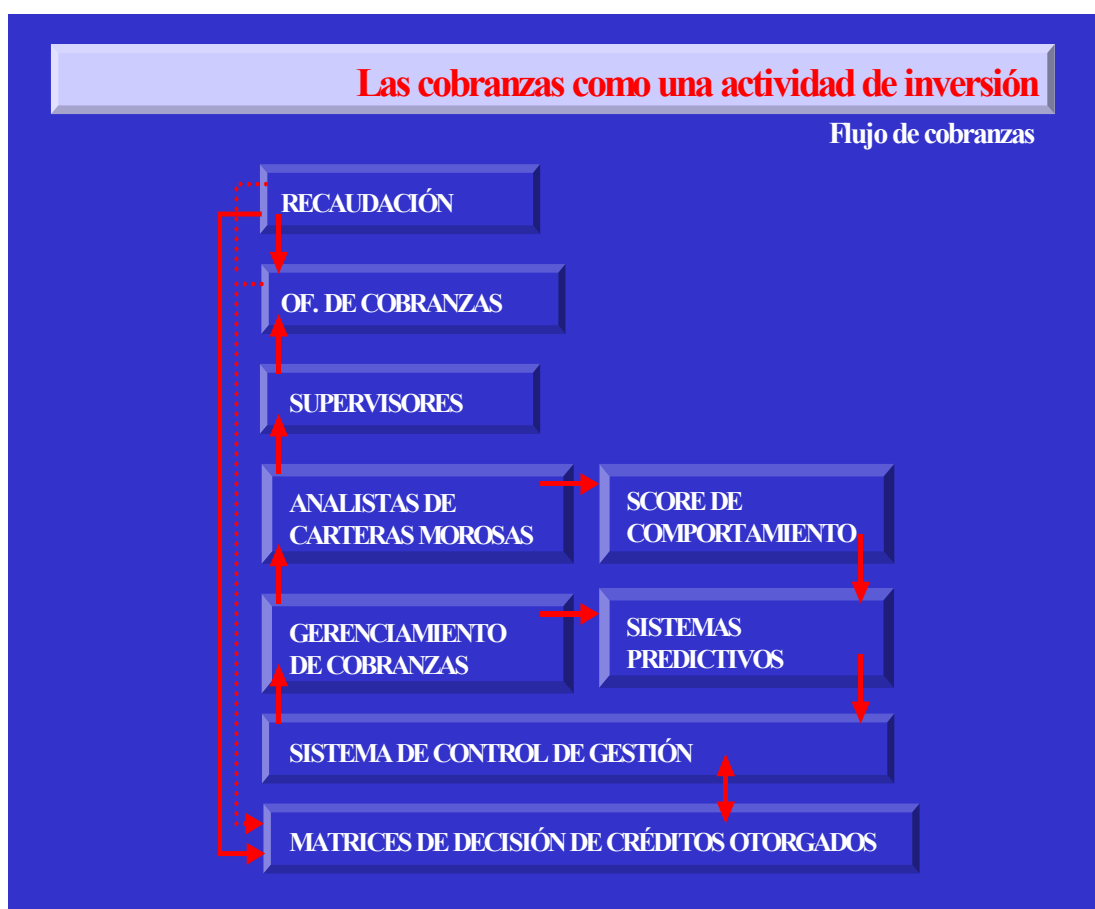
El Analista de Cobranzas optimizará los resultados del recupero programado de la Cartera al Cobro asignada a su responsabilidad con el objetivo de mantener un flujo de fondos previsible. Utilizará para este fin herramientas que respondan a la Política fijada por el Directorio y a la Estrategia establecida.

Responsabilidades y Funciones Específicas:

1. Conocer la evolución general de su sector, de los mercados que atiende y de las tendencias; así como los cambios en el entorno legal, económico, tecnológico y social previendo las posibles acciones futuras y conformando la visión y los planes estratégicos futuros.
2. Monitorear responsable y profesionalmente la gestión y evolución de la cartera asignada a cada oficial y sobre la cartera en general
3. Reportar a su superior a través de un informe periódico y fiel la situación financiera (balance), el rendimiento de la gestión de seguimiento y Cobranza correspondiente a la cartera de Clientes asignados y /o de las carteras gestionadas por el equipo. Realizar propuestas de alternativas viables de recuperación de las cuentas por cobrar.
4. Confeccionar un reporte y Agenda de los temas recomendados ó sugeridos.
5. Es responsable y debe asumir un compromiso con la definición, implantación, ejecución y control de las estrategias y políticas básicas del Departamento.
6. Medir el riesgo a través de la parametrización e identificación de indicadores de riesgo.
7. Realizar eficientemente su tarea, interpretar y procesar la información del segmento de la cartera bajo análisis en estándares.
8. Debe sacar estadísticas por rangos o segmento y conclusiones de la cartera, además de elaborar o proponer estrategias de cobranzas.
9. Cumplir profesionalmente, la gestión de las diferentes tareas, controles y procedimientos de la administración de carteras, corrigiendo los desvíos y estableciendo los procesos más eficaces.

FLUJO DE TRABAJO PROPUESTO SECTOR DE COBRANZAS

Con los puestos de trabajo una vez identificados y diseñados, resulta posible presentar el flujo de trabajo propuesto para encarar las actividades de cobranzas. De esta forma, se hace visible de manera esquemática las relaciones entre los distintos puestos, y su circuito de información y trabajo en general dentro del área de Cobranzas.



Cuadro n° 14. Flujo de trabajo del Departamento de Cobranzas.

La figura (cuadro n° 14) marca con flechas sobre los cuadros, las secuencias de las diferentes funciones desde cómo la recaudación impacta directamente en las distintas

instancias intervinientes en el otorgamiento, administración y cobranzas de los créditos, hasta llegar a crear desde allí, las matrices de otorgamiento de Créditos.

El cuadro refleja claramente el concepto de Inversión en el proceso de Cobranzas. Se puede apreciar como la mayor o menor recaudación, modifica o ratifica las acciones de cobranzas de los Oficiales asignados a las Carteras y, luego acciona sobre los Supervisores, hasta llegar a los Analistas de Carteras que deben obtener estadísticas sobre estándares de comportamientos .

Con la información estadística generada se elaboran Controles de Gestión y Estrategias de Políticas a implementar en las cobranzas, para luego crear en el sector de Créditos de evaluación de riesgos los estándares de Scoring Crediticio y montos de Inversión Social.

ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

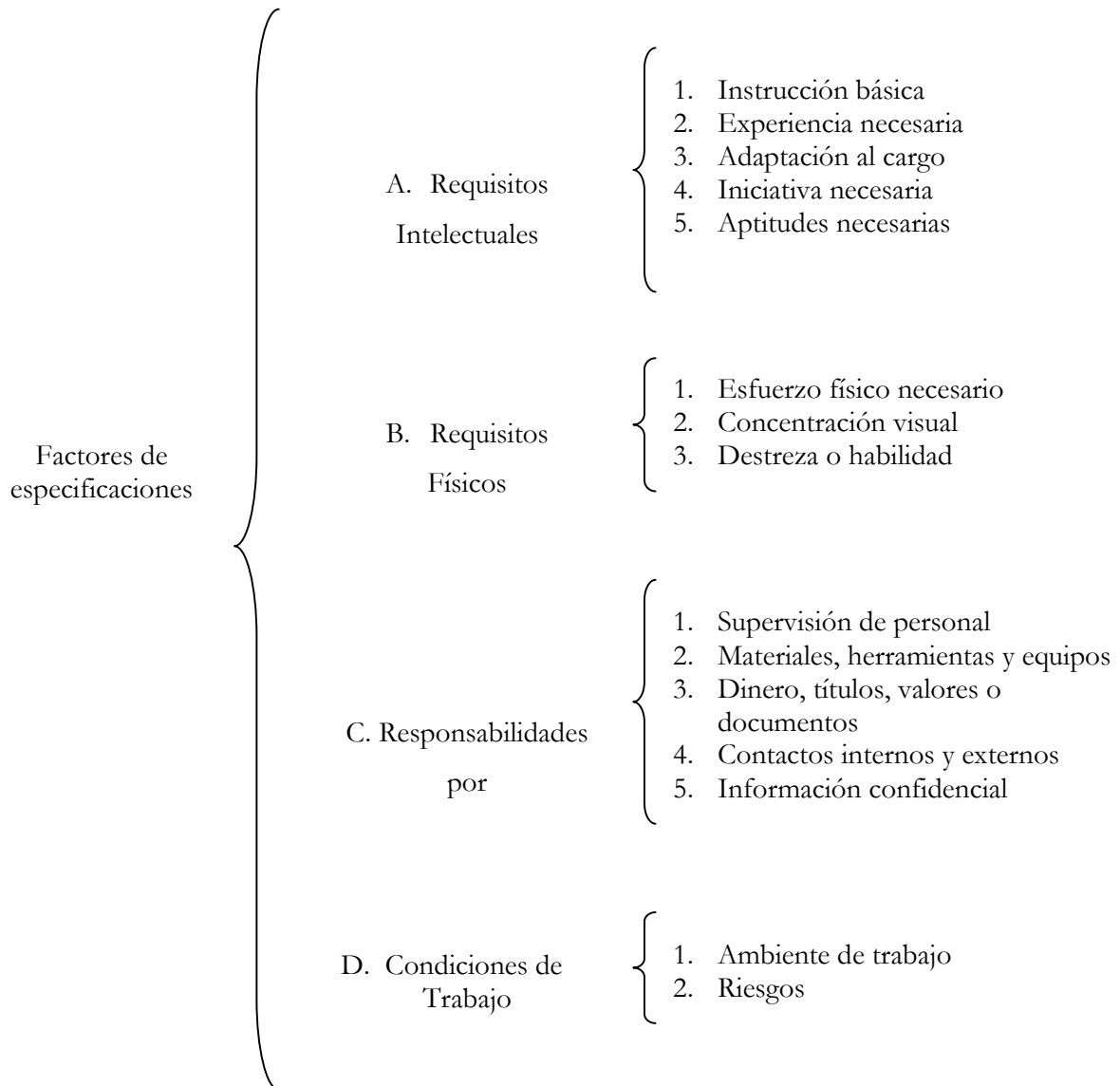
La creación de un nuevo sector dentro del IPV importa la consideración de ciertos aspectos que resultarán relevantes para el funcionamiento del área, ya que influyen de manera directa en los resultados que a partir de él se generen. En este sentido, es necesario referirse a las características personales, en cuanto a capacidades y habilidades, que serán requeridas para cumplir de manera óptima con los objetivos propuestos para tal área. También aquí, se hace referencia a las condiciones personales que deberá poseer cada ocupante, de acuerdo al puesto al que se lo asigne. En este aspecto, se hace alusión al grado de profesionalismo que se intenta dar al Sector de Cobranzas. La actividad de cobranzas, entendida como factor de inversión de la entidad en el sentido que, a partir de los cobros que se efectúen se hará posible o no la reinversión de fondos destinados a construcciones de nuevas viviendas, resulta primordial. Más aún, éste es el punto principal en base al cual se ha generado el presente proyecto: contar con un área de cobranzas formada por profesionales capaces de revertir la actual situación de incobrabilidad generada hasta el momento por la falta de personal afectado a tal área específicamente y, por la incapacidad originada por la ausencia de capacitación de las personas que actualmente tienen a su cargo tal actividad. Por ello, a continuación se exponen las características que se consideran deseables en los ocupantes, y aquellas que resultan excluyentes, es decir, que de no presentarse en la persona, la misma no será considerada para el puesto.

Analizar los puestos de esta manera dará al organismo un sentido de organización en materia de procesos de administración de personal. Como resulta evidente, la creación de una nueva área dentro de una organización implica, además de la generación de cambios en las funciones, nuevas relaciones, y la necesidad de crear un vínculo de coordinación y comunicación; la demanda de nuevo personal. Este último aspecto, hace pensar en la generación de alternativas y su factibilidad de aplicación dentro del IPV. Es decir, se deben considerar distintas formas de actuación que, buscando la eficiencia del ente, no impliquen un aumento considerable en el presupuesto, de modo que no sea ésta una causa por la cual el proyecto de creación de sector se vea interrumpido desde su comienzo. Considerando las razones expuestas y, no perdiendo de vista las características en materia de inversión y presupuesto con las que cuenta el IPV de Córdoba actualmente, -aunque sin por ello cambiar

el sentido de profesionalismo que se intenta dar- el análisis de los puestos brindará una herramienta a los funcionarios encargados de llevar a cabo el proyecto para conocer cuáles son las posibilidades de reubicar personal (capacitar a parte del personal actualmente empleado para cumplir las nuevas funciones) y en qué oportunidades (para qué puestos específicos) resultará necesario acudir a fuentes externas de reclutamiento y selección. En este caso, siempre es importante agotar las alternativas de selección interna debido a que se cuenta con personal que conoce la actividad (así sea de manera general), que se encuentra interiorizado con los procedimientos y reconoce la estructura y las formas organizativas del ente; además de disminuir las resistencias que puedan generarse debido a los cambios. Sin embargo, también se cuenta con desventajas, ya que por la condición de estabilidad del personal en este tipo de institución, las personas muchas veces prefieren continuar con sus tareas habituales debido a que muchos temen a las consecuencias que se derivan del aprendizaje. Conocen que su permanencia en la organización no será afectada (en la mayoría de los casos) por no participar activamente de los cambios, si es que no se cuenta con una razón fundamentada. Otra cuestión que podría influir de manera negativa en la generación de participación de los empleados se desprende del hecho que, hasta el momento, la institución no ha promovido ni reconocido los esfuerzos personales ni sus aportes a la actividad, es decir no ha hecho uso de incentivos que motiven al personal, por lo que es común que por ello no se exploren las potencialidades de cada persona.

A pesar de los aspectos negativos que podrían evidenciarse al poner en práctica las acciones propuestas, siempre hay que considerar que las personas necesitan alcanzar cierto grado de realización personal y, por lo general se proyectan al crecimiento. Por ello, es que deberá identificarse a aquellas personas dentro de la organización que estén experimentando tal sentimiento (necesidad de realización) y considerarlas, proyectarlas, capacitarlas para que formen parte del nuevo sector.

Los siguientes representan los factores de especificaciones que se han considerado para el análisis de los puestos diseñados del Sector Cobranzas:



MODELO DE ANÁLISIS DE CARGOS

ANÁLISIS DEL CARGO

Nombre del Cargo:	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha de Revisión: __/__/__
Departamento:	Código:	

Requerimientos Objetivos:

- **Edad:** Mínima:años.
Máxima:años.
- **Sexo:** Masculino:
Femenino:
Indistinto:
- **Lugar de Residencia:**
- **Estado civil:** Casado:
Soltero:
Indistinto:

Contexto del Puesto:

- **Horario de Trabajo:**
- **Turno:** Fijo ____ Rotativo ____
- **Jornada:** Continua ____ Discontinua ____
- **Debe viajar:** Si ____ No ____
Zonas:

Requisitos Intelectuales:

- 1. Instrucción básica:**
- 2. Experiencia Básica:**
- 3. Aptitudes Necesarias:**

Requisitos Físicos:

- 1. Esfuerzo Físico Necesario:**
- 2. Capacidad Visual:**
- 3. Destreza o habilidad:**

Responsabilidades Implícitas:

- 1. Supervisión de Personal:**
- 2. Material, Herramientas o Equipos:**
- 3. Dinero, Títulos, Valores o Documentos:**
- 4. Contactos Internos o Externos:**
- 5. Información Confidencial:**

Condiciones de Trabajo:

1. Ambiente de Trabajo:

2. Riesgos:

ANALISIS DE LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

ANALISIS DEL CARGO

Nombre del Cargo: Supervisor de Cobranzas	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha de Revisión: __/__/__
Departamento: Cobranzas	Código:	

Requerimientos Objetivos:

- Edad: Mínima:21.....años.
Máxima:años.
- Sexo: Masculino:
Femenino:
Indistinto:X.....
- Lugar de Residencia: Córdoba Capital.
- Estado civil: Casado:
Soltero:
Indistinto: ...X..

Contexto del Puesto:

- **Horario de Trabajo:**
- **Turno:** Fijo X Rotativo
- **Jornada:** Continua X Discontinua
- **Debe viajar:** Si No
Zonas:

Requisitos Intelectuales:

1. Instrucción básica:

- Secundario Completo con orientación en Economía y Gestión o Perito Mercantil.
- Graduado en Cs. Económicas / Contabilidad.

2. Experiencia Básica:

- Tres años de experiencia comprobable en puestos donde haya realizado tareas similares.

3. Aptitudes Necesarias:

- Alta capacidad de organización y planificación
- Orientación a resultados.
- Iniciativa y espíritu innovador.
- Adaptabilidad.
- Dotes de liderazgo.
- Alto nivel de compromiso personal y capacidad para lograr el de sus colaboradores.
- Entusiasta y colaborador.

Requisitos Físicos:

1. Esfuerzo Físico Necesario: No requiere

2. Capacidad Visual: Normal

3. Destreza o habilidad:

- Conocimientos de dactilografía.

Responsabilidades Implícitas:

1. Supervisión de Personal:

Deberá coordinar y controlar las actividades de sus subordinados directos:

- Agentes de Cobranzas
- Oficiales de Cobranzas

2. Material, Herramientas o Equipos:

- Pc
- Teléfono / Fax.

3. Dinero, Títulos, Valores o Documentos:

- Normas y procedimientos de la organización.

4. Contactos Internos:

- Gerente de Cobranzas.
- Todo el Departamento de Cobranzas.

5. Información Confidencial:

- Información del personal a cargo
- Documentos e informes propios de la actividad.

Condiciones de Trabajo:

1. Ambiente de Trabajo: Ambiente cerrado. Cuenta con buena ventilación y suficiente iluminación.

2. Riesgos:

ANÁLISIS DEL CARGO

Nombre del Cargo: Agente de Cobranzas	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha de Revisión: __/__/__
Departamento: Cobranzas	Código:	

Requerimientos Objetivos:

- Edad: Mínima:21....años.
Máxima:años.
- Sexo: Masculino:
Femenino:
Indistinto:X.....
- Lugar de Residencia: Córdoba Capital.
- Estado civil: Casado:
Soltero:
Indistinto: ..X...

Contexto del Puesto:

- **Horario de Trabajo:**
- **Turno:** Fijo X Rotativo ___
- **Jornada:** Continua X Discontinua ___
- **Debe viajar:** Si X No ___
Zonas: ...Rutas de trabajo preestablecidas para gestión del cobro.

Requisitos Intelectuales:

1. Instrucción básica:

- Secundario completo.
- Orientación contable.

2. Experiencia Básica:

- Un año en puestos similares. Gestión de cobranzas.

3. Aptitudes Necesarias:

- Honradez.
- Responsabilidad.
- Orientación de servicio.
- Amabilidad.
- Capacidad de organización y planificación.
- Orientación a resultados.
- Capacidad de trabajo en equipo.

Requisitos Físicos:

1. Esfuerzo Físico Necesario: No requiere

2. Capacidad Visual: Normal

3. Destreza o habilidad: Comunicación.

Responsabilidades Implícitas:

1. Supervisión de Personal:

2. Material, Herramientas o Equipos:

3. Dinero, Títulos, Valores o Documentos:

- Manejo de dinero correspondiente a los cobros efectuados.
- Facturas
- Documentos propios de la tarea.

4. Contactos Internos o Externos:

- Supervisor de Cobranzas
- Equipo de trabajo (agentes de cobranzas)
- Clientes.

5. Información Confidencial:

- Documentación de clientes
- Estado de cuentas / Información contable.

Condiciones de Trabajo:

1. Ambiente de Trabajo:

- Oficina
- Barrios del IPV

2. Riesgos:

- Inherentes al trabajo fuera del establecimiento

ANÁLISIS DEL CARGO

Nombre del Cargo: Oficial Negociador	Fecha de	
Fecha de		
Departamento: Cobranzas	Código:	

Requerimientos Objetivos:

- Edad: Mínima:21.....años.
Máxima:años.
- Sexo: Masculino:
Femenino:
Indistinto:X.....
- Lugar de Residencia: Córdoba Capital
- Estado civil: Casado:
Soltero:
Indistinto: ...X..

Contexto del Puesto:

- **Horario de Trabajo:**
- **Turno:** Fijo X Rotativo
- **Jornada:** Continua X Discontinua
- **Debe viajar:** Si No X
Zonas:

Requisitos Intelectuales:

1. Instrucción básica:

- Secundario Completo con orientación en Economía y Gestión o Perito Mercantil.
- Conocimientos Contables.

2. Experiencia Básica:

- Dos años de experiencia comprobable en puestos donde haya realizado tareas similares.

3. Aptitudes Necesarias:

- Orientación de servicio al cliente.
- Capacidad de análisis.
- Habilidad para negociar.
- Cordialidad en el trato.
- Capacidad de organización y planificación.
- Responsabilidad.

Requisitos Físicos:

1. Esfuerzo Físico Necesario: No requiere

2. Capacidad Visual: Normal

3. Destreza o habilidad:

- Comunicación
- Habilidad táctica y estratégica

Responsabilidades Implícitas:

1. Supervisión de Personal:

2. Material, Herramientas o Equipos:

- Pc
- Teléfono / Fax

3. Dinero, Títulos, Valores o Documentos:

- Documentación correspondiente a los clientes
- Informes de estados de cuenta
- Documentos propios de la tarea.

4. Contactos Internos o Externos:

- Supervisor de Cobranzas
- Agentes de Cobranzas
- Departamento de Cobranzas
- Área Social
- Área Jurídico- Notarial.

5. Información Confidencial:

Condiciones de Trabajo:

1. Ambiente de Trabajo: Ambiente cerrado. Buena ventilación y suficiente iluminación.

2. Riesgos:

ANÁLISIS DEL CARGO

Nombre del Cargo: Analísta de Carteras	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha de Revisión: __/__/__
Departamento: Cobranzas	Código:	

Requerimientos Objetivos:

- Edad: Mínima:21....años.
Máxima:años.
- Sexo: Masculino:
Femenino:
Indistinto:X.....
- Lugar de Residencia: Córdoba Capital
- Estado civil: Casado:
Soltero:
Indistinto: ..X..

Contexto del Puesto:

- **Horario de Trabajo:**
- **Turno:** Fijo X Rotativo
- **Jornada:** Continua X Discontinua
- **Debe viajar:** Si No X
Zonas:

Requisitos Intelectuales:

1. Instrucción básica: Graduado en Cs. Económicas / Administración de Empresas.

2. Experiencia Básica: Dos años de experiencia en puestos similares.

3. Aptitudes Necesarias:

- Capacidad de trabajo en equipo
- Aptitud para el trato directo con clientes
- Capacidad de trabajo por objetivos
- Capacidad de organización y planificación.
- Adaptabilidad
- Orientación negociadora
- Compromiso personal
- Capacidad para motivar

Requisitos Físicos:

1. Esfuerzo Físico Necesario: No requiere

2. Capacidad Visual: Normal

3. Destreza o habilidad:

- Manejo de herramientas informáticas básicas y sistemas contables.
- Comunicación

Responsabilidades Implícitas:

1. Supervisión de Personal:

2. Material, Herramientas o Equipos:

- Pc
- Teléfono / Fax

3. Dinero, Títulos, Valores o Documentos:

- Normas y procedimientos de la organización.

4. Contactos Internos o Externos:

- Clientes
- Asesores externos
- Organismos, asociaciones e instituciones
- Empresas del sector
- Proveedores
- Área Administrativa
- Área Jurídico – Notarial
- Departamento de Cobranzas

5. Información Confidencial:

- Situación de carteras. Informes / documentos de clientes.
- Información económica / financiera.

Condiciones de Trabajo:

- 1. Ambiente de Trabajo:** Ambiente cerrado. Buena ventilación y suficiente iluminación.
- 2. Riesgos:**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

Una vez diagnosticada la organización, diseñados, descriptos y analizados los puestos del nuevo sector, resulta necesario identificar un método que permita revisar el desempeño del personal. La evaluación de desempeño consiste en una herramienta capaz de identificar el grado de rendimiento de los empleados y permite, a su vez, informarles a los evaluados acerca de los resultados obtenidos utilizando criterios objetivos y cuantificables.

Si bien existen diferentes maneras de evaluar el desempeño, cada organización adopta el modelo que más se adecua a los puestos y tipo de organización que se trate. En el caso particular del IPV de Córdoba, de acuerdo al tipo de actividad que realiza y a las características específicas que esta organización presenta, se ha diseñado un modelo de evaluación de desempeño que consta de dos partes. En ellas se reúnen, por un lado, las características del desempeño de la función, y por otro, las características individuales; ambas agrupadas en los criterios relevantes para el desempeño de cada puesto en particular.

El sistema de medición propuesto para evaluar el desempeño de los empleados, es una escala gráfica discontinua donde las marcaciones ya están fijadas y descritas con anterioridad; las graduaciones de los factores varían de **ceros** (0) a **tres** (3). En esta graduación el cero (0) representa un desempeño nulo, el uno (1) un desempeño bajo, el dos (2) mediano y el tres (3) alto; añadiendo la opción “no relevado” para los casos en los que determinado criterio no se manifieste como condición necesaria para el desempeño de su tarea. Para los casos en los que fuere necesario, la evaluación de desempeño contiene un anexo, “observaciones”, donde los evaluadores podrán hacer las anotaciones que consideren relevantes para la obtención de un mejor resultado.

Con el fin de concluir con los objetivos de dicha evaluación, la propuesta incluye la confección y entrega de un informe a todos los evaluados y supervisores, con el análisis de la evaluación a modo de retroalimentación.

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO -	
Nombre: _____	Fecha: ___/___/___
Cargo: _____	Sección: _____

I-) Características del desempeño de la función:

● Cumplimiento de objetivos:

Grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en su puesto de trabajo.

● Conocimiento del trabajo:

Grado de conocimiento de sus tareas.

● Ayuda a otros:

Responsabilidad por proporcionar ayuda a subordinados, asistentes y colegas o superiores.

● Calidad del producto:

Responsabilidad por la calidad del producto y servicio.

● Información confidencial:

Responsabilidad por manejo de documentos y datos relevantes para la gestión de la organización.

● Gestión de recursos:

Capacidad para asignar recursos en forma priorizada y para maximizar la utilización de los recursos disponibles.

● Gestión de recursos humanos:

Capacidad para diagnosticar la org. y potencializar las capacidades de los recursos humanos.

0 Nulo	1 Bajo	2 Medio	3 Alto	No Relevado

II-)Características individuales:

● Comprensión:

Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones.

● Creatividad:

Capacidad de concebir ideas productivas.

● Realización:

Capacidad de poner en práctica ideas propias y ajenas.

● Imagen ante pares y superiores:

Respeto de sus colegas y superiores debido a su carisma, conocimientos y / o experiencia.

● Comunicación oral y escrita:

Habilidad para redactar y darse a entender correctamente a través del lenguaje escrito y oral.

● Comunicación interpersonal:

Capacidad para relacionarse correctamente con los superiores, subordinados y pares adaptando su lenguaje a la situación.

● Manejo de riesgos y toma de decisiones:

Habilidad para tomar decisiones en escenarios riesgosos donde es necesaria la rápida acción para tomar el control sobre la situación.

● Influencia:

Habilidad para modificar actitudes y comportamientos.

0 Nulo	1 Bajo	2 Medio	3 Alto	No Relevado

Motivación:

✿
Saber estimular, involucrar, reconocer las motivaciones y contribuciones individuales.

✿ Negociación:

Capacidad para expresar libremente el desacuerdo, aclarar las incomprensiones, expresarse en modo abierto.

0 Nulo	1 Bajo	2 Medio	3 Alto	No Relevado

Observaciones:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

RECOMENDACIONES

FINALES

R E C O M E N D A C I O N E S F I N A L E S :

Agregando valor a partir de Recursos Humanos:

Dado que el presente trabajo está sustentado sobre un organismo de la Administración Pública Provincial, no se debe desconocer la cantidad de limitaciones burocráticas y de paradigmas que han generado derechos adquiridos en el tiempo, como por ejemplo la ley de estabilidad laboral que impide implementar cambios o mejoras continuas en el funcionamiento de estos organismos.

Bajo el concepto de agregar valor a la Administración Central desde la asesoría de Recursos Humanos y con el objetivo de implementar el proyecto aquí planteado de forma rápida y eficiente, se propone trabajar con dos conceptos básicos:

- ✘ Administración plana.
- ✘ División conceptual de capacitación y entrenamiento.

Desde esta perspectiva, resulta muy importante desarrollar cuidadosamente un plan estratégico y luego la metodología de implementación, utilizando todos los recursos disponibles que permitan la legislación actual y las normas internas de cada organismo. Por tal motivo, resulta importante la idea conceptual del plan, como la estrategia y la metodología, además de un adecuado cronograma de actividades que permitan monitorear constantemente la ejecución.

Una de las primeras barreras que se deben sortear en un proyecto como el descrito, es la forma contractual de vincularse con estas organizaciones públicas. Dentro de la Ley de Administración y Contabilidad Pública se prohíbe a todos los organismos públicos estatales y provinciales la contratación directa. Así mismo, se han conocido a lo largo de la historia actos de corrupción en los diferentes gobiernos por contratación de bienes y servicios con fondos públicos a empresas privadas a través de la contratación directa y / o licitaciones poco transparentes. **La mencionada ley prevé contrataciones directas bajo determinadas excepciones, una de ellas es la contratación directa bajo el concepto de “el artesano”, en la que se abarca determinados servicios que son de propiedad intelectual específica y exclusiva -no comparables con ningún otro proveedor del servicio o producto-**

resguardando de esta forma la propiedad intelectual y la capacidad del proveedor, considerándolo como exclusivo. Por todo lo mencionado, es recomendable utilizar diferentes conceptos interrelacionados que conformen un proyecto específico y original, aplicable a la realidad y a la problemática actual del organismo en cuestión, con el objetivo central de agregar valor a través de una mejora continua desde la disciplina de Recursos Humanos. Es decir, lo que comúnmente se llama confeccionar un traje a medida con una marca registrada.

✖ Administración Plana:

Es recomendable utilizar para este tipo de organismos el concepto de administración plana, debido a las grandes resistencias que se pueden encontrar en el camino desde las diferentes instancias jerárquicas y burocráticas creadas en todos los organismos públicos, y desde las organizaciones gremiales. Como es sabido, el concepto de administración plana se basa en estructuras livianas que no requieren jerarquías formales, sino que funcionan como equipos de trabajo ad hoc. Los problemas estructurales que presentan los organismos públicos son tan complejos como evidentes. Por tal razón, no requieren una única solución, sino una serie de medidas o acciones que, de forma integrada, produzcan en forma gradual la solución esperada al problema. Como son organismos que están regulados por leyes y normas internas, cualquier acción propuesta deberá ser implementada por personal que conozca las restricciones que imponen tales leyes y normativas.

El trabajo en equipo que propone la administración plana, a través de comités de gestión o de ejecución que funcionan como grupos de calidad, es la forma más efectiva de resolver de manera escalonada, la diversidad de problemas administrativos y de gestión. Estos comités pueden ser integrados por diferentes niveles jerárquicos de la organización tradicional, trabajando en un plano de igualdad en la búsqueda de una solución efectiva a un problema determinado. Ese plano de igualdad en el que se mueven los integrantes del comité, le da un sentido de participación democrática y de interacción entre las diferentes escalas jerárquicas, permitiéndole a los niveles más bajos de la estructura interactuar en forma directa con los niveles de mayor jerarquía. Es decir, el que ejecuta las tareas en forma directa puede proponer soluciones prácticas a los niveles más altos de la jerarquía, éstos son quienes a su vez, aportan al comité el conocimiento de las leyes y normativas de

gente. Además, esta metodología propone una comunicación vertical y horizontal, y centra los esfuerzos y aportes individuales con el foco en el problema creando una sinergia positiva hacia la solución de los mismos. Para que esta metodología dé resultados en forma inmediata, el asesor externo (es recomendable la inclusión de uno) debe cumplir determinados pasos previos, antes de poner en funcionamiento los comités. Tales pasos son, por ejemplo:

- Definir el rol del coordinador del grupo
- Confeccionar un reglamento de funcionamiento del grupo o comité.
- Definir el objetivo de la creación del comité.
- Seleccionar la metodología para la designación de sus miembros.
- Identificar y definir los perfiles.
- Confeccionar un reporte funcional del comité.
- Delimitar y comunicar las responsabilidades.
- Definir e informar la frecuencia de las reuniones.
- Confeccionar un cronograma de trabajo.
- Realizar un seguimiento de control de gestión.

Estos grupos de trabajo necesitan imperiosamente un profesional del área de Recursos Humanos como asesor externo que, paralelamente a la coordinación del grupo, debe desarrollar el rol de capacitador teórico y coach de entrenamientos prácticos.

✘ Capacitación y entrenamiento:

Basados en exitosas experiencias en compañías americanas y japonesas que han utilizado esta metodología de grupos de calidad o comités de gestión, es necesario separar conceptos de capacitación y entrenamiento y, la metodología que debe aplicarse en cada uno de ellos. Los dos conceptos deben contener un cronograma de actividades detalladas por tareas en un período de tiempo determinado (llamado cronograma de actividades) y también un sistema de controles que permitan evaluar en forma periódica los resultados y el avance del proyecto (llamado seguimiento de control de gestión).

Se entiende por capacitación la enseñanza teórica y conceptual de los alcances del proyecto. Por entrenamiento, se entiende la metodología y la aplicación práctica de la teoría en la solución de problemas reales y concretos. La suma de los dos conceptos aplicados en forma simultánea en un proyecto determinado permite que, mientras se lleva a cabo la capacitación teórica se van efectuando tareas que contribuyen a la resolución del problema; y, mientras se capacita al personal, el grupo “va produciendo” tareas concretas en su rutina diaria. Esta metodología requiere del consultor o asesor externo una participación muy activa “in situ”, y una dedicación casi full time durante todo el proceso. De esta manera, se logran en forma rápida y eficiente los objetivos propuestos ya que, dejando la implementación a cargo de los empleados se requeriría una cultura y entrenamiento profesional sobre estos conceptos, lo cual haría casi imposible su implementación.

Por todos los conceptos y argumentos vertidos anteriormente, se llega a la conclusión de que para este tipo de problemas estructurales no existen macrosoluciones o una única solución, sino que se debe enfocar la problemática desde el desarrollo de un adecuado diagnóstico, una minuciosa y estructurada estrategia, y una metodología realista y participativa de todos los actores involucrados. Coordinados, supervisados y apoyados por un profesional competente con apoyo de un equipo de pasantes / universitarios en carreras afines a la problemática en cuestión.

Por medio de las sugerencias planteadas, se intenta dar a la organización una alternativa de acción con el objetivo de llevar a cabo el problema en este trabajo planteado. La suma de las cooperaciones y la forma de actuación interdisciplinaria que este proyecto requiere, proveen a la organización un apoyo profesional que, no sólo incidirá de manera positiva en la implementación de las estrategias formuladas, sino que también mejorará la eficiencia del operar general del ente.

The image features two overlapping rectangular frames. The inner frame is slightly offset to the right and bottom relative to the outer frame, creating a layered effect. The text 'A N E X O S' is centered within the inner frame.

A N E X O S

A N E X O S

SISTEMA FEDERAL DE LA VIVIENDA

Ley 24.464

Objetivos. fondo nacional de la vivienda. destino de los fondos. control del destino de los fondos. Consejo Nacional de la Vivienda. Entes jurisdiccionales. Sistema de créditos. Regularización dominial. otras disposiciones. carteras hipotecarias.

Sancionada: Marzo 8 de 1995.

Promulgada parcialmente: Marzo 27 de 1995.

B.O.: 04/04/95

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso . sancionan con fuerza de ley:

Capítulo I

Objetivos

Artículo 1º -créase el sistema federal de la vivienda con el objeto de facilitar las condiciones necesarias para posibilitar a la población de recursos insuficientes, en forma rápida y eficiente, el acceso a la vivienda digna. ello, conforme lo previsto en el artículo 14 de la constitución nacional.

Artículo 2º -el sistema federal de la vivienda se integra con:

- a) El fondo nacional de la vivienda;
- b) Los organismos provinciales y de la municipalidad de la ciudad de buenos aires responsables de la aplicación de la presente ley y la administración de los recursos por ella creados;
- c) El consejo nacional de la vivienda.

Capítulo II

Fondo Nacional de la Vivienda

Artículo 3º -El Fondo Nacional de la Vivienda, se integra con los siguientes recursos:

- a) El porcentaje de la recaudación del impuesto sobre los combustibles que establece el artículo 18 de la ley 23.966, debiendo proporcionar, como mínimo el equivalente a setenta y cinco millones de pesos (\$ 75.000.000) por mes calendario. para el caso que las percepciones fueran inferiores a esta cantidad el tesoro nacional deberá hacer los anticipos necesarios para mantener dicho nivel de financiamiento, los que serán compensados con excedentes posteriores si los hubiera;
- b) Los recursos provenientes de donaciones y legados que efectúen las personas físicas o jurídicas, privadas o públicas en favor del fonavi;
- c) Los recursos provenientes de cualquier régimen de aportes que se dicte en el futuro;
- d) El producido de la negociación de títulos que se autorice a emitir para construcción de viviendas económicas.

Artículo 4º - Los recursos provenientes de las disposiciones del artículo anterior serán depositados en el banco de la nación argentina, en cuenta especial denominada "fondo nacional de la vivienda" . el Banco de la Nación Argentina deberá transferir automáticamente a cada jurisdicción el monto de la recaudación que corresponda, de acuerdo a los coeficientes de distribución que resulte de aplicación de la presente ley.

Dicha transferencia será diaria y el Banco de la Nación Argentina no percibirá comisión alguna por los servicios que preste conforme esta ley.

Artículo 5º -El Fondo Nacional de la Vivienda será distribuido entre las provincias y la municipalidad de la ciudad de Buenos Aires de acuerdo a los siguientes coeficientes:

Capital Federal	1,30
Buenos Aires	14,50
Catamarca	2,10
Córdoba	5,65

Corrientes	4,95
Chaco	4,60
Chubut	3,20
Entre Ríos	3,90
Formosa	4,00
Jujuy	3,00
La Pampa	2,00
La Rioja	2,00
Mendoza	4,00
Misiones	4,70
Neuquén	4,30
Río Negro	4,50
Salta	4,00
San Juan	3,65
San Luis	3,65
Santa Cruz	3,20
Santa Fe	5,65
Santiago del Estero	4,30
Tucumán	4,20
Tierra del Fuego	2,65

Durante 1996 el Honorable Congreso de la Nación, y posteriormente cada dos años, aprobará una ley fijando la nueva distribución, teniendo en cuenta la correcta utilización que se haga de los fondos, el nivel de recuperos, el nivel de inversión realizado específicamente en obra, directamente o por medio del crédito y la variación del déficit habitacional de acuerdo a las

cifras del indec y al dictamen del Consejo Nacional de la Vivienda. para el período de transición, que en ningún caso pueda extenderse más allá del 31/12/96, se mantendrá la misma distribución.

Destino de los fondos

Artículo 6º -Los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda serán destinados a financiar total o parcialmente la compra y/o construcción de viviendas, obras de urbanización, infraestructura, servicios y equipamiento comunitario; quedando facultados los organismos ejecutores en materia de vivienda en cada jurisdicción, para el dictado de normas, tendientes al cumplimiento del destino impuesto. asimismo estos recursos podrán utilizarse como garantía de préstamos y/o contraparte de financiamiento siempre que estén destinados a los fines de esta ley.

Artículo 7º -Del total de los recursos que recibe cada jurisdicción no podrá destinar más del veinte por ciento (20%) a la construcción de obras de infraestructura, servicios y equipamientos, en la cuenta global anual.

Artículo 8º -A partir de la adhesión a esta ley, cada jurisdicción aplicará en forma paulatina y creciente el fondo para el financiamiento individual o mancomunable de viviendas previsto en el artículo 6º, y conforme a las disposiciones establecidas en el capítulo V. A tal fin, se incrementará en un mínimo del quince por ciento anual del total del fondo para financiar la demanda durante los primeros tres años, llegando a un mínimo del cuarenta y cinco por ciento del fondo aplicado a esta modalidad una vez concluido el tercer año.

Control del destino de los fondos

Artículo 9º -Sin perjuicio de los mecanismos de control existentes en cada jurisdicción, el Poder Ejecutivo, a través del órgano competente en materia de vivienda, auditará al finalizar cada ejercicio fiscal, la aplicación realizada en cada jurisdicción del fondo nacional de la vivienda, publicándose los resultados a través de los medios masivos de comunicación de alcance nacional. En caso de detectarse incumplimientos deberá cursarse comunicación al Poder Legislativo de la jurisdicción respectiva y al consejo nacional de la vivienda a los fines de dar cumplimiento a los términos del artículo 5º.

Capítulo III

Consejo Nacional de la Vivienda

Artículo 10 -Créase el Consejo Nacional de la Vivienda como órgano asesor del estado nacional, las provincias y los municipios en toda cuestión vinculada a la temática de vivienda.

Artículo 11 -El Consejo Nacional de la Vivienda está integrado por el Poder Ejecutivo, los estados provinciales que adhieran a la presente ley y la municipalidad de la ciudad de Buenos Aires.

Artículo 12.-El Consejo Nacional de la Vivienda tendrá como finalidad:

- a) Coordinar la planificación del sistema federal de vivienda;
- b) Proponer anteproyectos de normas legales, técnicas y administrativas para el mejor cumplimiento de los objetivos del sistema federal de la vivienda;
- c) Promover convenios de colaboración técnica y financiera con otros países o con organismos internacionales;
- d) Evaluar el desarrollo de los objetivos del sistema federal de vivienda y en particular el avance en la reducción del déficit habitacional y el estricto cumplimiento de lo establecido en la presente ley;
- e) Definir criterios indicativos de selección de adjudicatarios de viviendas construidas o créditos otorgados con fondos del fonavi;
- f) Dictar su estatuto interno garantizando la representación de todas las jurisdicciones.

Capítulo IV

Entes Jurisdiccionales

Artículo 13 -Las provincias que se acogieren a los beneficios de la presente ley, deberán adherir mediante ley provincial la cual debe contener:

- a) La creación de un fondo provincial, destinado exclusivamente a los fines establecidos en la presente ley.

Los recursos de dicho fondo, deberán depositarse en una cuenta especial e integrarse con:

1. Los recursos del Fonavi que le correspondieran a la jurisdicción según el artículo 5 de la presente ley.
2. Los recuperos de las inversiones realizadas con fondos Fonavi, sus intereses y recargos.
3. La financiación obtenida a través de la negociación de la cartera hipotecaria de las viviendas financiadas por el Fonavi.
4. Otros recursos;
 - b) La creación de una entidad con autarquía técnica y financiera con capacidad para la administración del fondo integrado conforme a lo dispuesto en el inciso anterior de este artículo;
 - c) La inclusión de mecanismos de contralor social sobre la aplicación de fondos fonavi, cuya función será la de controlar que los beneficiarios y la calidad de las viviendas respondan a las condiciones fijadas por esta ley.

Capítulo V

Sistema de Créditos

Artículo 14 -Los recursos del Fonavi, en el porcentaje que fija esta ley, se destinarán a la financiación de créditos con garantía hipotecaria para la construcción y/o compra, refacción, ampliación, o completamiento de viviendas económicas para familias de recursos insuficientes.

Artículo 15 -Las viviendas, cuya adquisición se financie a través de créditos con recursos del Fondo Nacional de la Vivienda se deberán escriturar dentro de los 60 días, de la adjudicación de aquél.

La cancelación de las hipotecas o saldos deudores sólo se dará con el pago completo de los saldos respectivos. las hipotecas tendrán incluida la cláusula de titularización.

Artículo 16 -el consejo nacional de la vivienda sugerirá los criterios que deberían seguir las provincias y la municipalidad de la ciudad de Buenos Aires para la selección de los adjudicatarios de los créditos financiados por el Fondo Nacional de la Vivienda. El falseamiento por parte de los adjudicatarios, de las informaciones que hubieran servido de base

para las respectivas selecciones y adjudicaciones, acarreará la inmediata caducidad de éstas y la ejecución correspondiente.

Artículo 17 -A fin de garantizar la claridad en el funcionamiento de la operatoria de esta ley, se constituirá en cada jurisdicción un banco de datos con el registro de todos los beneficiarios de las adjudicaciones Fonavi y sus familiares directos.

Capítulo VI

Regularización Dominial

Artículo 18 –Dentro de los trescientos sesenta días contados a partir de la publicación de la presente ley, deberá ser regularizada la situación de las viviendas construidas o en ejecución al amparo de las leyes 21.581 y 24.130 y sus antecedentes respectivos.

Para el cumplimiento de dichos objetivos y sólo para viviendas adjudicadas con anterioridad a la promulgación de la presente ley, los institutos provinciales de la vivienda y la comisión municipal de la vivienda de la ciudad de Buenos Aires, en sus respectivas jurisdicciones, deberán arbitrar los medios necesarios para otorgar las correspondientes escrituras traslativas de dominios con garantía hipotecaria constituidas de conformidad al artículo 3128 y concordantes del Código Civil y leyes que rijan la materia.

Artículo 19 -En el plazo previsto en el artículo anterior, las provincias y la municipalidad de la ciudad de Buenos Aires, mediante acto administrativo de los entes mencionados en dicho artículo, respectivamente, adjudicarán las unidades de viviendas aún no escrituradas a quienes previamente acrediten el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Ser adjudicatario u ocupante al 30/6/94 de la unidad de vivienda con posesión pública, pacífica y continua a esa fecha;
- b) Circunstancias del origen de la ocupación;
- c) Nivel de ingresos del grupo familiar conviviente;
- d) Acuerdo explícito con las condiciones que se establezcan en la reformulación del nuevo crédito.

Artículo 20 -Dentro de los treinta días de promulgada la presente ley, la autoridad de aplicación respectiva establecerá un reglamento tipo de copropiedad y administración, el cual, juntamente con los planos de obra y subdivisión intervenidos por el ente jurisdiccional, serán considerados elementos suficientes para el otorgamiento del reglamento de copropiedad y administración previsto en el artículo 9 de la ley 13.512. dicho reglamento se otorgará ante la respectiva escribanía de gobierno conforme a las disposiciones locales que regulen su funcionamiento directamente o mediante convenio.

Podrán someterse al régimen de prehorizontalidad regulado por la ley 19.724 los grupos habitacionales y las obras complementarias y de equipamiento, respecto de las cuales no se haya dado cumplimiento a lo establecido por el artículo 26 de la ley 21.581, quedando facultados los entes jurisdiccionales respectivos para aplicar porcentuales de dominio de cada unidad.

Exceptúase a los inmuebles comprendidos en el artículo 18 de lo establecido en el artículo 24 de la ley 21.499 a efectos de permitir la instrumentación de la regularización dominial en aquellos casos en que no fuere posible dar cumplimiento a dicha normativa, solamente en los supuestos en que se hubiere aplicado el artículo 22 de dicha ley y conforme a lo que establezca la reglamentación.

Artículo 21 -Simultáneamente con la transferencia del dominio en favor del adjudicatario, se constituirá hipoteca en primer grado a favor de cada organismo ejecutor provincial y la municipalidad de la ciudad de Buenos Aires, según corresponda. el monto de la deuda hipotecaria será el que resulte de descontar del "precio final de la vivienda" definido conforme al artículo 22 de la presente ley, las sumas que hayan sido efectivamente pagadas, según las constancias obrantes en la repartición o, en su caso, las que acredite el adjudicatario, actualizados conforme a la legislación vigente.

Artículo 22 -Considérase "precio final de la vivienda" el resultante de la suma de los siguientes rubros:

- a) Valor actual de la vivienda a la fecha de la constitución de la hipoteca;
- b) Valor del terreno cuando corresponda.

Dichos valores serán determinados en cada jurisdicción por la respectiva autoridad de aplicación.

Artículo 23 -Para las viviendas construidas y terminadas, si el precio final calculado de acuerdo al artículo anterior, supera la capacidad de amortización del grupo familiar conviviente, las provincias y la municipalidad de la ciudad de Buenos Aires en sus respectivas jurisdicciones, podrán otorgar una quita de hasta un 20 por ciento o conceder un crédito individual conforme a lo establecido en el capítulo v de la presente.

Otras disposiciones

De las carteras hipotecarias

Artículo 24 -La cartera hipotecaria podrá ser usada por las provincias y la municipalidad de la ciudad de Buenos Aires, para la obtención de financiamiento nacional o internacional, de acuerdo a la legislación vigente.

Artículo 25 -Deróganse las disposiciones legales que se opongan a la presente ley. el poder ejecutivo reglamentará esta ley dentro de los 60 días de su promulgación.

Artículo 26 -Comuníquese al poder ejecutivo. Alberto R. Pierri. -Eduardo Menem.- Esther H. Pereyra Arandía de Pérez Pardo.- Edgardo Piuzzi.

Dada en la sala de sesiones del Congreso Argentino, en Buenos Aires, a los ocho días del mes de Marzo del año mil novecientos noventa y cinco.

Instituto Provincial De La Vivienda Córdoba

Adhesión al Sistema Federal de Vivienda: Provincia de Córdoba

Se crea el Fondo Provincial de la Vivienda, constituido por los recursos de origen nacional y provincial que se detallan a continuación:

2) *De origen nacional:*

- Los recursos provenientes de la Ley n° 24.464, que le correspondan a la provincia de Córdoba de acuerdo a las disposiciones contenidas en la Ley Federal de Vivienda;
- Los recursos provenientes de recuperos de inversiones realizadas con fondos provenientes de la Ley n° 24.464, sus intereses y recargos;
- Los recursos provenientes de la titularización y de la negociación obtenida de la cartera hipotecaria de las viviendas financiadas con recursos de la Ley n° 24.464.

3) *De origen provincial:*

- Los recursos provenientes de recuperos de inversiones realizadas con fondos obtenidos con anterioridad a la aplicación de la Ley n° 24.464, sus intereses y recargos;
- Los recursos provenientes de la titularidad y la negociación obtenida de la cartera hipotecaria de las viviendas financiadas con recursos obtenidas con anterioridad a la aplicación de la Ley n° 24.464;
- Los fondos que se le asignen en el presupuesto anual de la Provincia;
- Todo otro recurso, creado o a crearse, destinado específicamente al mismo;
- Los recursos provenientes de reparticiones estatales, nacionales o extranjeras, empresas y organizaciones privadas, legados o donaciones y todo otro recurso que como consecuencia de convenios, acuerdos o aplicación de disposiciones legales tengan como destino el Instituto Provincial de la Vivienda, así como el producido de la realización o administración de los activos correspondientes a dicho Instituto. Los fondos sometidos al cumplimiento de los fines y controles establecidos en la Ley nacional n° 24.464, son los referidos en los incisos a, b, y c del punto

1, debiendo el organismo administrador llevar cuentas individuales por cada rubro, así como de su aplicación.

El Instituto Provincial de la Vivienda en su condición de ente autárquico provincial, tendrá a su cargo la administración y aplicación del Fondo Provincial de la Vivienda, imputando los gastos de su funcionamiento a los recursos del Fondo Provincial, con excepción de los provenientes de la aplicación de la Ley Nacional n° 24.464; a tal fin deberá cumplir y hacer cumplir las leyes específicas relacionadas con el mismo, para lo cual dispondrá de amplia facultad reglamentaria en los aspectos de funcionamiento interno y contrataciones con partidas de dicho fondo, ejerciendo autarquía plena en su desenvolvimiento. El IPV instrumentará un riguroso sistema de auditoría y seguimiento de la aplicación de los fondos: anualmente presentará a la Legislatura un informe sobre la aplicación de los recursos del fondo, detallando los beneficiarios y características de las soluciones habitacionales. De la misma forma, los intendentes departamentales harán lo propio con los concejos deliberantes referente a lo realizado en su respectivo territorio.

El representante ante el Consejo Nacional de la Vivienda, por la provincia de Córdoba, será el presidente del Instituto Provincial de la Vivienda o quien lo reemplace en caso de ausencia.

Ley 21.581

Regimen de Financiamiento del Fondo Nacional de la Vivienda

Buenos Aires, 26 de Mayo de 1977

Boletín Oficial, 2 de Junio de 1977

Ley Vigente

En uso de las atribuciones conferidas por el artículo 5 del Estatuto para el Proceso de Reorganización Nacional, EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA SANCIONA Y PROMULGA CON FUERZA DE LEY:

Observaciones Generales

Cantidad de artículos que componen la norma 34 nro. de Art. que establece la salida de vigencia 33 fecha de entrada en vigencia 1977 05 26 observación errata publicada en B.O. del 14-7-80 observación ver Art 2 de 690/92 (b.o. 6-5-92) por el cual se otorgan facultades observación: ver Art. 4 de la ley 25.865 (b.o. 19/01/2004), dicha ley es complementada por res.gral.1624/04 de la administración federal de ingresos públicos se complementa la presente ley (b.o. 27/01/2004).

Tema

Bienestar Social-Vivienda-Fondo Nacional de la Vivienda-Vivienda Económica-Créditos Hipotecarios para la Vivienda-Banco Hipotecario Nacional-Adjudicación de Viviendas.

Artículo 1

ARTICULO 1.- EL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA funcionará en jurisdicción de la SECRETARÍA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA con los objetivos, características, modalidades y recursos que determina la presente Ley.

Artículo 2

ARTICULO 2.- LA SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA es el organismo de aplicación de la presente ley, facultada para establecer las normas reglamentarias y aclaratorias que considere necesarias para el cumplimiento de los objetivos del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA.

Artículo 3

*ARTICULO 3.- EL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA se integrará con:

a) Los recursos que con destino al FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA creado por la Ley 19.929 se hubieran destinado hasta la fecha de vigencia de la presente.

b) El porcentual de la recaudación del Impuesto sobre los Combustibles Líquidos y el Gas Natural que se establece en la ley de creación de dicho impuesto.

c) (Nota de redacción) (DEROGADO POR LEY 23966)

d) Los recursos provenientes de donaciones y legados que efectúen las personas físicas o jurídicas, privadas o públicas, nacionales, provinciales o municipales en favor del Fondo;

e) Los recursos provenientes de cualquier régimen de aportes que se dicte en el futuro.

f) Los recursos provenientes de sanciones económicas o convenios resarcitorios que se apliquen o se celebren con las personas comprendidas en el régimen de la presente Ley;

g) Los recursos provenientes de la recuperación de las inversiones efectuadas, sus intereses y reajustes.

Referencias Normativas: Ley 19.929 Modificado por: Ley 23.966 Art.8 ((B.O. 20-08-91). Inciso c)derogado.), Ley 23.966 Art.8 ((B.O. 20-08-91). Inciso b) sustituido) Nota de redacción. Ver: Ley 22.202 Art.18 ((B.O. 02-04-80). Suspensión parcial y temporal del inciso b)), Ley 22.293 Art.5 ((B.O. 06-10-80). Incisos b) y c) derogados a partir del mes de puesta en vigencia de la generalización y modificación de tasas de impuesto al valor agregado.), Decreto Nacional 690/92 Art.2 ((B.O. 06-05-92). Se otorgan facultades.)

Artículo 4

ARTICULO 4.- Los recursos del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA serán destinados exclusivamente a financiar total o parcialmente, en las condiciones y formas

que determinen las respectivas operatorias o normas particulares, todos o algunos de los siguientes rubros:

- a) La construcción de viviendas económicas para familias de recursos insuficientes;
- b) La ejecución de obras de urbanización, de infraestructura, de servicios, de equipamiento comunitario y otras complementaria destinadas al desarrollo de programas comprendidos en la presente Ley;
- c) El redescuento de créditos hipotecarios provenientes de programas que se hayan construido conforme a las disposiciones de la presente, su reglamentación y operatorias respectivas;
- d) La contratación de servicios técnicos y profesionales necesarios para el mejor desenvolvimiento de los planes y operaciones a que se apliquen recursos del Fondo.
- e) El fomento y la participación en programas de investigación y desarrollo tecnológico, social y económico, en relación con los fines de la presente Ley, así como el pago de becas rentadas, incluir en cláusulas de licitación de obras, a favor de estudiantes aventajados o profesionales noveles de Ingeniería y Arquitectura.
- f) La provisión de componentes destinados a la construcción de las viviendas a que se refiere esta Ley;
- g) Toda otra erogación que resulte del cumplimiento de las disposiciones de la presente ley, con excepción de los gastos en personal, de la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA.

Artículo 5

ARTICULO 5.- Las operaciones y programas que se lleven a cabo en cumplimiento de las disposiciones de los incisos a), c) y f) del artículo cuarto de la presente, se realizarán exclusivamente por o a favor de los organismos competentes del ámbito jurisdiccional de las Provincias, TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD o la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.

El financiamiento de los rubros a que se refieren los incisos b),d), e) y g) del mismo artículo, podrá ser canalizado directamente por la SECRETARIA DE ESTADO DE

DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA, o convenido con los organismos mencionados precedentemente, o con entidades públicas privadas o mixtas especializadas en la tarea a desarrollar. A los fines previstos en los incisos d) y e) del artículo citado, la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA, podrá también suscribir acuerdos con entidades sin fines de lucro, nacionales o no.

Artículo 6

ARTICULO 6.- Las unidades habitacionales cuya construcción se financie total o parcialmente con recursos del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA, o cuyos créditos hipotecarios se redescuenten con los mismos recursos, serán viviendas económicas. Se consideran viviendas económicas, a los fines de la presente ley, las que, cumpliendo las condiciones mínimas de habitabilidad que determine la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA acordes con la ubicación geográfica, condiciones climáticas, y la evolución tecnológica, constituyan un centro de atracción y reunión de la familia y aseguren el mejor rendimiento de la inversión. Con este último fin, las viviendas económicas deberán encuadrarse en las características que defina la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA.

Artículo 7

ARTICULO 7.- A los fines de la presente ley, se considerará familia de recursos insuficientes, a aquella integrada por un grupo de convivientes cuya capacidad de pago, excluida la atención de las otras necesidades vitales mínimas, no alcance a cubrir el costo de amortización de una vivienda económica en un plazo de hasta TREINTA (30) años, o en el de vida útil determinado para la misma si fuere menor, con más el más bajo de los intereses que fije el BANCO HIPOTECARIO NACIONAL para sus operaciones usuales de financiamiento para la vivienda propia.

Artículo 8

ARTICULO 8.- La SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA decidirá sobre los programas a financiar con recursos del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA, las operatorias respectivas y sus normas particulares. Para la ejecución de

esos programas, la citada SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA evaluará y determinará la aptitud de ejecución y operatividad de los organismos que intervengan en los mismos, cualquiera sea su jurisdicción y naturaleza. Los Organismos a través de los cuales se encare la planificación y realización de programas de viviendas deberán tener carácter autárquico.

Artículo 9

ARTICULO 9.- La SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA no autorizará inversiones en obras que se ejecuten en tierras cuyo dominio no esté inscripto a nombre de los organismos actuantes de las respectivas Provincias, TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD, o de la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. Los recursos del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA tampoco se aplicarán a la financiación de obras que no cumplan las normas de prestaciones mínimas fijadas por la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA y cuyo proyecto, condiciones físicas, ubicación, etc., no estén aprobados por los respectivos organismos provinciales de planificación urbana, o del TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD, o de la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES y por los municipios de jurisdicción que correspondan en cada caso. La factibilidad de localización y condiciones de uso del suelo de los proyectos será aprobada, previamente, por los municipios respectivos y por los organismos de planificación urbana de las provincias, del TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD, o de la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, según corresponda.

Artículo 10

ARTICULO 10 .- El BANCO HIPOTECARIO NACIONAL actuará como mandatario de la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA a los fines de la centralización de la recaudación, libramiento de fondos y controles técnicos, de acuerdo con las normas que ésta dicte. LA SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA queda facultada para disponer la

realización de auditorías técnicas, contables u otras a los mismos fines, en el BANCO HIPOTECARIO NACIONAL y en cualquier otro organismo, nacional, provincial, municipal o privado, que ejecute obras financiadas con el FONDONACIONAL DE LA VIVIENDA. El BANCO HIPOTECARIO NACIONAL otorgará seguros que cubran la amortización completa de las viviendas, financiadas con recursos del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA, para caso de muerte de los adjudicatarios, terremoto, incendio u otros siniestros. Los seguros contra incendio serán de carácter obligatorio y los restantes optativos para los adjudicatarios y compradores.

Artículo 11

ARTICULO 11.- La SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA determinará, de acuerdo con las políticas del MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL, las prioridades de inversión y los respectivos cupos de aplicación, por región, provincia, TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD Y MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, conforme las pautas del planeamiento nacional, los déficit habitacionales, las necesidades socio-económicas y las posibilidades financieras del Fondo.

Artículo 12

*ARTICULO 12.- Las viviendas que se construyan con financiamiento total o parcial del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA serán asignadas por los respectivos organismos ejecutores a familias de recursos insuficientes, según se las define en el artículo 7 de la presente Ley. Estas viviendas serán asignadas en venta, comodato o préstamo de uso. Las que se asignen en venta se deberán escriturar a favor de sus destinatarios dentro de los CIENTO OCHENTA (180) días de su ocupación. El precio de venta será el que corresponda al mes en que ésta se realice, y será el que resulte de sumar la totalidad de los importes abonados en concepto de certificación de obras, incluidos honorarios profesionales y otros gastos específicos y los costos de redes e instalaciones de uso exclusivo de cada programa, exceptuando los de aquellos que sirvan a otras áreas o conjuntos y los correspondientes a equipamiento comercial y comunitario, actualizados desde la fecha de cada certificación en función de la variación del índice del salario del peón industrial de la CAPITAL FEDERAL

que elabore el INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS, o el organismo que le sustituya o haga sus veces, más el valor de la tierra actualizado de la misma manera, prorrateando la suma resultante por la superficie propia de cada vivienda. Los contratos individuales deberán ajustarse a las siguientes condiciones mínimas:

1) Los saldos de deuda se ajustarán mensualmente, en función de la variación del índice del salario del peón industrial de la Capital Federal que elabore el Instituto Nacional de Estadística y Censos. El reajuste de cada cuota mensual se efectuará partiendo del precio de venta (más interés, menos subsidios explícitos) dividido por el número de cuotas otorgadas en el financiamiento de venta de cada unidad. Cada cuota será reajustada multiplicando su importe por el coeficiente que resulte de dividir el índice de actualización correspondiente al antepenúltimo mes de exigibilidad del pago de la cuota por el índice del antepenúltimo mes en que se determinó el precio de venta. La tasa de interés a aplicar, así como los subsidios a otorgar, serán determinados por la Secretaría de Vivienda y Ordenamiento Ambiental para las distintas operatorias.

2) La SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA impondrá topes máximos al monto de los servicios resultantes de la actualización monetaria establecida por el inciso anterior, en función de los ingresos del deudor y su grupo conviviente.

3) La cancelación de las hipotecas o saldos deudores, sólo se dará con el pago completo de los saldos respectivos, actualizados en la forma establecida en este artículo, o reintegrando las viviendas al organismo vendedor, que en tal caso reconocerá las sumas abonadas en concepto de amortización, actualizadas en la misma forma en que se hayan reajustado las cuotas de amortización respectivas, descontando el valor de uso que se determine en las normas citadas en el apartado 2. En los casos de adjudicación de unidades de vivienda en comodato o préstamo de uso, con excepción de los del artículo 28 de esta Ley, los beneficiarios deberán reunir los requisitos que determine la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA, relativos a su situación económica o circunstancias personales.

Modificado por: Ley 23.659 Art.33 ((B.O. 11-01-89). Punto 1 sustituido.)

Artículo 13

ARTICULO 13.- La selección de adjudicatarios de las viviendas será realizada mediante sistemas de puntaje que fije o apruebe la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA.

Artículo 14

ARTICULO 14.- El falseamiento, por parte de los adjudicatarios, de las informaciones que hubieran servido de base para las respectivas selecciones y adjudicaciones, acarreará la inmediata caducidad de éstas y, en su caso, de los respectivos boletos y contratos de compra venta y tornará exigibles los saldos deudores correspondientes, los que deberán cancelarse en la forma establecida en el artículo 12. De no procederse a la cancelación en la forma indicada, las viviendas se devolverán a los respectivos organismos vendedores, en la forma y condiciones que se establecen en el mismo artículo 12.

Artículo 15

ARTICULO 15.- El redescuento de que trata el artículo 4 inciso c), de la presente Ley, podrá aplicarse únicamente a los saldos acreedores resultantes de programas de vivienda realizados por las provincias, el TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD y la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES o por sus organismos competentes, con recursos propios.

Artículo 16

ARTICULO 16.- Las contrataciones a que den lugar las operaciones del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA, quedan exceptuadas del régimen y disposiciones establecidas en el Capítulo VI, de "Las Contrataciones", artículos 55 a 64 de la Ley de Contabilidad y Régimen de Contrataciones del Estado y las pertinentes de la Ley Nacional de Obras Públicas, como así también de las disposiciones sustitutivas, complementarias, o reglamentarias de los Cuerpos Legales, respectivos y sujetas, por tanto, al régimen de excepción establecido por Decreto 1612 del 11 de junio de 1975, o al que el PODER EJECUTIVO NACIONAL apruebe en su reemplazo.

Referencias Normativas: Decreto Ley 23.354/56 Art.55 al 64, Ley 13.064, Decreto Nacional 1.612/1975

Artículo 17

ARTICULO 17.- Las provincias, el TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD y la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, son directamente responsables del reintegro al FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA de los valores de venta, amortización y uso, de las viviendas, independientemente del cumplimiento de las obligaciones de pago de los adjudicatarios o usuarios de las mismas. Las amortizaciones se efectuarán globalmente, en cuotas mensuales y sucesivas, pagaderas a más tardar a partir de los CIENTO OCHENTA (180) días de las fechas de vencimiento de los plazos convenidos con la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA para la terminación de la construcción de los programas respectivos.

Artículo 18

ARTICULO 18.- Los reintegros al FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA serán la sumatoria de las cuotas de amortización y uso que corresponda percibir por las asignaciones individuales efectuadas en cada programa, hasta cubrir el total de la financiación realizada con recursos del Fondo. El importe a devolver se actualizará en la misma forma y oportunidades establecidas en el artículo 12 de la presente. Estos reintegros serán garantizados por las provincias, el TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD y la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, en la forma que individualmente convengan con la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA, pudiendo, a tal efecto, comprometer sus respectivas participaciones en los impuestos federales compartidos o cualquier otro crédito, aporte, o contribución que en el orden nacional pueda corresponderles. En caso de incumplimiento de los reintegros que deban efectuarse al FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA, la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA podrá suspender el desembolso de fondos a las provincias, TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD o MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, según corresponda y

reclamar de las dependencias nacionales pertinentes el pago de las amortizaciones en mora, en los casos en que se dé el supuesto indicado en el párrafo anterior.

Artículo 19

ARTICULO 19.- La SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA fijará la comisión que percibirán las provincias, el TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD, la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, o sus organismos actuantes, y el BANCO HIPOTECARIO NACIONAL, por la gestión que a cada uno corresponda en cumplimiento de la presente ley. Esta comisión no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los desembolsos y recuperos provenientes o con destino al FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA.

Artículo 20

*ARTICULO 20.- Los excedentes transitorios de los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda sólo podrán ser invertidos por la Secretaría de Vivienda y Ordenamiento Ambiental, en operaciones remuneradas del Banco Hipotecario Nacional.

Modificado por: Ley 23.659 Art.47 (Sustituido. (B.O. 11-01-89).)

Nota de redacción. Ver: Decreto Nacional 246/1980 Art.3 ((B.O. 07-02-80).

Excepción.)

Artículo 21

ARTICULO 21.- Quedan exentas del pago de impuestos de la Nación, del TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD y de la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, las operaciones que se financien con recursos del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA en cuanto graven directamente las obras que se lleven a cabo. Esta exención no alcanza a los impuestos que deban abonar las empresas contratistas con motivos de su actividad, incluida la provisión de materiales. Decláranse asimismo exentas del pago de impuestos nacionales, las ventas que se realicen y las hipotecas que se constituyan para el cumplimiento de las disposiciones de esta Ley. Los aranceles notariales por las escrituras de venta y de hipoteca y

por el estudio de antecedentes y títulos, cuando se trate de operaciones que se realicen dentro del régimen de la presente Ley, se fijan en el VEINTE POR CIENTO (20%) de los establecidos en las normas arancelarias comunes. La SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA y los organismos del ámbito nacional y de la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES por medio de los cuales se encare la ejecución de programas financiados con recursos del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA, efectuarán las inscripciones de dominio y asentarán los gravámenes y su cancelación, por medio de oficios que se anotarán en los respectivos registros de propiedad inmueble. La citada Secretaría de Estado designará los funcionarios, de su ámbito o de los organismos actuantes, que tendrán facultad para realizar las inscripciones y asientos indicados precedentemente. Invítase a las provincias para que dicten disposiciones de carácter similar, de aplicación en sus respectivas jurisdicciones.

Artículo 22

*ARTICULO 22.- El Instituto Nacional de Previsión Social tendrá a su cargo continuar con las gestiones de cobro de:

a) Los aportes que estableciera el inciso f) del artículo 2 de la ley 19929 que se encontrasen pendientes de pago;

b) Las contribuciones que establecía a cargo de empleadores del ámbito privado, artículo 3 inciso b), y las que establecía el artículo 3, inciso c), en ambos casos según el texto vigente con

anterioridad a la vigencia de la ley que reforma el presente artículo, y que se encontrara pendiente de pago a dicha fecha. En relación a las contribuciones a cargo de empleadores del ámbito público, que establecía el mencionado artículo 3, inciso b) el Instituto Nacional de Previsión Social se limitará a informar al organismo de aplicación de la presente ley los antecedentes y estado de situación de las contribuciones adeudadas a la misma fecha, las que seguirán en la jurisdicción del Fondo Nacional de la Vivienda. Para el cumplimiento de las gestiones a su cargo el Instituto Nacional de Previsión Social, podrá autorizar, a entidades bancarias, públicas o privadas, para recibir sumas destinadas al pago de los aportes y contribuciones a que se refieren los incisos a) y b) del primer párrafo.

Referencias Normativas: Ley 19.929 Art.2

Modificado por: Ley 23.966 Art.8 (Sustituido. (B.O. 20-08-91).)

Artículo 23

ARTICULO 23.- Las sumas que se depositen con destino al FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA, por aplicación de cualquiera de los incisos del artículo 3 de la presente, deberán ser depositadas por los entes bancarios que las perciban, dentro de los plazos que fija la reglamentación, en la Casa Central o en las Sucursales del BANCO HIPOTECARIO NACIONAL, en cuenta a nombre y orden de la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA - FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA. Todas las sumas que se depositen una vez vencidos los plazos que se fijen al efecto, deberán ser incrementadas con un porcentaje de interés punitivo diario, que también se determinará en la reglamentación y será soportado por el ente bancario responsable.

Artículo 24

*ARTICULO 24.- Las contribuciones previstas en esta ley estarán sujetas a las mismas modalidades y fechas de pago, intereses, recargos y actualizaciones monetarias que están establecidas por la Ley 18820 y leyes complementarias, para el régimen de ingresos de contribuciones jubilatorias del sistema nacional de previsión social o las que se establezcan en el futuro para el mismo sistema. La disposición anterior no será aplicable cuando las normas legales que establezcan recursos para el FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA, hayan determinado formas especiales de recaudación o sanciones específicas para casos de incumplimiento. Facúltase a la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA, al Instituto Nacional de Previsión Social y a los organismos encargados de percibir la recuperación de las inversiones del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA, sus intereses y reajustes, para expedir las certificaciones de deudas, actualizaciones, recargos e intereses, que sean necesarias para posibilitar su ejecución, conforme lo dispuesto por el artículo 604 del CODIGO PROCESAL CIVIL Y COMERCIAL DE LA NACION.

Referencias Normativas: Ley 17.454 Art.604 (Código Procesal Civil y Comercial), Ley 18.820

Modificado por: Ley 23.966 Art.8 ((B.O. 20-08-91). Expresión sustituida.)

Artículo 25

ARTICULO 25.- La administración de las viviendas comprendidas en el Régimen de la Propiedad Horizontal será afrontada por los propietarios conforme las disposiciones de la Ley 13.512, o de la norma que en lo sucesivo la reemplace o modifique en lo pertinente. Mientras no se hallen constituidos los consorcios respectivos, la administración estará también a cargo de los adjudicatarios, propietarios y usuarios, los que a tal efecto deberán constituir consejos de administración, conforme las modalidades de organización de carácter general que determine la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA.

Referencias Normativas: Ley 13.512

Artículo 26

ARTICULO 26.- Las construcciones e instalaciones que, según lo previsto en el artículo 4, inciso b), se financien con recursos del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA, serán transferidas en propiedad, para ser aplicadas a sus fines específicos, a los organismos o empresas de prestación que correspondan según jurisdicción, o a los Nacionales, Provinciales o Municipales que se estipulen en los convenios de los respectivos programas. El costo de las mismas, actualizado según el criterio determinado en el artículo 12, será amortizado por los respectivos organismos, e ingresado al FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA, en plazos no mayores de DIEZ (10) años y en las condiciones que convengan con la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA. Las construcciones e instalaciones correspondientes a actividades comerciales, u otras cuyo uso o explotación se libren al ámbito privado, serán enajenadas mediante licitación o remate público o bien vendidas a cooperativas o entidades sin fines de lucro, constituídas por los habitantes de cada barrio o conjunto urbano. Los respectivos precios, actualizados según el procedimiento fijado en el artículo 12, serán amortizados en plazos no mayores de DIEZ (10) años, en las condiciones que determine la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA y su producido ingresado al FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA.

Artículo 27

ARTICULO 27.- Quedan facultados los organismos por medios de los que se hubieran ejecutado o se ejecuten programas habitacionales financiados con recursos del FONDO

NACIONAL DE LA VIVIENDA, para requerir y obtener el auxilio de la fuerza pública, y éstas obligadas a prestarlo, con el objeto de posibilitar la ejecución inmediata de todas la cláusulas insertas en los boletos de compra venta, contratos de préstamo de uso o comodato y actos de entregas de tenencia precaria aprobados por la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA que suscriban con los beneficiarios de las viviendas. En tal sentido el auxilio de la fuerza pública podrá ser requerido, también, para producir el lanzamiento de aquellos que hubieren ocupado las viviendas, edificios, construcciones o terrenos, sin estar autorizados para ello por autoridad competente. Asimismo, para la ejecución de las hipotecas que pudieran constituir a su favor, dichos organismos tendrán la posibilidad de instrumentar el mismo procedimiento que tiene establecido en sus operatorias el BANCO HIPOTECARIO NACIONAL.

Artículo 28

*ARTICULO 28.- Las provincias, el TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD y la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, podrán solicitar a la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA la adjudicación en su favor, de una parte de las unidades habitacionales que a la fecha de la presente ley, se encuentren terminadas o en proceso de construcción en sus respectivas jurisdicciones, financiadas por el FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA, para ser destinadas a viviendas de servicio, que posibiliten el mejor cumplimiento de sus funciones específicas. Se entiende por vivienda de servicio, la que se destina al uso en habitación de agentes de la ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL, PROVINCIAL, MUNICIPAL, de las FUERZAS ARMADAS, de SEGURIDAD, POLICIALES Y PENITENCIARIAS, que ejerzan sus tareas en la localidad donde se encuentra ubicada la vivienda, mientras duren en el cumplimiento de dichas tareas y siempre y cuando estén los grupos convivientes respectivos, comprendidos dentro de la definición del artículo 7. En estos supuestos, se deberá acreditar que se cumplan los requisitos fijados en este artículo y convenir, con la SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA, una financiación abreviada, en plazos no mayores de DIEZ (10) años. Los saldos deudores, reajustados según el procedimiento del artículo 12, devengarán un interés de hasta el SEIS POR CIENTO (6%) anual. Los usuarios de estas viviendas o sus

derecho-habientes, deberán abandonarlas dentro de los TREINTA (30) días corridos a contar de la fecha del cese en sus funciones del titular.

Nota de redacción. Ver: Ley 22.669 Art.2 ((B.O. 08-11-82). Se autoriza al Ministerio de Acción Social a incluir las viviendas financiadas con *recursos del Fondo Nacional de la Vivienda, que se hallen construidas o en construcción al momento de sanción de la presente Ley, en las Provincias de Santa Cruz y La Pampa, en el régimen de disposición de esta Ley.*)

Artículo 29

ARTICULO 29.- La SECRETARIA DE ESTADO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA podrá convenir la transferencia a los organismos ejecutores de las provincias, del TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD y de la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, del dominio de aquellas obras financiadas con los recursos del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA que a la fecha de promulgación de la presente ley estuvieran terminadas o en construcción y de las tierras correspondientes, conforme las condiciones generales de esta ley y las particulares que se convengan. En aquellos casos de programas terminados o en construcción asentados en tierras cuya transferencia de dominio a favor del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA no se hubiera concretado, las provincias, el TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD y la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, transferirán dicho dominio a favor de sus organismos competentes de ejecución. En el caso de tierras pertenecientes originalmente a las provincias, el TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUD, o la MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, éstas retendrán para sí, de las cuotas abonadas por los adjudicatarios, la parte proporcional correspondiente al costo de los terrenos.

Artículo 30

ARTICULO 30.- Los Programas actualmente construidos o en construcción mediante recursos del FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA serán puestos en el nuevo régimen y condiciones de la presente ley.

Artículo 31

*ARTICULO 31.- En el caso de los ingresos de los grupos convivientes de los adjudicatarios de las viviendas a que se refiere el artículo precedente superen los niveles establecidos en el artículo 7, tales adjudicatarios deberán amortizar los saldos adeudados de los precios de sus respectivas viviendas, determinados y actualizados de acuerdo con lo establecido en el artículo 12 de la presente ley, en un plazo de treinta (30) años contados a partir de su promulgación. Los saldos deudores serán actualizados mediante el procedimiento que se establece en el punto 1 del mismo artículo 12 y devengarán un interés que determinará la Secretaría de Vivienda y Ordenamiento Ambiental para las distintas operatorias. Estas disposiciones serán de aplicación a los contratos de compra venta actualmente suscriptos, disponiendo sus titulares de un plazo de noventa (90) días, a partir de la fecha de promulgación de la presente ley, para cancelar las deudas respectivas en las condiciones de precio originales fijadas en los respectivos contratos.

Modificado por: Ley 23.659 Art.33 (Sustituido. (B.O. 11-01-89).)

Artículo 32

ARTICULO 32.- Deróganse las Leyes 17.605, 19.453, 19.929 y sus disposiciones reglamentarias. Los programas construidos dentro de las disposiciones de la Ley 17.605 serán encuadrados en el régimen de la presente Ley, excepto en lo concerniente al destino de los fondos recuperados, los que quedarán en poder de las respectivas jurisdicciones para ser reinvertidos en el desarrollo de programas habitacionales.

Deroga a: Ley 17.605, Ley 19.453, Ley 19.929

Artículo 32

*ARTICULO S/N.- El régimen de financiamiento previsto en la presente para el Fondo Nacional de la Vivienda tendrá una distribución automática entre los organismos ejecutores provinciales y de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, y deberá proporcionar al sistema, como mínimo el equivalente a SETENTA Y CINCO MILLONES DE DOLARES ESTADOUNIDENSES (US\$ 75.000000) por mes calendario. Para el caso que las percepciones fueran inferiores a esta cantidad el Tesoro Nacional deberá hacer los

anticipos necesarios para mantener dicho nivel de financiamiento, los que serán compensados con excedentes posteriores si los hubiere.

Modificado por: Ley 23.966 Art.8 (Incorporado. (B.O. 20-08-91). Acontinuación del art. 32.)

Artículo 33

ARTICULO 33.- Decláranse de orden público todas las disposiciones de la presente Ley, la que comenzará a regir a partir de la fecha de su promulgación.

Artículo 34

ARTICULO 34.- Comuníquese, publíquese, dése a la DIRECCION NACIONAL DEL REGISTRO OFICIAL. Cumplido, archívese.

FIRMANTES

VIDELA - Díaz Bessone - Martínez de Hoz - Harguindeguy - Bardi -

Requisitos para solicitar una Vivienda

Los interesados a postularse para la adjudicación de viviendas construidas por la Dirección Provincial de la Vivienda deben reunir los siguientes requisitos:

1°.- Estar inscriptos en el RuyPP (Registro Único y Permanente de Postulantes) de la localidad en que se construye el Proyecto Habitacional.

2°.- Constituir grupo familiar al momento de la inscripción y adjudicación:

- a) Matrimonios
- b) Uniones de hecho con convivencia mínima de 5 años
- c) Parientes consanguíneos en línea ascendente, descendente o colateral hasta el 3er. Grado, con convivencia mínima de 5 años.

3°.- Residir en la localidad donde solicitan vivienda por un período mínimo de 1 año previo a la inscripción.

4°.- Tener los miembros de todo el grupo familiar documento de identidad argentino.

5°.- No ser propietario el solicitante o integrantes del grupo familiar de fondos de comercio, bienes inmuebles, maquinarias, automotores o semovientes realizables, en que el importe que se pueda obtener de su venta le permita adquirir una vivienda de las mismas características que la que solicita. Se exceptúan los bienes que constituyan fuente de trabajo.

6°.- No haber sido adjudicatario, ningún miembro conviviente, de viviendas financiadas con fondos del Estado (nacional, provincial o municipal), salvo los convivientes que hayan constituido un nuevo grupo familiar.

7°.- Tener el grupo familiar ingresos mensuales demostrables a satisfacción de la Dirección de Vivienda, para afrontar el pago de la cuota, la que no podrá afectar un monto superior al 25% de esos ingresos.

8°.- No ser propietarios, ninguna de las personas convivientes, de vivienda cuyas condiciones de habitabilidad sean no deficitarias, residan o no en ella.

Ministerio de Planificación Federal e Inversión Pública
Secretaría de Obras Públicas
Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda

Fo.Na.Vi. 2003

PLANILLA N° 4

Cumplimiento de Recuperos por:

Cuotas de Amortización, Ahorro Previo y Otros

Período 01/01/03 al 31/12/03

(Para la determinación del cumplimiento se han tomado los recuperos percibidos de la información de los movimientos bancarios de los Organismos)

Jurisdicción Devengados Percibidos Cumplimiento

Jurisdicción	Devengados Monto en \$	Percibidos Monto en \$	Cumplimiento (%)
Buenos Aires	61.326.820	16.654.417	27,16
Catamarca	6.881.310	4.079.833	59,29
Córdoba	62.487.928	21.183.910	33,90
Corrientes	16.743.007	9.605.468	57,37
Chaco	28.274.360	15.910.449	56,27
Chubut	24.920.945	10.437.481	41,88
Entre Ríos	23.797.732	7.432.639	31,23
Formosa	6.308.439	854.557	13,55
Jujuy	17.264.199	10.016.185	58,02
La Pampa	23.149.484	7.917.110	34,20
La Rioja	14.144.445	7.374.474	52,14
Mendoza	35.246.281	17.407.559	49,39
Misiones	27.388.393	15.387.328	56,18
Neuquén	19.711.009	7.438.178	37,74
Río Negro	17.260.062	23.719	0,14
Salta	25.799.120	9.214.113	35,71
San Juan	19.070.775	11.005.023	57,71
San Luis	23.880.128	19.724.126	82,67
Santa Cruz	16.251.716	8.282.903	50,97
Santa Fe	46.461.369	18.418.864	39,64

Trabajo Final de Graduación
“Creación del Departamento de Cobranzas en el Instituto Provincial de la Vivienda de Córdoba”

Sgo. Estero	17.744.847	7.893.536	44,48
Tucumán	16.645.951	7.012.457	42,13
T. Del Fuego	17.122.710	12.057.346	70,42
Cdad. Auton. BA	17.567.390	6.339.487	36,09
Total	585.448.420	251.196.111	42,91

Fuente: Auditorías - Dirección de Control de Gestión del Fo.Na.Vi. - SSDUyV - Presidencia de la Nación

B I B L I O G R A F Í A

B I B L I O G R A F Í A

- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Quinta Edición. Ed. Mc Graw Hill. 2000
- Rodriguez, Darío. “Diagnóstico Organizacional”. Tercera Edición. Editorial Alfaomega.
- Spencer, Herbert. Autobiografía Vol. II. Ed. Mc Milan. Nueva York.
- Beckhard, Richard. “Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos”. Edgar Blucher. 1973 San Pablo.
- Dormí. “Manual de Derecho Administrativo: Organización Administrativa”.

Páginas de Internet consultadas:

- www.cba.gov.ar
- www.google.com.ar
- INDEC
- FONAVI