



**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

Título:

***Estrategia de Cooperación Técnica Internacional en la
Formación del Talento Humano en un Catastro Nacional***

Sustentante:

Heidi Luz Díaz Martínez

Matrícula:

2006-1862

Asesor (a)

Sención Raquel Zorob Ávila

**Distrito Nacional, República Dominicana
Diciembre, 2016**

RESUMEN

La formación de capacidades del talento humano constituye un factor importante en la administración pública, factor clave para alcanzar la productividad en las instituciones, sobre todo para las instituciones de los países en vía de desarrollo. Dichos países se valen muchas veces de las ayudas ofrecidas por organismos internacionales para poder compensar los déficits en ciertas circunstancias. La Cooperación Internacional es considerada una herramienta poderosa para apoyar a estos países en procesos de desarrollo que faciliten a la gerencia o dirección el poder alcanzar los objetivos en el camino a convertirse en países desarrollados. A través de la Cooperación Técnica Internacional se comparten conocimientos y habilidades con aquellos países con mayor grado de desarrollo. El Catastro es la oficina encargada de llevar el registro administrativo de todos los bienes inmuebles del territorio nacional. Estas instituciones son de gran impacto social, en materia de ordenamiento territorial y como recaudadoras de impuestos. Las exigencias del mundo actual obliga a las instituciones a ser más proactivas y a proveer una gestión pública de utilidad con capacidades talento humano que sirvan de apoyo para promover el desarrollo del país, a partir de una estrategia de Cooperación Técnica Internacional en la formación del talento humano capaz de transformar al Catastro Nacional hacia el cumplimiento de los planes de desarrollo que impulsen el avance del país.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A ti mi Dios Todopoderoso, porque sin las bendiciones que me brindas a diario, no soy nada. Gracias por darme la sabiduría necesaria para cumplir esta meta, gracias por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante cuando sentí que no podía. Te adoro Señor.

Dedico esto a mi amada madre, la que siempre me apoya en todo lo que decido emprender, sin tu apoyo esta meta no la hubiese podido alcanzar, gracias.

Agradezco a mi hermosa y amada hija, quien ha sacrificado tiempo de poder estar con su madre, la que con tristeza me veía partir y con anhelo me esperaba llegar. Ya todas mis noches son tuyas, princesa.

A mi alma gemela, gracias por entrar a mi vida en el momento justo, por estar ahí presente siempre que te he necesitado para desahogar mis tristezas y frustraciones, gracias por darme ánimos para no desviarme de mi camino. Te amo 8x8.

A mi prima Merelyn, por cuidar a mi niña las veces que por mis estudios no podía cuidarla y por poner en pausa la consecución de tus metas para que yo pudiese lograr las mías.

A mis maestros, en especial a Yvelice Zorob, por compartir sus conocimientos y facilitarnos el camino hacia el éxito.

Por último pero no menos importante, a mi compañero leal de esta jornada, Josué Zorrilla, eres más que un compañero, te convertiste en mi amigo. Gracias por tu forma de ser tan especial y animarme a seguir adelante. Siempre seremos el Dream Team!

Heidi Luz Díaz Martínez

ÍNDICE

RESÚMEN.....	II
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	III
LISTA DE TABLAS	IV
LISTA DE FIGURAS	IV
INTRODUCCIÓN.....	I

CAPÍTULO I:

LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CATASTRO DESDE LA COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL

1.1 Origen y evolución de la formación del talento humano en la Gerencia y Productividad de la administración pública.....	6
1.2 La Cooperación Técnica Internacional para la formación del talento humano en instituciones de Catastros Multifinalitarios. Experiencias en Colombia y Corea.....	17
1.2.1 Organismos de Cooperación Internacional	18
1.2.1.1 Tipos de instrumentos y modelos de gestión de	20
1.2.2 La Cooperación Internacional para la formación del talento humano en instituciones de Catastros Multifinalitarios de Colombia y Corea.....	22
1.3 Diagnóstico y situación actual de la formación del talento humano en el Catastro Nacional de la República Dominicana.....	24

CAPÍTULO II:

ESTRATEGIA DE COOPERACION TÉCNICA INTERNACIONAL EN LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UN CATASTRO NACIONAL

2.1 Condiciones previas y requisitos básicos para optar por la Cooperación Técnica Internacional de Colombia y Corea.....	29
2.1.1 Condiciones Previas	29
2.1.2 Vías para gestionar una colaboración internacional	30
2.1.3 Requisitos Básicos.....	31
2.2 Estrategia y programa de formación del talento humano para el Área Técnica del Catastro Nacional de la República Dominicana.	34
2.2.1 Acta de Constitución Del Proyecto	35
2.2.2 Datos de la Institución	40
2.2.3 Planteamiento del Problema	41
2.2.4 Árbol del Problema.....	43
2.2.5 Árbol de Objetivos	43
2.2.6 Stakeholders	44
2.2.7 Matriz de Involucrados	45
2.2.8 Marco Lógico.....	45

2.2.9 Declaración de Alcance	47
2.2.10 World Breakdown Structure (WBS).....	48
2.2.11 Descripción de las actividades de cada entregable	50
2.2.12 Matriz de identificación y controles de riesgos.....	51

CAPÍTULO III:

VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACION TÉCNICA INTERNACIONAL EN LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL CATASTRO NACIONAL.

3.1 Valoración de la estrategia de formación de capacidades del capital humano, a través de la Cooperación Técnica Internacional en el Catastro de República Dominicana.	52
3.2 Ventajas y amenazas de la estrategia de formación del talento humano basada en la cooperación técnica internacional.	55

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 57

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 59

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Información General. Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN.Llenado por: La Autora.	35
Tabla 2. Patrocinadores. Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.	36
Tabla 3. Justificación del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.	36
Tabla 4. Descripción y Entregables del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.	37
Tabla 5. Requerimientos del Producto Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.	38
Tabla 6. Requerimientos del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: IGAC. Elaborada por: La Autora.	38
Tabla 7. Objetivos del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.	38
Tabla 8. Premisas y Restricciones del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.	38
Tabla 9. Riesgos Iniciales del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.	39
Tabla 10. Lista de Interesados del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.	39

Tabla 11. Gerente y Niveles de Autoridad del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.	40
Tabla 12. Matriz de Involucrados Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.	45
Tabla 13. Declaración de Alcance del Proyecto. Fuente: IGAC. Llenado por: La Autora.	48
Tabla 14. Entregables y actividades del proyecto. Fuente: IGAC. Llenado por: La Autora.	50
Tabla 15. Matriz de riesgos del proyecto. Elaborado por: La Autora.	51

LISTA DE FIGURAS

Figure 1. Logo DGCN. Fuente DGCN	40
Figure 2. Árbol del Problema. Elaborado por: La Autora.....	43
Figure 3. Árbol de Objetivos. Elaborado por: La Autora.	43
Figure 4. WBS del Proyecto. Elaborado por: La Autora.	49

INTRODUCCIÓN

La mayor parte de los catastros en América Latina siguen con el esquema de registro de tipos de datos económico-físico-legal, tales como, el valor económico, la ubicación y forma de la parcela y la relación entre la propiedad y el propietario u ocupante. En la actualidad, existe una necesidad de una base de datos que permita obtener el inventario y el valor de todos los inmuebles.

Las exigencias del mundo actual obliga a las instituciones a ser más proactivas, a proveer a los ciudadanos y otras instituciones afines, informaciones útiles y puntuales que sirvan de apoyo para promover el desarrollo del país donde se encuentren. Todo esto representa un gran reto, sobre todo para los países en vía de desarrollo.

En América Latina, el Catastro colombiano es el único multifinalitario, el cual dispone de una base única nacional y oficial de información georeferenciada con una cobertura del 94.2% de su territorio. Esta base posee datos de una importancia tal, que sirven de aporte fundamental para las diferentes instituciones privadas y públicas en la toma de decisiones relacionadas con la planeación y la administración de sus ciudades.

En la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030 de la República Dominicana, se establece la necesidad de crear y consolidar información confiable, oportuna y de uso colectivo, que contribuya a un mejor entendimiento de la realidad nacional y la conformación de una administración pública orientada a resultados para el beneficio de la ciudadanía.

La Dirección General del Catastro Nacional es la oficina encargada de llevar el registro administrativo de todos los bienes inmuebles del territorio nacional. Es de gran impacto social, en materia de ordenamiento territorial,

provee a las ciudades tener la cartografía y la información de todas las zonas urbanas levantadas, por lo que es una herramienta para el diseño de políticas públicas dirigidas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, tanto en las ciudades como en las zonas rurales.

El Catastro Nacional de la República Dominicana carece de un inventario actualizado de los bienes inmuebles de todo el territorio nacional, que le sirva a las instituciones públicas en los planes de desarrollo que impulsen el avance del país. Por lo tanto, si hace falta un inventario actualizado de dichas informaciones, la misión de la institución, la cual es, realizar el inventario de los Bienes Inmuebles del país en sus aspectos gráficos, descriptivos económicos y jurídicos, se imposibilita su consecución.

Para poder tener un inventario actualizado de los bienes inmuebles del territorio nacional, es necesario contar con las herramientas necesarias para realizar dicha labor, dígase: un personal capacitado adecuadamente y los equipos tecnológicos apropiados que faciliten el logro de los objetivos de la institución, un personal que tenga las habilidades necesarias para crear una base de datos cartográfica y tecnológica que permita obtener el inventario y el valor de todos los inmuebles en el territorio nacional, aprovechando su uso multipropósito, permitiendo de forma rápida la apreciación del patrimonio inmobiliario del país.

Mediante la creación de una estrategia de Cooperación Técnica Internacional en la Formación del Talento Humano del Catastro, se puede contribuir con el inicio de un proceso de revisión y modernización de la institución, planteándose la renovación de un Catastro innovador y actualizado, que permita al gobierno dominicano contar con un instrumento de desarrollo para poner al servicio del país.

A través de la formación de capacidades del talento humano en Catastro, se pueden crear las bases en pos de la creación del Catastro Multifinanciado que tanto se persigue, y mediante la correcta gestión de Cooperación Técnica Internacional el Catastro Nacional podría beneficiarse de numerosas actividades en pos del objetivo que se desea alcanzar, tales como:

- Becas de capacitaciones en áreas técnicas, administrativas y gerenciales.
- Asesoría técnica para:
 - a. Diagnosticar los problemas que impiden la correcta actualización del inventario en Catastro Nacional.
 - b. Formular propuestas para orientar la actualización del Catastro.
 - c. Elaborar el compendio de Normativas Catastrales.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación y poder alcanzar los objetivos planteados en la misma, se han considerado los siguientes puntos:

1. Búsqueda de información para el análisis del marco contextual en fuentes bibliográficas y de Internet relacionadas con el origen y evolución de la formación del talento humano desarrollo en la Gerencia y Productividad de la administración pública.

2. Análisis de los contenidos existentes en bibliografías y la Internet para el establecimiento del marco teórico. Estas informaciones sirven de pilar y soporte para la implementación de la estrategia en el campo de acción.

3. Elaboración de la estrategia del objeto de estudio para el mismo campo de acción, para finalmente, poder apreciar las contribuciones de dicho objeto de estudio propuesto.

El propósito de la investigación es aplicada, sobre las bases del objetivo general, apoyado en elaborar una estrategia de Cooperación Técnica Internacional en la Formación del Talento Humano en un Catastro Nacional. Esta estrategia busca plantear la solución del problema central que presenta dicho Catastro. De igual forma se valorará los aportes que la creación de esta estrategia brindará en pos de la creación de un catastro multifinalitario.

Esta investigación está compuesta por tres capítulos que abarcan desde el contexto pasado, describiendo el origen y evolución de la formación en las instituciones públicas, pasando por la creación de la estrategia para finalmente valorar dicha estrategia y sus contribuciones al desarrollo y fortalecimiento del Catastro de la República Dominicana.

CAPÍTULO I:

LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CATASTRO DESDE LA COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL

1.1 Origen y evolución de la formación del talento humano en la Gerencia y Productividad de la administración pública.

Es mediante una publicación de las Naciones Unidas de 1961 que se llega a la conclusión de que "el mejoramiento de la administración constituye la condición *sine qua non* en la realización de los programas de desarrollo de un país" (Naciones Unidas, 1967).

Las primeras misiones de asistencia técnica enviadas por las Naciones Unidas a países no industrializados con objeto de examinar sus necesidades para el desarrollo nacional subrayaron "la importancia en perfeccionar la administración, como base necesaria o requisito esencial previo para la ejecución satisfactoria de los programas económicos y sociales" (Naciones Unidas, 1967). Esta afirmación se ha reiterado muchas veces y ha logrado aceptación general. Todos los programas de asistencia técnica en administración pública no solo de las Naciones Unidas sino también de otras organizaciones internacionales y de gobierno individuales, están basados en la creencia de que el mecanismo administrativo debe ser capaz de satisfacer las nuevas exigencias que surgen del desarrollo nacional.

En ese mismo sentido en el Manual de Formación en Administración Pública de las Naciones Unidas cita:

Lo que es necesario subrayar en el segundo decenio de la asistencia técnica es que el desarrollo nacional no se limita a los países de independencia reciente y no industrializados a los que por lo general se menciona como regiones insuficientemente desarrolladas. en realidad, todos los países del mundo están insuficientemente desarrollados, y todos deben ocuparse de adaptar sus instituciones administrativas a las nuevas exigencias en este sentido, la diferencia

que existe entre los llamados países adelantados y los menos desarrollados es solo de grado. Ello se pone claramente de relieve en el uso de las técnicas de la planificación y en los problemas comunes de ejecución de los planes económicos. (Naciones Unidas, 1967)

La escasez de personal capacitado: En los estudios sobre gerencia y productividad de la administración pública hace más de 60 años, el problema que casi se menciona en primer lugar y sin variar es la falta de personal debidamente calificado y preparado. En 1951, la Comisión Especial de las Naciones Unidas sobre Problemas de Administración Públicas señaló que: *"Ningún sistema administrativo puede ser superior a los hombres y mujeres que lo dirigen o personifican, por decirlo así"* y subrayó la conveniencia de realizar nuevos estudios sobre el *"número de personal experto e idóneo en las categorías intermedias y superiores"* y de adaptarse a *"la escasez relativas de administradores públicos de buenos antecedentes profesionales"* (Naciones Unidas, 1967).

Entre el gran número de especialistas en administración pública que han informado sobre la falta de personal capacitado adecuadamente de la administración pública de diferentes países, el manual indica también que:

Aparece ocasionalmente alguno que señala que la escases de personal capacitado no es privativa de los países no industrializados. Esta escasez puede observarse en la administración pública de los países más adelantados. En un país muy industrializado, la falta de personal debidamente calificado será probablemente más grave en los cargos directivos más altos; sin embargo, la escasez de personal de nivel superior también es característica en los países más jóvenes. En un periodo caracterizado por la rápida expansión de las funciones del gobierno en nuevas esferas económicas y sociales, que exigen a menudo los servicios de profesionales y técnicos calificados, todos los gobiernos se encuentran en diferente grado ante la escasez de personal idóneo. Cuando la expansión de las funciones

gubernamentales va acompañada por el aumento de las aspiraciones de grandes sectores de la población y por una mayor conciencia de los errores y de las ineficiencias en provisión de servicios por parte de los organismos públicos, hay más razones que ponen de relieve la insuficiencia del personal. Estas condiciones han prevalecido en general por lo menos durante un cuarto de siglo en todas las partes del mundo. (pág. 1-11)

La formación como solución en la escasez de personal: Esta influencia permitió que la atención se orientara hacia la formación, puesto que esta parecía ser la única posibilidad que ofrecía una esperanza de mejorar la calidad del personal. Existió una crítica severa a los gobiernos por parte de las pocas comisiones de investigación creadas en fechas relativamente tempranas. Sus críticas se tornaron al no haber proporcionado un programa de formación. En 1941, la Primera Comisión Hoover, la cual fue un comité que representaba a los funcionarios administrativos estadounidenses y canadienses, dijo que hasta ese entonces: "solo por excepción algunos organismos se habían ocupado en forma sistemática de enseñar a sus empleados como cumplir sus deberes con mayor eficiencia y que la formación se había proporcionado sin método" (Naciones Unidas, 1967). Esta crítica no afectó tan significativamente a los Estados Unidos de América, al menos, pues esta Comisión al informar en 1949, dijo que "no se había prestado suficiente atención a aspectos tan positivos de una sana dirección del personal como... la formación" (Naciones Unidas, 1967).

Seis años más tarde, la Segunda Comisión Hobber, al presentar su informe, utilizó parcialmente las mismas palabras utilizadas previamente para criticar el hecho de que se siguiese sin prestar formación a los funcionarios públicos. En la administración pública de los Estados Unidos no se produjo ningún cambio apreciable hasta que el congreso aprobó la *Government Employees Training Act* de 1958, que fue la primera disposición en materia de formación profesional a escala gubernamental. Esta ley, al esTablacer

responsabilidades y autorizar una financiación más generosa de las actividades de formación, tuvo el efecto inmediato de estimular el enfoque ordenado en la formación de funcionarios públicos.

En el Reino Unido, un comité ampliamente representativo denominado *Assheton Committee*, el cual era un comité designado para establecer las pautas y normas para la formación de los funcionarios públicos, informó en 1944 de que: "en el periodo de paz ni dentro ni fuera de la administración pública había habido una formación sistematizada apreciable del personal posterior a su ingreso" (Naciones Unidas, 1967). Como resultado del informe *Assheton Committee*, el gobierno del Reino Unido instituyó en el Tesoro una oficina de formación y educación. En los años posteriores a la segunda guerra mundial, el Reino Unido tuvo que hacer frente a problemas de ajuste económico y de reconstrucción que nunca se había visto en la historia, esto condujo a que la formación adquiriese nueva importancia. Para enfrentar estos problemas, los cuales constituían meramente problemas de desarrollo nacional, el Gobierno del Reino Unido fundó un programa de formación en una escala muy superior a todo lo que se había conocido anteriormente en el país.

En el 1946 el Gobierno de Francia, como parte de la reorganización de la administración pública y de acuerdo a una formación de índole totalmente renovada, fundó la Escuela Nacional de Administración. Años más tarde, luego de terminada la guerra, por lo menos en doce países de todas las regiones más importantes del mundo, se crearon instituciones y se iniciaron programas más o menos amplios para la formación de administradores públicos. Ya no se utilizaba el viejo esquema de una formación desusada, asistemática y al azar, como se había enseñado solo algunos años antes, sino que se había transformado en un aspecto de la administración del personal que atraía mucha intención y que dio lugar a variados experimentos. De ello surgió una profunda fe en la eficacia de la formación y muchas personas interesadas en cuestiones públicas empezaron a considerar que la formación

constituía la mayor esperanza de mejorar la calidad y la eficiencia de la administración pública.

La formación como componente de la asistencia técnica: Según el Manual:

La primera etapa del programa de asistencia técnica de las Naciones Unidas contenía un elemento de formación, fue un programa para la promoción de la asistencia social, iniciando por la Asamblea General en su primer periodo de sesiones en 1946 en virtud de la resolución 58(I), que debía aplicarse en parte proporcionando becas de estudios y becas de perfeccionamiento. El programa de asistencia técnica en administración pública comenzó como un proyecto malogrado de formación. En 1948, la Asamblea General, en su tercer periodo de sesiones por su resolución 246(III), pidió al Secretario General que preparase planes para establecer un Instituto Internacional de Formación de Administración Pública que se crearía como parte de la Secretaría. En ningún momento resulto práctico establecer en la Sede de las Naciones Unidas el instituto de formación propuesto, y en realidad se expresaron dudas acerca de la conveniencia de un plan tan centralizado de formación. En todo caso, la asistencia técnica en administración pública se inició como propuesta para la formación, y anteriormente este ha constituido uno de los elementos de casi todos los proyectos. (Naciones Unidas, 1967). (pág. 1-11)

En 1949 la Asamblea General consignó por primera vez fondos para conceder becas de ampliación de estudios y becas escolares a empleados públicos de los Estados Miembros, para viajes de estudios y observación en ramas especializadas de la administración pública. El mismo año la Asamblea General otorgó al Institución Internacional de Ciencias Administrativas, que tiene su sede en Bruselas, un subsidio para preparar estudios especiales, manuales, y otras publicaciones en la campo de la administración pública. Estos estudios constituyen parte del mejor material de información de que se dispone aún ahora para la instrucción de los funcionarios públicos. El mismo

año se inició la práctica de enviar expertos en administración para cumplir misiones consultativas en Estados Miembros.

Del mismo modo el Manual establece que:

Las funciones de formación de estos expertos, en estrecho contacto con el personal de contraparte de los países en los que presta servicio, quedan oscurecidas con demasiada frecuencia por sus funciones más espectaculares de asesorar a gobiernos soberanos sobre el mejoramiento de su estructura y sus procedimientos administrativos. En 1951 se estableció en la Secretaría la División de Administración Pública y se adoptaron las primeras medidas para crear un centro nacional de formación en un Estado Miembro, en Brasil. Así pues, al iniciarse ese decenio ya se habían trazado las líneas básicas del programa de asistencia en materia de formación. A partir de entonces no se han producido cambios de fondo, pero sí ha habido una gran expansión en cada una de las ramas de la asistencia. (pág. 1-11)

La rápida expansión de las actividades de formación profesional que tuvo lugar en muchos países poco después de la Segunda Guerra Mundial se llevó a cabo con gran organización, en la que las Naciones Unidas desempeñaron a la vez la función de estímulo y de dirección. La primera oportunidad de examinar ampliamente en el plano internacional los problemas relativos al personal se ofreció en el Seminario sobre gerencia de personal de administración pública de las Naciones Unidas, que se convocó en la Sede, Nueva York, a fines de 1950 y continuó en enero de 1951. Este fue el primero de los Seminarios de Formación profesional a diferencia de los seminarios de investigación o de expertos, que pasaron a ser aspectos corrientes del movimiento internacional en favor del mejoramiento de la administración pública. El seminario de 1950-1951 reunió a veintitrés administradores de personal de veinte países para realizar un estudio intensivo de las cuestiones relativas al personal durante unos cuatro meses. Se invitó a varios expertos de

universidades y otros expertos de fuera de las Naciones Unidas para que dieran conferencia y los miembros del seminario presentaron monografías sobre los sistemas de administración pública en sus respectivos países.

Este seminario se caracterizó por no haber llegado a ser un éxito total. Al parecer no se hizo una tentativa seria de orientar los trabajos del seminario, y los participantes quedaron ociosos la mayor parte del tiempo. Probablemente hayan tenido un considerable valor instructivo los debates más formales y el intercambio de experiencias de los diferentes países. El seminario se consideró obligado a llegar a conclusiones y hacer recomendaciones, pues destinó gran parte del tiempo a la tarea de formular normas de aplicación internacional a las cuestiones relativas al personal. Otros seminarios reunidos en años posteriores trataron de hacer lo mismo aunque las reuniones de esa índole no pueden pretender disponer de toda la información existente ni representar a una profesión.

El seminario, fue considerado en aquel entonces como el comienzo del Instituto Internacional de Administración Pública previsto por una resolución de Asamblea General de 1948. En lugar de dar impulso al desarrollo de la formación centralizada, el seminario formuló recomendaciones sobre la formación como empresa nacional, aunque apoyó la práctica, que se hallaba desde sus inicios, de conceder permisos de estudios a administradores públicos de países no industrializados para que pudieran realizar viajes de estudio y observación a países más adelantados bajo el patrocinio de las Naciones Unidas. El seminario propugnó un tipo práctico de formación de administradores públicos, en estrecha relación con la tarea que debían realizar. El criterio era que los objetivos de una formación de esa índole eran aumentar la eficiencia y mantener el interés del empleado por su trabajo. en cuanto a la organización de la formación, el seminario estimó que la responsabilidad se debía compartir entre la oficina central del personal, que debía planear y dirigir toda la formación para organizar solo unos pocos

cursos para personal especializado, y los diversos ministerios y órganos que debían proporcionar a sus empleados la mayor parte de la formación. El seminario dejó constancia de la convicción de que, en la medida de lo posible, la capacitación se debía dar durante las horas normales de trabajo de los participantes.

La formulación de la doctrina se llevó más adelante, y con mayor autoridad, en el informe de la Comisión Especial sobre Problemas de Administración Pública publicado en 1951. El informe fue, en muchos aspectos, la exposición resumida de un programa de perfeccionamiento de la administración. Durante muchos años constituyó una guía para los trabajadores de asistencia técnica respecto de los elementos de un programa de reformas que pudiesen tener la esperanza de llevar a cabo en la práctica.

También del Manual se desea citar que:

No puede decirse que el informe de la Comisión de 1951 colocase a la formación en primer término entre las reformas convenientes en materia de administración pública. Lo que hizo, en cambio, fue poner en término los problemas inherentes al personal, y al así hacerlo subrayó especialmente la formación como medio de mejorar los recursos del personal disponible en los países en proceso de modernización. La comisión formuló muchas sugerencias sobre lo que podía ser un país con cierta seguridad de obtener buenos resultados para mejorar su sistema administrativo. Sobre algunas cuestiones relativas a la formación, la comisión se manifestó enérgicamente al expresar opiniones que estaban claramente destinadas a servir de pauta. De este modo, la Comisión, se pronunció a favor del control central de todas las actividades de formación de cada país a fin de determinar las órdenes de prioridad y de evitar que se descuidasen las necesidades de formación de importantes sectores de los servicios públicos. La Comisión se manifestó particularmente interesada en mantener el equilibrio entre la formación de personal administrativo y la de especialistas o técnicos. Expresó el criterio de que la formación

de cada una de estas dos clases de personal no debía redundar en detrimento de la otra, sino que ambas debían llevarse adelante en una proporción calculada para satisfacer las necesidades.

Todo lo dicho por la Comisión de 1951 en cuanto a formación tendía a dejar en claro su opinión de que, en todos los países el programa de formación debía ser ampliado y estar destinado a llenar sus necesidades de personal de diferentes categorías. Además, la Comisión subrayó la necesidad de planear el programa de formación, y dijo que la planificación debía proyectarse hacia el porvenir partiendo de la premisa de que la formación continuaría ininterrumpidamente. Como medio de proporcionar datos para una planificación sana, la Comisión puso de relieve la necesidad de disponer de estadísticas sobre los administradores públicos, incluso cifras sobre la contratación y el movimiento de personal, sin las que los planes relativos a la formación no podrían ser realistas. La Comisión se refirió asimismo a la utilidad de una encuesta sobre personal como base para preparar un plan de formación.

La Comisión dejó constancia de su convicción de que la formación era el medio de descubrir y de desarrollar talentos directivos. Señaló que esto no podía lograrse solo mediante cursos oficiales de formación, sino que exigiría mejor el sistema de aprendizaje, la rotación de los funcionarios públicos de las categorías inferiores en misiones que ofrecieran variedad de experiencias y el establecimiento de un grupo móvil de administradores de carácter general. La Comisión se ocupó asimismo del enfoque de la formación, y se refirió a las becas como medio de proporcionar tanto una educación básica antes del ingreso de los candidatos prometedores como oportunidades de estudio en el extranjero en etapas más adelantadas de la carrera. La Comisión indicó que los seminarios y los centros de formación daban una base institucional a estos esfuerzos. Se mencionaron asimismo los problemas fundamentales de la investigación en materia de

administración pública y la necesidad de producir materiales de enseñanza para emplearlos en los cursos de formación.

En el informe de 1951 se señalaron varios aspectos de la formación; mirando retrospectivamente, empero, resultan más visibles las omisiones. Aunque en el informe se mencionaron las instituciones de formación, no se dijo casi nada respecto de la forma en que estas debían organizarse ni de la cual debían ser su misión. La Comisión no trató de ocuparse del espinoso problema del contenido de la formación adecuada a las diferentes categorías de personal, ni analizó los métodos y procedimientos que debían seguirse en la formación. Así pues, los expertos en administración pública, al ocuparse del establecimiento y de la dirección de las instituciones de formación como parte de la asistencia técnica, no encontraron en el informe de la Comisión de 1951 mucha información que sirviese de guía para resolver los problemas de ejecución. (Naciones Unidas) (pág. 1-11)

Seminario de Administración Pública de Montevideo, Uruguay, 1955: La siguiente oportunidad para la formulación colectiva de opiniones sobre la formación para la función pública se presentó en el Seminario de Administración Pública celebrado en Montevideo, Uruguay, en octubre de 1955. No se trató de un seminario de formación, sino de un seminario de investigación o de experto. Aunque a él asistieron principalmente, en representación de varios países de América Latina, funcionarios políticos y empleados públicos, poco de los cuales podían ser considerados como expertos en administración de personal, estuvieron permanentemente presentes por lo menos nueve expertos de prestigio internacional por lo tanto, el seminario de Montevideo no careció de dirección para sus deliberaciones, como parece haber sido el caso del seminario celebrado en la Sede de las Naciones Unidas cinco años antes.

La evolución producida en los pocos años transcurridos entre ambos seminarios se revela claramente en los temas que se estudiaron. En el seminario de 1955, hubo gran interés por aspectos que no se mencionaron en el informe de 1951; por ejemplo, la organización de las instituciones de formación, sus relaciones con las universidades y la formulación de programas de estudios de la administración pública. El seminario dejó constancia de que era partidario de la autonomía de cualquier escuela de administración pública que pudiera establecerse dentro de una universidad, opinión que contó con gran apoyo en los años posteriores. El seminario convino en que debía darse la mayor prioridad en la formación "especialmente a la formación de los altos funcionarios directivo del Estado", aunque se mencionó la necesidad de capacitar a instructores en curso de formación, a supervisores, al personal de oficinas y a todos los empleados públicos recién nombrados. El seminario de 1955 apoyó la doctrina enunciada anteriormente según la cual el programa de formación debía ser amplio, estar planeado como empresa a largo plazo y depender en general de la oficina central de personal. El seminario estableció criterios nuevos al abogar por que el ingreso en la administración pública y el progreso en dicha carrera dependiesen de la capacitación del funcionario y que por que en estas cuestiones se reconociese la importancia de un certificado de estudios expedidos por una institución de formación. Estas ideas tendrían como efecto dar un carácter legal, por así decirlo, a determinados tipos de formación, y no han logrado ser aceptado en todas partes.

Hacia 1957, las Naciones Unidas habían prestado asistencia en nueve proyectos de formación en otros tantos países. Se había redactado un informe en el cual se esbozaban algunas de las últimas novedades en materia de método de instrucción y se recomendaban las mismas a los encargados de proyectos de formación. En cuanto al programa de estudios de administración pública, en el informe se enumeraban las materias que se enseñan

corrientemente y se señalaba la falta de textos y de otra documentación que serían necesarios para obtener la calidad de la enseñanza.

A través de los años, la importancia relativa de la formación como elemento de los programas de la administración pública se ha ido acrecentando constantemente, dando como resultado un incremento en la productividad de los funcionarios públicos en la administración.

1.2 La Cooperación Técnica Internacional para la formación del talento humano en instituciones de Catastros Multifinalitarios. Experiencias en Colombia y Corea.

Según la Universidad del Rosario en Colombia: "La cooperación internacional es una herramienta de colaboración que apoya procesos de desarrollo mediante la transferencia de recursos técnicos y financieros entre diversos actores del sistema internacional (gobiernos, entes territoriales, organizaciones de la sociedad civil, ONG's)" (Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia).

Las cooperaciones internacionales se dividen en dos grandes grupos:

- 1) **Cooperación Financiera:** que a su vez se divide en dos categorías:
 - Reembolsable: esta se encarga de brindar apoyo a todos aquellos países en vía de desarrollo mediante préstamos con facilidades, como por ejemplo, bajos intereses, plazos de pago amplios y periodos de gracia.
 - No reembolsable: en esta cooperación no se exige el reembolso de los recursos financieros que han sido asignados.
- 2) **Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD):** esta es conocida de igual forma como Cooperación sur – sur ó cooperación horizontal. Es frecuente en esta cooperación el intercambio de experiencias

y conocimientos exitosos que pueden ser implementados entre países con niveles de desarrollo similares.

1.2.1 Organismos de Cooperación Internacional

Dentro de los Organismos Internacionales que tienen acuerdos de cooperación con la República Dominicana, se encuentran:

- **Banco Interamericano de Desarrollo:** Es una institución financiera la cual ofrece asistencia técnica, donaciones y préstamos con el objetivo de alcanzar el desarrollo sostenible.
- **Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), Colombia.**

Según la página web del Instituto Geográfico Agustín Codazzi:

Es la entidad encargada de producir el mapa oficial y la cartografía básica de Colombia; elaborar el catastro nacional de la propiedad inmueble; realizar el inventario de las características de los suelos; adelantar investigaciones geográficas como apoyo al desarrollo territorial; capacitar y formar profesionales en tecnologías de información geográfica y coordinar la Infraestructura Colombiana de Datos Espaciales (ICDE). (Instituto Geográfico Agustín Codazzi)

- **Cooperación Sur-Sur, países de América del Sur.**

Así, siguiendo a la misma página web del (Instituto Geográfico Agustín Codazzi):

Es la realizada entre países de similar o menor nivel de desarrollo económico relativo. Se denomina también “cooperación horizontal” y puede ser ofrecida a través de fuentes bilaterales o multilaterales. Este tipo de cooperación es de doble vía; es decir, un país puede ser demandante u oferente de cooperación. Las actividades realizadas bajo este tipo de cooperación suelen ser: envío de expertos, seminarios, talleres y cursos de corta duración; pero en los últimos años se está

buscando llegar a la vía de programas o proyectos, en lugar de acciones puntuales. Para la financiación se utiliza la modalidad de “costos compartidos”, en el cual el país que envía los expertos asume el costo de desplazamiento y el país que recibe asume los costos de viáticos y gastos operativos. (Instituto Geográfico Agustín Codazzi)

- **Korea International Cooperation Agency (KOICA), Corea.**

La página web (nodoka) define: "es la Agencia Coreana de Cooperación Internacional, quien es la encargada de implementar los programas de subvenciones y cooperación técnica para los países en desarrollo impulsados por el gobierno de Corea" (nodoka) .

- **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)**

Según la (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID):

Es una Agencia Estatal, entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. es el principal órgano ejecutivo de la Cooperación Española. Su objeto es el fomento, la gestión y la ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo, dirigidas a la lucha contra la pobreza, la consecución de un desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo, la prevención y atención de situaciones de emergencia, la promoción de la democracia y el impulso de las relaciones con los países socios.

A través del Viceministerio de Cooperación Internacional de la República Dominicana, las instituciones nacionales gestionan los tipos de cooperación que requieran y que le sirven mayormente para el fortalecimiento de las instituciones.

Este Viceministerio del (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo), tiene bajo su mando las siguientes direcciones y las define:

- **La Dirección General de Cooperación Bilateral**, es la responsable del seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de cooperación técnica no reembolsable, financiados con recursos provenientes de fuentes bilaterales. Igualmente, mantendrá las relaciones con las agencias de cooperación bilateral.
- **La Dirección General de Cooperación Multilateral**, es la responsable del seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de cooperación técnica no reembolsable, financiados con recursos provenientes de fuentes multilaterales. Igualmente, mantendrá las relaciones con las agencias de cooperación multilateral.
- **La Unidad de Análisis y Coordinación de la Cooperación Internacional**, tiene como propósito formular la propuesta y actualizaciones del Plan Plurianual de Cooperación Internacional no Reembolsable en función de las políticas establecidas, así como la coordinar el funcionamiento operativo del Sistema Nacional de Cooperación Internacional No Reembolsable. (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo)

Todos estos organismos son de suma importancia para gestionar y formalizar las cooperaciones entre otros países y la República Dominicana, a través de los cuales se formulan actividades en pro del desarrollo sustentable del país.

Estos organismos tanto nacionales como internacionales son la clave fundamental para el desarrollo económico y social de los países en vía de desarrollo.

1.2.1.1 Tipos de instrumentos y modelos de gestión de cooperación internacional

En la actualidad, existen diferentes tipos de instrumentos y modelos de gestión de cooperación internacional que sirven como base para la creación de una estrategia de desarrollo, entre las cuales cabe destacar:

- **Ayuda Humanitaria y de Emergencia:** estas ayudas son destinadas para cuando se presentan catástrofes de tipo naturales o conflictos armados. Estas pueden otorgarse tanto nacional como internacionalmente y tienen el objetivo de aliviar el sufrimiento de la población afectada, así como garantizar su supervivencia.
- **Ayuda Alimentaria:** es la ayuda a base de productos alimentarios para poblaciones que no pueden asumir su abastecimiento ni su seguridad alimentaria, con el fin de apoyar sus procesos de desarrollo.
- **Cooperación Cultural:** a través de esta cooperación, los recursos se destinan a la realización de actividades en áreas culturales para el fortalecimiento de todas las áreas en el ámbito cultural.
- **Becas:** las becas son utilizadas para capacitar funcionarios, técnicos e investigadores en países más desarrollados para que puedan desempeñar una función importante en sus países de origen de acuerdo a los conocimientos y capacidades adquiridos.
- **Asistencia técnica o Cooperación Técnica:** Este último modelo de gestión es el que utilizará esta investigación, puesto que se considera que es el más adecuado para la consecución de los objetivos de la misma. La ACCI (Agencia Colombiana de Cooperación Internacional-ACCI-) define a la Cooperación Técnica Internacional como:

Consiste en la ayuda que se entrega para apoyar el desarrollo económico y social de países en desarrollo, mediante la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias por parte de un país o una fuente con mayor grado de desarrollo.

1.2.2 La Cooperación Internacional para la formación del talento humano en instituciones de Catastros Multifinalitarios de Colombia y Corea

En América Latina, el Catastro colombiano es el único multifinalitario, el cual dispone de una base única nacional y oficial de información georeferenciada con una cobertura del 94.2% de su territorio. Esta base posee datos de una importancia tal, que sirven de aporte fundamental para las diferentes instituciones privadas y públicas en la toma de decisiones relacionadas con la planeación y la administración de sus ciudades.

En Colombia, la institución encargada de realizar las formaciones del talento humano en temas competentes en el ámbito Catastral y que trabaja conjuntamente con el Catastro colombiano, es el (Instituto Geográfico Agustín Codazzi) el cual es reconocido en toda América Latina como el organismo público de mayor prestigio por sus buenas prácticas y su vasta experiencia en temas definidos para la demanda de cooperación internacional como, cita:

- Información para la restitución de tierras a víctimas de la violencia: información histórica de catastro, digitalización de las fichas catastrales, e interconexión con otras entidades.
- Apoyo para la reducción de riesgos de desastres naturales: Información cartográfica y tecnologías geoespaciales para gestión de riesgos.
- Información para la planificación territorial: metodologías de OT, información cartográfica y catastral.
- Apoyo a la gestión ambiental: Información geográfica, estudios de suelos.
- Apoyo al desarrollo rural: Formalización de la propiedad rural, Información de vocación, cobertura y uso de suelos, zonificación de tierras.
- Información de apoyo a proyectos de vivienda de interés social.
- Ciencias y tecnologías geoespaciales.

- Gestión del conocimiento, investigación y desarrollo tecnológico. (pág. 5)

El Instituto es reconocido internacionalmente por los avances de infraestructura y de desarrollo científico y tecnológico en los temas de agrología, catastro, cartografía y datos espaciales, cuyos procesos cuentan con certificación de calidad para ofrecer productos competitivos y eficientes a nivel internacional. Por ello, el IGAC se ha convertido en una entidad de referencia a nivel internacional para el desarrollo de proyectos en temas misionales en otros países. (pág. 6)

A nivel internacional, la misión del Instituto se ha enfocado fundamentalmente en:

- a) La firma de convenios internacionales con universidades e institutos pares o especializados de las áreas estratégicas del IGAC,
- b) el desarrollo de proyectos con entidades u organismos internacionales,
- c) movilidad académica internacional y
- d) membrecía ante organismos internacionales y organismos especializados. (pág. 6)

La experiencia de Corea, país asiático reconocido por ser uno de los países más desarrollados tecnológicamente, es considerado una eminencia en cuanto a materia catastral y la gestión de la tierra.

De acuerdo al Programa de Becas para la Cooperación Internacional de KOICA, 2016:

Con la misión de nutrir a estudiantes talentosos de países en desarrollo, KOICA invita a estudiantes de alto calibre de países en desarrollo y les ayuda a adquirir conocimientos profesionales y sistemáticos que jugarán un papel clave en el desarrollo de su país de origen.

Para llevar a cabo esta misión, KOICA ha estado operando cursos de maestría con las principales universidades coreanas en los campos de economía, comercio, empoderamiento de la mujer, desarrollo rural, etc.

En particular, este programa ha fortalecido considerablemente las relaciones entre Corea y los países de origen de los estudiantes. Los estudiantes, a quienes se les ha dado la oportunidad de ver la experiencia de Corea en la reducción de la pobreza y el desarrollo socioeconómico, lograrán una comprensión más profunda de Corea y contribuirán a los futuros vínculos sociales, políticos y económicos entre las dos naciones.

De 1997 a 2015, el programa ha asistido a un total de 2.598 estudiantes a través de 141 cursos. Y a partir de 2015, 388 participantes participarán en 19 programas de maestría en 19 universidades coreanas.

El Programa de Becas KOICA está decidido a expandir sus esfuerzos para fomentar los talentos futuros de los países en desarrollo para promover el crecimiento económico y el desarrollo social de sus países.

1.3 Diagnóstico y situación actual de la formación del talento humano en el Catastro Nacional de la República Dominicana.

La Dirección General del Catastro Nacional es la oficina encargada de llevar el registro administrativo de todos los bienes inmuebles del territorio nacional. Es de gran impacto social, en materia de ordenamiento territorial, provee a las ciudades tener la cartografía y la información de todas las zonas urbanas levantadas, por lo que es una herramienta para el diseño de políticas públicas dirigidas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, tanto en las ciudades como en las zonas rurales.

En la actualidad, la internacionalización de los mercados y los avances tecnológicos, han obligado a que la Dirección General del Catastro Nacional inicie un proceso de revisión y modernización de la institución, planteándose la creación de un catastro moderno y actualizado, que permita al gobierno dominicano contar con un instrumento de desarrollo para poner al servicio de las instituciones.

Durante los años 2009 y 2010, la Dirección General del Catastro Nacional ha agotado todo un proceso de modernización institucional, en las que se enmarcan varias estrategias enumeradas a continuación:

- 1) La propuesta de una nueva ley de catastro acorde con el nuevo esquema institucional del Ministerio de Hacienda.
- 2) La adopción de nuevas tecnologías.
- 3) La actualización de procesos y procedimientos metodológicos en las actividades catastrales.

A través de estas estrategias, se busca alcanzar el objetivo de formar, actualizar y consolidar el catastro inmobiliario de la República Dominicana, mediante el cual sea posible la creación de una base de datos tecnológica y cartográfica que permita obtener el inventario de todos los bienes inmuebles y que sirva de uso multipropósito.

De acuerdo al Catastro Nacional de la República Dominicana:

La información generada a través de la organización de un catastro multifinanciado, permite potenciar el incremento de la contribución fiscal, aumentando de forma rápida y eficiente los ingresos por tributos a la propiedad inmueble. Además, permite la organización y actualización del inventario de los bienes inmuebles del Estado Dominicano, para establecer el patrimonio nacional inmobiliario, facilitando el proceso de

Registro y Titulación de Tierras en la República Dominicana. (Depto. de Planificación y Desarrollo de la DGCN, 2015)

Para poder tener un inventario actualizado de los bienes inmuebles del territorio nacional, es necesario contar con las herramientas necesarias para realizar dicha labor, dígase: un **personal capacitado** adecuadamente, los cuales puedan realizar una labor de calidad en donde se minimicen los errores y se aumente la productividad y los equipos tecnológicos apropiados que faciliten la consecución de los objetivos de la institución.

El (Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI)) es el organismo encargado de:

Capacitar y adiestrar los recursos humanos que participan en los procesos de política y gestión fiscal a fin de garantizar su desempeño para que contribuyan con el fortalecimiento y modernización de la Administración Financiera del Estado y ofrecer a los contribuyentes y público en general orientación sobre la materia fiscal.

A través del CAPGEFI, el departamento de Recursos Humanos del Catastro Nacional gestiona gran parte de la formación destinada a los colaboradores de la institución, en materia administrativa y no en aspectos técnicos de la gestión catastral. La formación técnica llega al Catastro Nacional en 2016, luego de la participación de una representante del Catastro Nacional en el curso *Formación de Formadores en Usos y Aplicaciones del Catastro*, celebrado en la ciudad de Antigua, Guatemala, organizado por la Dirección General del Catastro del Ministerio de Hacienda y Administración Pública (MINHAP) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), en octubre del año 2015. El objetivo general del curso fue capacitar a un grupo de expertos de diferentes países, para que puedan liderar posteriormente las acciones de formación en materia de Catastro su propia institución e instruirles

para que sean capaces de desarrollar y gestionar distintas actividades formativas a partir de la metodología transmitida.

A partir de esta colaboración, se envía al CAPGEFI, la propuesta de formación en materia catastral. Dicha propuesta fue gratamente aceptada y se inicia todo un proceso de capacitaciones, no solo para el área técnica sino para todas las áreas, de manera que todo el talento humano de la institución reciba conocimientos básicos del Catastro.

A pesar de los buenos deseos que tiene la institución de formar correctamente a su talento humano, no basta con una simple capacitación de conceptos básicos del catastro. Es necesaria la formación técnica avanzada y actualizada, preferiblemente de aquellas instituciones internacionales que conocen el *know how* de la materia. Es imprescindible la creación de una estrategia de cooperación internacional en materia de formación de las capacidades y habilidades en el personal técnico del Catastro, de manera que con la correcta capacitación en materia catastral, se pueda lograr la misión de la institución y formar las bases para la creación del catastro multifinalitario que tanto se persigue.

CAPÍTULO II:

ESTRATEGIA DE COOPERACION TÉCNICA INTERNACIONAL EN LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UN CATASTRO NACIONAL.

2.1 Condiciones previas y requisitos básicos para optar por la Cooperación Técnica Internacional de Colombia y Corea.

Como se mencionaba en el capítulo 1, es el Viceministerio de Cooperación Internacional de la República Dominicana el encargado de gestionar los tipos de de cooperación que requieran las instituciones nacionales y que le sirven mayormente para el fortalecimiento de las mismas. Este Viceministerio tiene a su cargo algunas Direcciones y Unidades de Cooperación, también mencionadas en el capítulo 1, a través de las cuales las instituciones públicas pueden gestionar el tipo de cooperación que mejor les convenga.

Dentro de los organismos internacionales que están formalmente dispuestos a brindar la cooperación técnica al Catastro Dominicano, se pueden mencionar:

- Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), Colombia.
- Cooperación Sur-Sur, países de América del Sur.
- Korea International Cooperation Agency (KOICA), Corea.
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
- Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros.

2.1.1 Condiciones Previas

Para la propuesta de estrategia de formación de este trabajo de investigación, se utilizan como modelos solo dos de estos organismos internacionales; el IGAC y KOICA.

Las condiciones requeridas por los organismos para poder optar por la cooperación que ofrecen, se citan a continuación:

- **Elegibilidad geográfica:** la institución demandante debe estar ubicado dentro de los países a los cuales se les brinda la colaboración.
- **Elegibilidad temática:** se busca poder formular las soluciones a los problemas o situaciones que se desean resolver, dentro de los límites establecidos por cada organismo internacional.
- **Tipo de beneficiado:** ser una institución pública con varios años de establecida.
- **Viabilidad:** Esta condición describe si es factible que pueda llevarse a cabo el proyecto, considerando los siguientes aspectos:
 - Consistencia lógica,
 - Capacidades institucionales y de gestión,
 - Riesgos identificados aceptables,
 - Y la interrelación entre los niveles de logro del proyecto.
- **Sostenibilidad:** Son las actividades que se realizan una vez concluido el proyecto de cooperación, en pos de las acciones y beneficios del mismo.

2.1.2 Vías para gestionar una colaboración internacional

De acuerdo con el (Instituto Geográfico Agustín Codazzi), las vías para gestionar un proyecto de Colaboración Internacional son:

1. Los diálogos de las Comisiones Mixtas entre Colombia y otros países, ya sea a nivel regional de América Latina y El Caribe, o de otras partes del mundo, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia – APC.

2. Convocatorias de los diferentes países, ya sea directamente o a través de sus embajadas, Agencias de Cooperación Internacional o instituciones técnicas.

3. Convocatorias que realizan Organismos internacionales y regionales, organismos pares y especializados.

2.1.3 Requisitos Básicos

Todas aquellas instituciones públicas, que deseen obtener cooperación internacional a través de estos organismos, deben completar una serie de requisitos básicos para optar por dicha cooperación. Estos requisitos se pueden agrupar en dos grupos: requisitos formales y requisitos informales.

Los requisitos formales son aquellos en los cuales se establece desde la convocatoria hasta la firma del acuerdo entre las partes. Por otra parte, los requisitos informales son todas aquellas actividades que se pueden realizar sin la necesidad de la presencia de las autoridades principales de cada contraparte.

Los requisitos formales de aplicación para becas internacionales de capacitación por parte de las instituciones nacionales que deseen realizar proyectos de colaboración a través de los que se puede obtener becas de capacitaciones para sus colaboradores, deben de tener en cuenta una serie de requisitos formales que deben completar para ser considerados para tales proyectos. Tanto el IGAC como KOICA presentan requisitos muy similares para la aplicación, por lo que en esta investigación, se utilizarán los datos de KOICA por considerarse que son más detallados.

La Agencia Coreana de Cooperación Internacional (KOICA), exige que cada aplicante debe:

- Ser ciudadano de uno de los países objetivo del programa de becas.
- Ser nominado oficialmente por el gobierno.
- Ser un funcionario gubernamental o del sector público. Empleados del sector privada no pueden aplicar. Sin embargo, si el aplicante trabaja en una organización de desarrollo no-gubernamental (ONG) u organización asociada a la ONU, él o ella pueden aplicar con la condición de que ella obtenga una recomendación de un ministerio gubernamental.
- Ser graduado universitario .
- Tener suficiente proficiencia en el idioma inglés tanto escrita como oralmente para tomar clases en dicho idioma y ser capaz de escribir reportes académicos y tesis en inglés.
- Estar en buena salud física y mental.
- No haber recibido previamente una beca del gobierno de Corea.
- Un participante que haya sido retirado del Programa de beca debido al fracaso para obtener ciertas calificaciones o a la violación de reglas del instituto de entrenamiento no es permitido que aplique nuevamente al programa de becas.
- Tener Tuberculosis o cualquier tipo de enfermedad contagiosa se considera como una condición descalificante para la participación en este programa.
- No ser una persona que se haya retirado del programa de becas de KOICA.
- El embarazo se considera una condición descalificante para participar en este programa.

El proceso de selección queda a discreción de los funcionarios públicos de cada institución demandante, los cuales deberían elegir a los candidatos por sus aptitudes y meritos de acuerdo a sus labores. En este proceso se selecciona a

los participantes que cumplan con todos los requisitos mencionados anteriormente.

Luego de seleccionados los participantes, estos deberán hacer las gestiones para conseguir los documentos necesarios para completar su expediente (Pasaporte, examen médico, curriculum, copia de título universitario, formulario de solicitud de capacitación, entre otros). Estos expedientes se deben completar por cada participante.

Una vez completados los expedientes, deberán ser escaneados y remitidos vía correo y los originales deben enviarse físicamente al enlace en el Viceministerio de Cooperación Internacional para que ellos sean los encargados de hacer las gestiones finales con los organismos de cooperación.

A partir de la admisión e inscripción de los participantes en el programa de capacitación, la Agencia Coreana de Cooperación Internacional (KOICA) dicta un reglamento para que los participantes puedan sacar el mejor provecho de dicho programa:

- Los participantes deben participar en el programa de la mejor manera posible.
- Los participantes deben abstenerse de participar en actividades políticas o en cualquier empleo para obtener ganancias o remuneraciones.
- Los participantes deben regresar a su país de origen al finalizar el programa y retomar el trabajo en su país.
- Los participantes no deben extender la duración del programa ni permanecer en conveniencia.
- Los participantes no pueden cambiar el horario de vuelos organizado con anterioridad para comodidad personal.
- Los participantes no deben estar acompañados por ningún miembro de su familia.

- Los partícipes asumirán la responsabilidad de los gastos personales incurridos independientemente de la implementación del curso.
- Los participantes deben observar estrictamente el horario del curso y cumplir con las normas y reglamentos estipulados por el Gobierno de Corea con respecto al programa.
- Los participantes deben cooperar en la prevención de cualquier acoso sexual y asistir a una breve sesión sobre "Prevención del Acoso Sexual" el primer día.

2.2 Estrategia y programa de formación del talento humano para el Área Técnica del Catastro Nacional de la República Dominicana.

La creación de un Catastro de uso Multifinalitario que sirva de base a las instituciones públicas en los planes de desarrollo del país, no es trabajo fácil, tampoco es algo que se pueda realizar de la noche a la mañana. Es necesario abordar una estrategia que sirva para solucionar los problemas que impiden al Catastro Nacional ser una mejor institución. Por medio de la Cooperación Internacional se puede crear una estrategia de formación del talento humano puesto que se considera que los organismos internacionales relacionados al tema de catastro, tienen los conocimientos suficientes para poder guiar al Catastro de la República Dominicana por el camino correcto.

La Estrategia seleccionada en esta investigación se refiere a la creación de un proyecto de formación de capacidades, basado específicamente en el activo más importante de la institución; sus colaboradores.

El proyecto llamado Formación del Talento Humano del Área Técnica Institucional se desea realizar para el buen funcionamiento sistemático tanto de

los recursos humanos como de la información que utilizan a diario para sus tareas técnicas.

La necesidad de un plan de capacitación del capital humano es vital para cada una de las instituciones que quieren que sus colaboradores realicen una labor de calidad en el resultado final de sus asignaciones. Para esto, la Dirección Nacional de Catastro Nacional necesita mantener motivado a su capital humano, y que mejor manera de motivarlos que con una formación constante y de calidad.

El proyecto detallado a continuación, cuenta con acta constitucional del mismo, propósito, objetivo y justificación del plan esTablacido, premisas, restricciones los riesgos y sus categorías que conllevan la realización de este proyecto.

2.2.1 Acta de Constitución Del Proyecto

Información del Proyecto

Empresa / Organización	Dirección General del Catastro Nacional
Proyecto	Formación de Capacidades del Capital Humano del Área Técnica Institucional a través de la CTI
Fecha de Preparación	01/11/2016
Cliente	Área Técnica Institucional
Patrocinador principal	Depto. Planificación y Desarrollo
Gerente de Proyecto	Anny Reyes
Proveedor Principal	IGAC, KOICA

Tabla 1. Información General. Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN.Llenado por: La Autora.

Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo	Departamento / División
Anny Reyes	Enc. Depto. PyD	Planificación y Desarrollo
Fernando González	Enc. Depto. Administrativo	Administrativo y Financiero

Tabla 2. Patrocinadores. Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.

Propósito y Justificación del Proyecto

La DGCN es de gran impacto social, en materia de ordenamiento territorial, provee a las ciudades tener la cartografía y la información de todas las zonas urbanas levantadas, por lo que es una herramienta para el diseño de políticas públicas dirigidas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, tanto en las ciudades como en las zonas rurales. Por lo tanto, sino contamos con un inventario actualizado de dichas informaciones, la misión de la institución (realizar el inventario de los Bienes Inmuebles del país en sus aspectos gráficos, descriptivos económicos y jurídicos) no puede llevarse a cabo.

Es por esto que, para poder tener un inventario actualizado de los bienes inmuebles del territorio nacional y poder contar con un Catastro de uso multifinalitario, es necesario contar con las herramientas necesarias para realizar dicha labor, dígase: **un personal capacitado adecuadamente** y los equipos tecnológicos apropiados que faciliten la consecución de los objetivos de la institución. En este proyecto nos queremos centrar en la parte de los Recursos Humanos, ya que son el capital más valioso que posee la institución.

Tabla 3. Justificación del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.

Descripción del Proyecto y Entregables

El proyecto consiste en la formación del capital humano del Área Técnica, vinculado directamente con la Cooperación Técnica Internacional.

El Depto. de Planificación y Desarrollo, en materia de Cooperación Internacional, a través de diversas organizaciones internacionales tales como el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) y el Korea International Cooperation Agency (KOICA), conseguirá acuerdos de cooperación mediante los cuales la institución obtendrá becas de capacitaciones en áreas técnicas, administrativas y gerenciales en materia Catastral y del uso de la tierra, así como también asesoría técnica para diagnosticar los problemas que impiden la correcta actualización del inventario en Catastro Nacional, formular propuestas para orientar la actualización del Catastro y elaborar el compendio de Normativas Catastrales.

Se ha escogido estos dos organismos internacionales puesto que tanto Colombia como Corea poseen dos de las instituciones más avanzadas en materia catastral a nivel mundial.

Entregables:

- Situación actual departamento técnico, requisitos definidos y conformación de equipos.
- Project Chárter y Contratos con los proveedores.
- Ejecución Curso Cartografía y Fotogrametría Digital.
- Talleres de socialización.
- Proyecto Gestionado, área capacitada.

Tabla 4. Descripción y Entregables del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.

Requerimientos del Producto

- Posición dentro del organigrama de la Empresa.
- Definición del departamento.
- Descripción de los puestos.
- Programa de Capacitación
- Personal Técnico.
- Material de apoyo.
- Herramientas de Trabajo.
- Definición del proyecto.

Tabla 5. Requerimientos del Producto Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.

Requerimientos del Proyecto

- Aprobación del Director General.
- Recursos Económicos.
- Políticas de viajes.
- Contratos de exclusividad
- Políticas y procedimientos

Tabla 6. Requerimientos del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: IGAC. Elaborada por: La Autora.

Objetivo

Objetivo	Indicador de éxito
Alcance	
Capacitado el personal técnico institucional	Disminución de errores en un 50% en el primer mes.

Tabla 7. Objetivos del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.

Premisas y Restricciones

- Los participantes del curso deberán gestionar sus pasaportes y visas con un mes de anticipación antes de ser impartidos los cursos.
- Los contratos con los patrocinadores/proveedores contienen las fechas de los cursos, por lo que el cronograma no podrá modificarse.

Tabla 8. Premisas y Restricciones del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.

Riesgos Iniciales de Alto Nivel

- Retraso en la entrega de los pasaportes.
- Demora en la aprobación del presupuesto.
- Retraso en el desembolso de los viáticos.
- Incumplimiento en el cronograma del curso.

Tabla 9. Riesgos Iniciales del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.

Lista de Interesados (stakeholders)

Nombre	Cargo	Departamento / División
José Ruiz	Director Técnico	Área Técnica
Anny Reyes	Encargada	Planificación y Desarrollo
Fernando González	Encargado	Administrativo y Financiero
Ana Mora	Encargada	Legal

Tabla 10. Lista de Interesados del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.

Asignación del Gerente de Proyecto y Nivel de Autoridad

Gerente de Proyecto

Nombre	Cargo	Departamento / División
Anny Reyes	Encargada	Planificación y Desarrollo

Niveles de autoridad

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de personal (Staffing)	Nivel medio
Gestión de presupuesto y de sus variaciones	Nivel alto
Decisiones técnicas	Nivel medio
Resolución de conflictos	Nivel medio
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	Nivel bajo

Tabla 11. Gerente y Niveles de Autoridad del Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.

2.2.2 Datos de la Institución

La Dirección General del Catastro Nacional es la oficina encargada de llevar el registro administrativo de todos los bienes inmuebles del territorio nacional; tiene como objetivo fundamental, la formación, conservación y actualización del catastro de todos y cada uno de los bienes inmobiliarios del país en sus aspectos físico, jurídico y económico. El catastro fortalece la recaudación fiscal en la hacienda pública, porque es la entidad competente para la tasación de los bienes inmobiliarios.

Logo:



Figure 1 Logo DGCN. Fuente DGCN

De acuerdo a la (Dirección General del Catastro Nacional), la misión, visión y valores son:

Misión:

La formación, Conservación y Actualización del Inventario de los Bienes Inmuebles del País en sus aspectos gráficos, descriptivos económicos y jurídicos.

Visión:

Ser el organismo rector de la actividad catastral del país, con una entidad moderna apoyada en la calidad de los recursos humanos, que sirva de soporte a las necesidades y a los planes de progreso de los diversos sectores que integran la nación.

Valores:

1. Compromiso
2. Transparencia
3. Responsabilidad
4. Eficiencia
5. Lealtad
6. Servicio de Calidad
7. Integridad

2.2.3 Planteamiento del Problema

Las necesidades de las sociedades son cada vez más de escala mundial y requieren de información y datos espaciales sobre sus territorios con el fin de supervisar, planificar y gestionarlos de forma sostenible. Los datos espaciales, la información del territorio y la gobernanza del mismo, juegan un papel crucial en esto. Las sociedades y sus gobiernos tienen que convertirse en habilitados espacialmente con el fin de tener las herramientas adecuadas y la información a la mano para tomar las decisiones correctas.

Para gestionar eficazmente toda esta información y con el fin de satisfacer las necesidades tanto públicas como privadas, se hace necesario disponer de un Catastro actualizado, ya que es el motor para un buen gobierno y la gestión del territorio; El Catastro ha evolucionado con el tiempo en su papel de servir principalmente como base de la imposición inmobiliaria y/o de la seguridad de la propiedad; a ser la clave para la gestión adecuada del territorio y de los recursos naturales en apoyo de las políticas nacionales y de la agenda global de desarrollo.

Por tal razón, la Dirección General del Catastro Nacional tiene la competencia exclusiva para ejecutar las tareas de formación del Catastro, como órgano rector de la actividad catastral en la República Dominicana, facultada para realizar el inventario de todos los bienes inmuebles del país, con sus características físicas, jurídicas y económicas de la República Dominicana.

La realidad es contrastante, el Catastro Nacional carece de un inventario actualizado de los bienes inmuebles del territorio nacional, que le sirva a las instituciones públicas en los planes de desarrollo que impulsen el avance del país, de acuerdo a lo antes mencionado. Por lo tanto, si no se cuenta con un inventario actualizado de dichas informaciones, la misión de la institución (realizar el inventario de los Bienes Inmuebles del país en sus aspectos gráficos, descriptivos económicos y jurídicos) no puede llevarse a cabo.

2.2.4 Árbol del Problema



Figure 2. Árbol del Problema. Elaborado por: La Autora.

2.2.5 Árbol de Objetivos



Figure 3. Árbol de Objetivos. Elaborado por: La Autora.

2.2.6 Stakeholders

Son los grupos de interés a los que la DGCN está estrechamente vinculados y a las que sus actividades impactan directamente.

1. **Ministerio de Obras Públicas:** El catastro es importante en el inventario de las carreteras, redes ferroviarias, redes eléctricas, acueductos y alcantarillados, etc.
2. **Ayuntamientos:** El catastro es la herramienta imprescindible para desarrollar una buena gestión municipal porque proporciona toda la información que necesitan los ayuntamientos sobre el territorio.
3. **Ministerio de Agricultura:** El catastro facilita la información física, jurídica y económica sobre los predios rurales.
4. **Política Territorial:** Otorga la información sobre las diversas zonas del país, ubicación de nuevos polos de desarrollo urbanos, etc.
5. **Registro de la propiedad y titulación:** Es la fuente de información más fidedigna para llevar a cabo un proceso de titulación, ya que cuenta con la identificación de los inmuebles y sus límites.
6. **Ministerio de Medio Ambiente:** El catastro puede proporcionar a este ministerio la cartografía nacional para la delimitación de las áreas protegidas y parques nacionales.
7. **Jurisdicción Inmobiliaria:** El catastro proporciona a esta jurisdicción los predios y avalúos para que estos puedan otorgar los títulos de un inmueble determinado.
8. **Usuarios:** El catastro provee las certificaciones de no propiedad, las certificaciones de Avalúo, entre otras certificaciones.

9. **Empleados (Área técnica, Administrativa y Recursos Humanos):** Son uno de los grupos de interés clave y prioritario para el propio desarrollo del proyecto.

2.2.7 Matriz de Involucrados

Involucrados	Postura del Involucrado	Influencia del Involucrado	Importancia del Involucrado
Ministerio de Obras Públicas	3	3	5
Ayuntamientos	2	2	4
Ministerio de Agricultura	3	4	5
Política Territorial	3	3	2
Registro de la Propiedad y Titulación	5	3	5
Ministerio de Medio Ambiente	3	3	3
Jurisdicción Inmobiliaria	5	3	5
Usuarios	3	1	1
Empleados (Área Técnica)	5	5	5
Empleados (Área Administrativa)	4	4	5
Empleados (Recursos Humanos)	4	4	4

Escala del 1 al 5: 1=Puntuación más Baja; 5=Puntuación más Alta

Tabla 12. Matriz de Involucrados Proyecto Formación del Talento Humano. Fuente: DGCN. Llenado por: La Autora.

2.2.8 Marco Lógico

Objetivo:

- Capacitar al personal del área técnica fortaleciendo sus conocimientos para que estos sirvan de soporte en la proliferación de los mismos a todos los empleados aplicables.

Objetivo Específico:

- Mejorar en un 50% las labores del área técnica en el primer trimestre a partir de la capacitación y los talleres de socialización impartidos.
- Actualizar el inventario de los bienes inmuebles del país.

Impacto:

- Reducción de errores de ejecución.
- Aumento de la productividad.
- Alineamiento del personal con las necesidades de la institución.
- Mejor calidad en el servicio al usuario.

Resultados o Productos Esperados:

- Personal actualizado con los conocimientos requeridos por la institución.

Actividades a Desarrollar

- Análisis Situación Actual Dpto. Técnico
- Firma de acuerdos entre las delegaciones de cada país (Colombia y Corea)
- Solicitud Pasaportes y Visas
- Compra Pasajes Aéreos & Transporte.
- Capacitación
- Talleres de Socialización

2.2.9 Declaración de Alcance

Nombre del Proyecto:	
Formación de Capacidades del Capital Humano del Área Técnica Institucional a través de la Cooperación Técnica Internacional.	
Descripción del Alcance del Proyecto:	
Objetivos:	Características:
1. Lograr que el personal asistente al Curso Fotogrametría Digital conozca las técnicas de proyección cónica de la imagen, dimensiones y ubicación de la zona.	1. Un Curso de Fotogrametría Digital en Colombia por Un Mes.
2. Lograr que el personal asistente al curso sean entes multiplicadores para los técnicos del área de inventarios.	2. Un Talleres de Socialización de 10 sesiones por 3 horas.
3. Informar y motivar al personal sobre los beneficios de las capacitaciones.	3. Charla informativa y motivadora de 1 Hora.

Descripción de Aceptación del Proyecto:	
Conceptos	Criterios de Aceptación
1. Técnicos	El curso debe cubrir el 100% del programa.
2. De Calidad	Se debe lograr el 80% de nivel de satisfacción del cliente.
3. Administrativos	Todos los entregables deben ser aprobados por el Comité Ejecutivo.
Entregables del Proyecto:	
Fases del Proyecto	Productos Entregables
1. Inicio	Situación actual departamento técnico, Requisitos definidos y Conformación de equipos.
2. Planificación	Project Chárter y Contratos con los patrocinadores/proveedores.
3. Implementación	Ejecución Curso Fotogrametría Digital.

Restricciones del Proyecto:	
Internos a La Organización	Ambientales o Externos a la Organización
Los entregables del curso y los talleres deberán ser entregados con anticipación según la programación.	Los pagos a los proveedores estarán sujetos a la aprobación del Comité Ejecutivo.
El presupuesto del proyecto no debe exceder la propuesta aprobada por el Comité Ejecutivo.	Los contratos con los patrocinadores/proveedores contienen las fechas de los cursos, por lo que el cronograma no podrá modificarse.
Los participantes del curso deberán gestionar sus pasaportes y visas con un mes de anticipación antes de ser impartidos los cursos.	

Comunicación entre Stakeholders:	
Necesidades de Comunicación de los Stakeholders	Técnicas de Comunicación a Utilizar
Documentación de la Gestión del Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones del equipo del proyecto. • Distribución de los documentos de Gestión.
Reuniones de Coordinación de Actividades del Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones quincenales con el equipo del proyecto.
Reuniones de información del estado del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones semanales con el Comité Ejecutivo y el equipo del proyecto.

Definición de Alcance:
El proyecto abarcará toda el Área Técnica

Tabla 13. Declaración de Alcance del Proyecto. Fuente: IGAC. Llenado por: La Autora.

2.2.10 World Breakdown Structure (WBS)

El WBS es una herramienta vital para el proyecto, en la cual se estructura la descomposición del mismo, identificándose los principales entregables, los cuales se sub dividen en paquetes de tareas y las cuales a su vez, se subdividen en actividades.

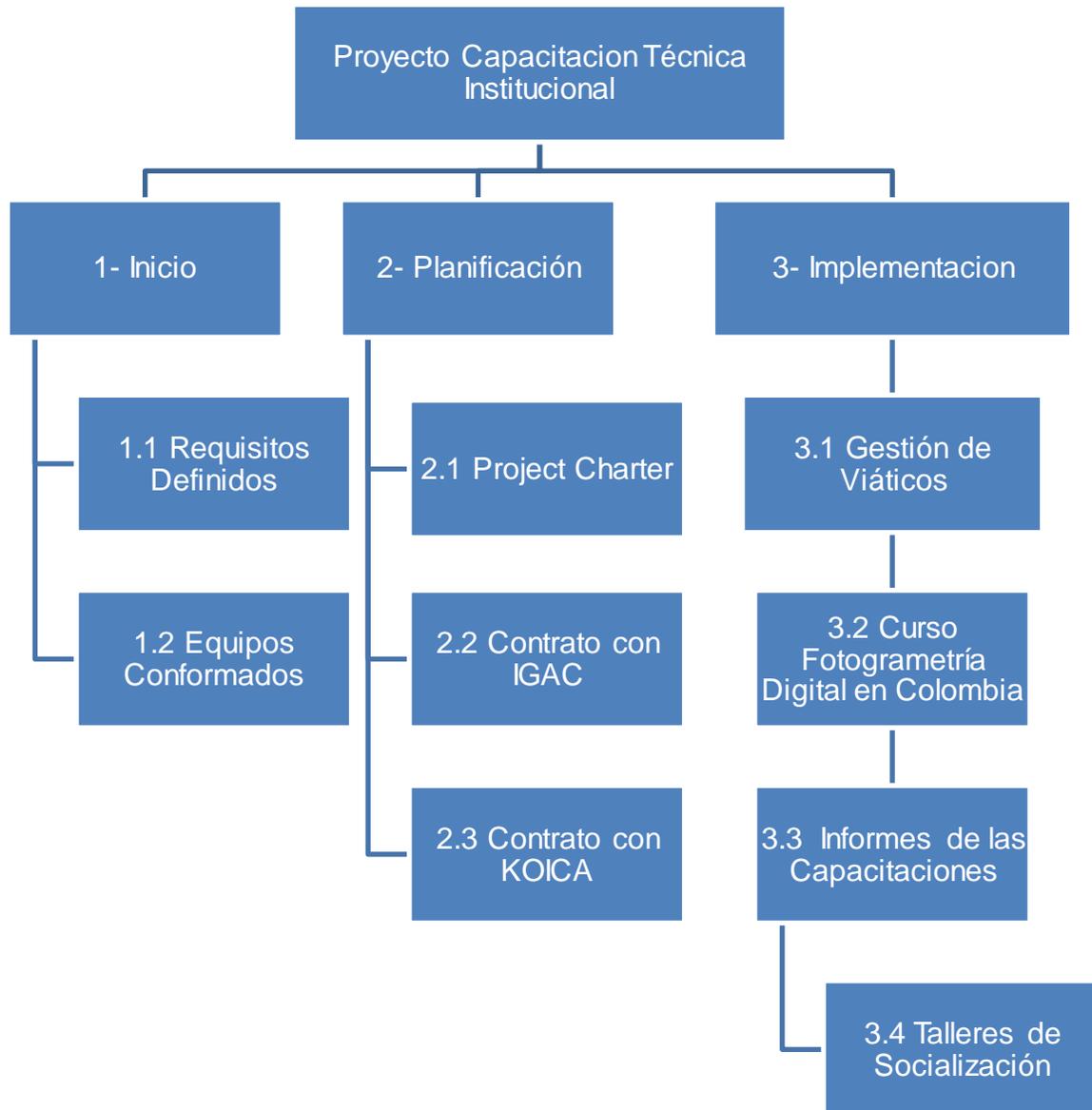


Figure 4. WBS del Proyecto. Elaborado por: La Autora.

2.2.11 Descripción de las actividades de cada entregable

Entregables y Actividades		
Inicio	1.1 Requisitos Definidos	Análisis situación actual dpto. Técnico
		Definir resultados esperados
		Realizar Matriz del Proyecto
	1.2 Equipos Conformados	Selección junta directiva
		Reunión con junta directiva
		Selección Integrantes del Proyecto
		Evaluación de las Competencia de Postulantes
Planificación	2.1 Project Charter	Definir project charter
	2.2 Contrato con IGAC	Firma de contrato para becas entre las delegaciones de los dos países (Colombia).
	2.3 Contrato con Koica	Firma de contrato para becas entre las delegaciones de los dos países (Corea)
Implementación	3.1 Curso Fotogrametría Digital en Colombia	Completar Formulario de Participación.
		Solicitud Pasaportes y Visas
		Gestión de Viáticos
		Compra pasajes aéreos
	3.2 Informes de las Capacitaciones	Entregar informes.
	3.3 Talleres de Socialización	Elaborar Cronograma de los talleres.
		Elegir orden de participación de los técnicos.
		Emitir comunicados de convocatoria.

Tabla 14. Entregables y actividades del proyecto. Fuente: IGAC. Llenado por: La Autora.

2.2.12 Matriz de identificación y controles de riesgos

Objetivos del Proyecto	Causas (Factores Internos y Externos)	Riesgo	Controles Existentes	Probabilidad de que Suceda
Tiempo	Debilidad en la coordinación de viajes y viáticos	Incumplimiento de Programa de viajes y estadía en el exterior.	<ul style="list-style-type: none"> Aseguradora del gestor de Viaje. 	M
	Retrasos en la Ejecución	Incumplimientos plazos entrega informes financieros	<ul style="list-style-type: none"> Consultas por intranet del presupuesto. Reuniones diarias con responsable de entregables. 	A
Costo	Mala Planificación	Clausura parcial y/o Total del Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Informes Periódicos. Reuniones diarias con responsable de entregables. 	M
	Inadecuada planeación de recursos financieros, humanos y de alcance en el proyecto.	Sobre costo del presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha del comité de evaluación de proyectos y filtros de interior del programa. 	M
	Desconocimiento de los gastos reales.	Utilizar los recursos de manera inapropiada	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha del comité de evaluación de proyectos. 	B
Calidad	Información Inadecuada	Baja calidad en la catedra.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y verificación del Programa. 	B
Alcance	Inconvenientes y Fallas de logísticas	Incumplir con compromisos y tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> Seguimientos de planes de acción individual y de proyecto. 	M
	Elaborar informes diarios.	Tardanza de los informes de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Control de entrega de informes diarios. 	A
	Falta de motivación	No cumplir tareas, informes y calidad requerida de los informes.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de satisfacción periódica. Incentivos por desempeño. 	B

Leyenda: Alta-A; Media-M; Baja-B

Tabla 15. Matriz de riesgos del proyecto. Elaborado por: La Autora.

CAPÍTULO III:

**VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACION
TÉCNICA INTERNACIONAL EN LA FORMACIÓN DEL
TALENTO HUMANO DEL CATASTRO NACIONAL.**

3.1 Valoración de la estrategia de formación de capacidades del capital humano, a través de la Cooperación Técnica Internacional en el Catastro de República Dominicana.

Con la estrategia propuesta en esta monografía, se desea lograr dinamizar el funcionamiento de la Institución a través de la formación del personal para que sean capaces de realizar una labor de calidad en materia de conservación, formación y actualización del Inventario de los Bienes Inmuebles del País. Se busca la simplificación de los procesos, la disminución de los costos y ofrecer un servicio de calidad agilizando el tiempo de espera para el usuario final.

Aplicada la estrategia propuesta anteriormente, se ha de valorar a través de los resultados obtenidos en la aplicación de la Evaluación del Desempeño a cada colaborador, obteniendo como resultado puntuaciones sobre los 90 puntos. Todo esto en colaboración con el Departamento de Recursos Humanos.

De igual forma se valora mediante la constitución de un Equipo de Seguimiento y Evaluación Institucional en el cual se pueda asegurar el cumplimiento de lo establecido en la estrategia, para monitorizar las diferentes actividades de la entidad, las cuales se encuentran dispersas. Cada trimestre se evaluará la gerencia departamental. Todo esto contribuirá a elevar el nivel de rendimiento de las unidades técnicas y administrativas.

De igual forma, la estrategia será valorada desde la perspectiva de automatización de los procesos internos, eliminación de la ocurrencia de errores y el aumento de la productividad del Catastro. Al término de la ejecución de la estrategia se pretende implementar los siguientes sistemas:

- **Sistema Control de Documentación:** Este Sistema tiene como propósito agilizar las operaciones de todos los documentos de la Institución, así como la puesta en marcha de la digitalización de los documentos con un seguimiento de cada uno de los procesos.
Para implementar en los Deptos. Legal, Conservación Catastral y en la División de Correspondencia.
- **Sistema de Levantamiento Catastral:** Este Sistema tiene como finalidad automatizar y controlar los datos de los levantamientos catastrales realizados en los distintos lugares del país por el Departamento de Cartografía. Permite llevar un registro detallado de cada inmueble, así como generar consultas y reportes.
Para implementar en el Depto. de Cartografía.
- **Sistema Control de Avalúos:** A través de este Sistema se pueden crear registros de avalúos, modificarlos e imprimir un reporte el cual funciona para la toma de decisiones.
Para implementar en el Depto. de Valoración.
- **Sistema de Caja:** Permite mantener control sobre las transacciones realizadas por el departamento de Caja. Genera recibos, reportes, consultas, mantenimiento, para tener un control sobre las recaudaciones para el Estado.
Para implementar en la Sección de Caja.
- **Sistema de Recursos Humanos:** Permite agilizar las tareas, el registro de todos los datos del empleado, así como realizar consultas, generar reportes y la digitalización de los expedientes del personal.
Para implementar en el Depto. de Recursos Humanos.

- **Sistema de Recepción:** Este sistema permite crear un registro de todas las personas que visitan esta Institución, así como generar reportes y consultas de dicha información.

Para implementar en la Recepción

Se considera que si se cumplen los objetivos trazados en esta estrategia, se puede lograr la creación del catastro que se desea alcanzar; el Catastro Multifinalitario, el cual es conocido por poseer la capacidad de dar respuesta a las tantas necesidades que tienen los usuarios y los diferentes agentes de la información territorial.

3.2 Ventajas y amenazas de la estrategia de formación del talento humano basada en la cooperación técnica internacional.

Como bien se ha mencionado, la información que se genera mediante la implementación de un catastro multifinalitario permite a la institución incrementar la contribución fiscal por medio de los ingresos por tributos a la propiedad inmueble, de una manera efectiva. Por otra parte, permite una constante actualización y organización del inventario de los bienes inmuebles del estado dominicano, de esta manera se logra establecer el patrimonio nacional inmobiliario lo que permite agilizar el proceso de Registro y Titulación de Tierras.

Es por esta razón que se considera que a través de los objetivos establecidos en la estrategia de cooperación técnica internacional en la formación del talento humano del catastro nacional, desarrollada anteriormente, mediante la cual se capacite de manera adecuada a los colaboradores para realizar una labor de calidad, en la que se minimicen y/o eliminen los errores, se

puede trazar el camino en pos de la creación del Catastro Multifinalitario que tanto se desea.

La información generada a través de la implementación de un Catastro Multifinalitario viabiliza las siguientes ventajas:

- Capacitar al personal para lograr la correcta organización y actualización del inventario de los bienes inmuebles de la nación, a través de organismos internacionales de cooperación, los cuales brindan sus capacitaciones de manera gratuita.
- Poder establecer el patrimonio nacional inmobiliario.
- Facilitar el proceso de Registro y Titulación de las Tierras.
- Potenciar el incremento de la contribución fiscal.
- Aumentar de forma rápida y eficiente los ingresos por tributos a la propiedad inmueble.

La única desventaja significativa que conllevaría la creación de un catastro de uso multifinalitario, es el costo que conlleva la adquisición de los equipos tecnológicos que estén configurados de acuerdo a las exigencias y necesidades de este nuevo reto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar este trabajo de investigación, se llega a la conclusión de que un personal capacitado adecuadamente es la única manera de asegurar la consecución de la misión y los objetivos de las instituciones públicas.

Se ha demostrado a lo largo de este trabajo de investigación, que es necesaria la formación técnica avanzada y actualizada, y con la cooperación de aquellas instituciones internacionales que conocen el *know how* de la materia. Es imprescindible la puesta en marcha de la estrategia propuesta internacional en materia de formación de las capacidades y habilidades en el personal técnico del Catastro, pues con la correcta capacitación en materia catastral, se puede lograr la misión de la institución y crear las bases para la creación del catastro multifinanciado que tanto se desea.

Con una adecuada formación del talento humano, se concretan las metas y actividades y se siguen los lineamientos de trabajo de los distintos departamentos que constituyen la Institución.

La aplicación de esta estrategia de formación permitirá dar un salto cualitativo del esquema tradicional de trabajo que se utilizaba en la Institución, pasando de un desempeño ordinario a un desempeño extraordinario.

La estrategia propuesta implementada permite realizar las siguientes recomendaciones:

- Procurar y gestionar de manera inmediata la firma de los convenios de Cooperación Técnica Internacional con los países de Colombia y Corea.
- Formar una junta directiva para repasar con detenimiento todas fases del proyecto de formación del talento humano.

- Tramitar de manera efectiva la asignación de una partida presupuestaria para la compra de pasajes aéreos y viáticos de los participantes.
- Dar seguimiento minucioso a la implementación del proyecto.
- Luego de terminada la primera fase de formación, gestionar otras más, de esta forma se asegurará que todo el personal este debidamente capacitado.
- Socializar los conocimientos aprendidos para que sirvan de entes multiplicadores de estos.
- Asegurar la mejora continua a través de auditorías internas a todos los procesos internos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Agencia Colombiana de Cooperación Internacional-ACCI-. (n.d.). *Doc. Institucionales. Documentos de trabajo Colombia Joven*. Retrieved julio 2016, from Scribd: www.scribd.com/doc/7227981/QuE-Es-Cooperacion-Tecnica-Internacional
- 2) Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID. (n.d.). *AECID en RD*. Retrieved noviembre 2016, from www.aecid.org.do: <http://www.aecid.org.do/aecid-en-rd/quienes-somos>
- 3) *Catastros en América Latina: logros y problemas sin resolver*
- 4) Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI). (n.d.). *Misión, Visión & Valores*. Retrieved noviembre 2016, from www.capgefi.gov.do: <http://www.capgefi.gov.do/quienes-somos/marco-estrat%C3%A9gico.aspx>
- 5) *Cooperacionarg.gob.ar/la-cooperacion-internacional-origen-historia-y-actualidad*
- 6) Depto. de Planificación y Desarrollo de la DGCN. (2015). *Memoria Anual 2015*. Santo Domingo: DGCN.
- 7) Dirección General del Catastro Nacional. (n.d.). *Sobre nosotros*. Retrieved noviembre 2016, from [catastro.gob.do](http://www.catastro.gob.do): <http://www.catastro.gob.do/sobre-nosotros/mision-vision-y-valores/>
- 8) Instituto Geografico Agustin Codazzi. (n.d.). *Preguntas y respuestas*. Retrieved noviembre 2016, from www.igac.gov.co: http://www.igac.gov.co/wps/wcm/connect/91387d804d63cfbba0d4b25fb5b7b042/Preguntas_y_Respuestas_+sobre_Coop_+Internacional.pdf?MOD=AJPERES
- 9) Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (n.d.). *VICEMINISTERIO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL*. Retrieved julio 2016, from economia.gob.do: <http://economia.gob.do/mepyd/viceministerios/cooperacion-internacional>

- 10) Naciones Unidas. (1967). Manual de Administración Pública: Conceptos y prácticas modernos especialmente en relación con los países en desarrollo/. *Diario de las Naciones Unidas* , p. pág. 1.
- 11) Naciones Unidas. (1967). Panorama General de la Formación en Administración Pública. In D. d. Pública, *Manual de Formación en Administración Pública* (pp. Págs. 1-15). Nueva York.
- 12) Naciones Unidas. (1967). Sistemas y Normas de la Administración Pública, particularmente en relación con las condiciones de asistencia técnica impartida a los países insuficientemente desarrollados. *Diario de las Naciones Unidas* , p. Pág. 7.
- 13) nodoka. (n.d.). www.nodoka.co.es. Retrieved noviembre 2016, from Gestión, colaboración y conocimiento para el sector social: <https://www.nodoka.co/es/3/korea-international-cooperation-agency-agencia-de-cooperacion-internacional-de-corea>
- 14) Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. (n.d.). *Cooperación Internacional*. Retrieved julio 2016, from [urosario.edu.co](http://www.urosario.edu.co): <http://www.urosario.edu.co/Internacionalizacion/Oportunidades-Cooperacion-Internacional/Que-es/>
- 15) Red argentina para la cooperación internacional
- 16) Desconocido. (-). Estudio de Caso empresa Arcoíris
- 17) Plan Estratégico 2014-2018. Dirección General del Catastro Nacional.
- 18) Plan Operativo Anual 2014, 2015. Dirección General del Catastro Nacional.
- 19) Memoria Anual 2014, 2015. Dirección General del Catastro Nacional.
- 20) <http://www.catastro.gob.do/>