



DNN

Dirección Nacional de
Notariado

Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026

Contenido

PRESENTACIÓN	5
ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN	7
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	9
Análisis de las competencias, funciones y responsabilidades	11
Percepción interna y externa de lo que es la Dirección Nacional de Notariado.....	11
Nivel de vinculación entre lo que se hace y lo que plantea la norma.....	12
Grado de acercamiento entre lo dispuesto en la normativa y la misión vigente.....	12
Nivel en que, de conformidad con la norma, la Dirección Nacional de Notariado contribuye al desarrollo y el bienestar de la población.....	13
Cantidad de productos directos finales que se ofrecen a la ciudadanía.....	13
Cantidad de productos intermedios que se generan al interno de la institución.....	13
Nivel de vinculación de los productos generados con la normativa.	14
Calidad e idoneidad del producto final generado.....	14
Determinación del Valor Público	14
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	16
Persona Usuaria de la Dirección Nacional de Notariado.....	17
Identificación de los productos institucionales.....	19
MARCO FILOSÓFICO	20
Misión.....	21
Visión	21

Objetivos Estratégicos.....	22
Valores Institucionales.....	22
PLAN DE ACCIÓN	24
Ejes Temáticos.....	25
Objetivos Específicos, Indicadores y Programación	26
Riesgos Relacionados con el Cumplimiento de los Ejes Temáticos y el Plan Estratégico Institucional (PEI).....	33
Objetivos Específicos, Indicadores y Programación	34
REFERENCIAS	36
ANEXOS	37
Anexo no. 1: Metodología Utilizada para Desarrollar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026	38
Anexo no.2: Análisis de los Resultados del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2016	86
Anexo no.3: Encuesta aplicada a la ciudadanía en el marco de actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI).....	131

San José, 14 de mayo del 2021
DNN-CSN-OF-048-2021

Señor
Mariano Jiménez Barrantes
Director Ejecutivo
Dirección Nacional de Notariado

Señor
Thony Umaña Díaz
Jefe
Planificación Institucional
Dirección Nacional de Notariado

Asunto: Comunicado de acuerdo. Si va a responder a este oficio es necesario que haga referencia al número de acuerdo.

Estimados señores:

Para lo que corresponda, se remite la parte resolutive del Acuerdo 2021-009-005, tomado en sesión ordinaria N° 009-2021, celebrada por el Consejo Superior Notarial el 28 de abril de 2021:

**EL CONSEJO SUPERIOR NOTARIAL ACUERDA:
ACUERDO 2021-009-005:**

- a. Tener por recibido y aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026 de la Dirección Nacional de Notariado.
- b. Comisionar la Dirección Ejecutiva para que coordine con las unidades lo que corresponda.
- c. Comunicar de inmediato.

ACUERDO FIRME POR VOTACIÓN UNÁNIME

Atentamente,

GUADALUPE GRETTEL ORTIZ MORA (FIRMA)
Firmado digitalmente por
GUADALUPE GRETTEL
ORTIZ MORA (FIRMA)
Fecha: 2021.05.18 10:27:45
-06'00'
Guadalupe Ortiz Mora
Presidenta
Consejo Superior Notarial

Presentación

La Dirección Nacional de Notariado es una institución cuyo inicio en el Poder Ejecutivo se remonta al año 2010, en esta oportunidad presenta su Plan Estratégico 2022-2026, el cual pretende reposicionar la función pública del notariado, así como también la vocación de servicio público de quienes ostentan el título de notario público de Costa Rica.

Este Plan Estratégico es el tercero que se realiza en la Institución, siendo sus predecesores los de los periodos 2012-2016 y 2017-2021, a través de este se asume con el compromiso, tanto de su administración como de sus personas trabajadoras, de ejecutarlo y cumplir con las metas e indicadores aquí trazados en un plazo de cinco años.

Su elaboración obedece a un trabajo participativo de la totalidad de los funcionarios de la institución, así como diversas voces de sectores interesados mediante diversas encuestas aplicadas por la Dirección Nacional de Notariado.

La transformación digital y la automatización del trabajo representan un reto extraordinario para la Institución, por cuanto el trabajo ha sido mayoritariamente efectuado en soporte papel a través de la historia, lo cual plantea la necesidad de reinventarse para responder de manera oportuna a nuevas necesidades de la ciudadanía y del país.

En este contexto, la Dirección Nacional de Notariado debe contribuir en el fortalecimiento de la economía a través de mecanismos e instrumentos generados al amparo de la rectoría técnica que ejerce, en aras de aportar para el incremento de la productividad y principalmente de la competitividad del país. Así mismo, se plantea una importante tarea en la Prevención de Legitimación de Capitales, Financiamiento al Terrorismo y la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva en el ejercicio del notariado costarricense, enmarcado dentro de las metas del plan del Gobierno del Bicentenario para crear la Costa Rica del siglo XXI.

Para lograr este impacto en la sociedad costarricense, se propone el Plan Estratégico Institucional 2022-2026, el cual define la misión y la visión de la institución, así como los objetivos que servirán de guía para alinear los alcances que tendrá la Institución en los próximos 5 años.

La visión de un país seguro en materia jurídica es de alta importancia para garantizar la paz social, y es a través de la función notarial que se puede fortalecer esta percepción, aumentando el bienestar de la ciudadanía y el desarrollo del país, ya que de esta se derivan elementos tan importantes en el actual contexto, tales como; la creación de nuevos empleos; el aumento de

recursos que ingresan al país; mayor confianza en la ciudadanía para sus transacciones, actos y contratos; clima de confianza para la inversión extranjera directa, entre otros.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) abarca las fases de formulación del plan, ejecución, seguimiento (monitoreo y evaluación) y adaptación continua (retroalimentación), a la vez que constituye una fuente de orientación y de toma de decisiones de hacia dónde dirigir los esfuerzos y los destinos de una determinada organización, por lo tanto, es también considerado la primera responsabilidad de los jefes y jefaturas, sin la cual no es posible lograr los propósitos y cumplir con el mandato o razón de ser de la institución, y por lo tanto del valor público que le fue asignado.

Desde la aprobación del primer Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Dirección Nacional de Notariado, este instrumento ha ofrecido a la organización grandes beneficios, por cuanto ha permitido dirigir a la administración mediante el planeamiento desde la macro perspectiva, indicando el camino de acción, de manera que el trabajo diario cumpla con el horizonte y las metas organizacionales que se plantean para la mejora de los servicios que brinda la Institución.

Para lograr una vinculación real entre el marco estratégico, y las acciones operativas propias de cada unidad, el PEI-2022-2026 se constituyó a través de una misión que expresa el mandato legal de la institución; una visión totalmente vinculada a la misión institucional, que refleja las orientaciones en el mediano plazo, es decir, lo que la institución aspira a ser en el futuro cercano, lo cual deberá traducirse en el reto de la institución para cumplir de manera efectiva con la misión propuesta; se plasman además, los objetivos estratégicos institucionales como los logros que la Institución quiere alcanzar en el plazo establecido, tomado en cuenta las potencialidades y desafíos, riesgos y limitantes que enfrenta la DNN en la actualidad.

El PEI-2022-2026 es un instrumento que permite establecer los nexos entre la Gestión Para Resultados en el Desarrollo, los Objetivos de Desarrollo Sostenibles y los Objetivos Estratégicos Institucionales, para garantizar la vinculación entre la planificación nacional, la programación operativa y la asignación de recursos públicos.

En la construcción de este instrumento de gestión pública fue fundamental, el compromiso formal del nivel ejecutivo de la Institución quien lideró el proceso con apoyo de la Unidad de Planificación Institucional, brindando el seguimiento necesario y asumiendo las responsabilidades de las acciones que se propusieron. Conjuntamente, otro aspecto importante a tomar en cuenta es la participación del personal en las diferentes etapas para la actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI), para garantizar el compromiso necesario durante el plazo de ejecución de este.

Antecedentes de la Institución

La Dirección Nacional de Notariado (DNN) es una instancia gubernamental con más de 20 años de existencia, en los que se ha consolidado como una Institución Pública orientada a ordenar, administrar y fiscalizar esta función pública ejercida de forma privada que se consolida en un servicio esencial para Costa Rica.

A partir de la reforma al Código Notarial ley 7764, introducida por medio de la ley 8795 del 4 de enero de 2010, la Dirección Nacional de Notariado pasa formar parte del Poder Ejecutivo como un órgano de desconcentración máxima, adscrito al Ministerio de Justicia y Paz, con autonomía administrativa, presupuestaria y funcional, el cual cuenta con personalidad jurídica instrumental para realizar actividad contractual y administrar sus recursos y patrimonio.

Antes del periodo señala anteriormente, el notariado ya registraba una larga existencia en el país, ya que en 1887 se había promulgado la primera ley orgánica para regular esta actividad, y en 1943 la segunda; sin embargo, no fue hasta el año 1998 con su se dio un paso decisivo con la creación de una dirección administrativa dentro del Poder Judicial, donde esta instancia gubernamental se encargaría de organizar adecuadamente, en todo el territorio costarricense, tanto la actividad notarial, como su vigilancia y control.

Sin embargo, pese a que el notariado contaba con una amplia historia legal, no es sino hasta la reforma indicada con anterioridad, que se puede afirmar que en Costa Rica existe un órgano específico que normara, regulara, administrara y fiscalizara la actividad notarial. Lo anterior deriva en que, es hasta la promulgación de la ley 8795 que se establece que la Dirección Nacional de Notariado será el órgano rector de la actividad notarial y su competencia será exclusiva para regular a todos los notarios públicos y para ejercer las funciones de dirección y emisión de políticas y directrices de la Dirección Nacional de Notariado, además se creó el Consejo Superior Notarial.

Por otra parte, el Código Notarial reservó en esta Dirección la potestad reglamentaria en aspectos propios de la función notarial (según voto de la Sala Constitucional 8741-99 y Opinión Jurídica 0111-2001 emitida por la Procuraduría General de la República) y el artículo 24, incisos d) y m), de ese cuerpo legal, se le atribuye competencia para emitir lineamientos de acatamiento obligatorio, para que los notarios presten sus servicios a los usuarios en forma eficiente y segura, para cuyo cumplimiento deberán velar las oficinas públicas encargadas de recibir y tramitar los documentos notariales.

Para la ejecución de sus fines, la Dirección Nacional de Notariado se financia con los recursos provenientes del cincuenta por ciento de lo recaudado por concepto de timbres del Colegio de Abogados de Costa Rica para actos inscribibles; así como mediante el cobro de los servicios administrativos que la Institución brinda en sus instalaciones. Este financiamiento permite establecer controles específicos que facultan a la Institución a conocer lo que está haciendo la comunidad notarial, y así de forma ordenada ir normando los diversos aspectos que rodean el ejercicio de la función.

En el año 2018, la Ministra de Justicia y Paz Marcia González Aguiluz destacó el aporte que ha representado para la institucionalidad jurídica de Costa Rica la existencia de la Dirección Nacional de Notariado a lo que indicó:

“A pesar de tener una trayectoria relativamente reciente desde su fundación en 1998, la DNN se ha consolidado como un órgano que ha dado solidez al ejercicio del notariado y que ha profundizado la seguridad jurídica del país”



Diagnóstico Situacional

Para este apartado, se toman en cuenta los resultados obtenidos mediante el análisis de documentos de evaluación que se han realizado en la Institución, así como la evaluación a los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) 2012-2016 y 2017-2021; los resultados de los estudios de clima organizacional, cuestionarios aplicados a diferentes grupos de interés (usuarios de los servicios que presta la DNN, notarios públicos activos, usuarios de los servicios que prestan los notarios a la población en general), consideraciones de equipos expertos, así como también los expedientes de la norma que rige a la Institución y las leyes mismas. En dicha documentación se logran determinar aspectos fundamentales de la Dirección Nacional de Notariado y situaciones sujetas al cambio y la mejora. Dentro de esta revisión, es imperante resaltar el espíritu de creación de la Dirección Nacional de Notariado como órgano del Poder Ejecutivo tal y como se lee en el expediente legislativo mediante el cual el exdiputado José Manuel Echandi Meza indica en su exposición de motivos que:

A pesar de tal decisión, no cabe la menor duda que la nueva ubicación de la Dirección debe estar orientada a su fortalecimiento y consolidación como órgano contralor dentro del aparato estatal, pues no tendría sentido separarla de la estructura del Poder Judicial para convertirla en un órgano ineficiente, en perjuicio de los administrados. En este sentido, en esta iniciativa de ley propone ubicar la DNN dentro del mismo Sector Público, pero en el marco del Poder Ejecutivo, de manera que no pierda la independencia de criterio que había tenido en el marco del Poder Judicial. (...)

Especialmente, se subraya la importancia de aprovechar la coyuntura del cambio para inyectarle un crecimiento a la estructura organizativa de la DNN, en función de acercarla de mejor forma al cumplimiento de sus fines; lo anterior tomando en cuenta la cantidad de usuarios que hacen uso de ese servicio y la naturaleza contralora de este.

Asimismo, debido a que, durante esos años de gestión, más de siete, se han adquirido, con recursos propios, tanto bienes muebles como inmuebles, (...) en este proyecto se define su traslado a nombre de esta Dirección, en su nueva ubicación dentro de la estructura del Estado.

Finalmente, en esta propuesta se justifica la importancia de sentenciar la permanencia de la Dirección como órgano contralor de la actividad notarial dentro del Sector Público, pues al ser el notariado una función pública, al Estado le corresponde controlarla, vetando toda posibilidad de que sea asumido por órganos de naturaleza no estatal, eminentemente gremiales y que no cuentan con la

plataforma necesaria para asumir el sistema de control, vigilancia y organización de toda la actividad en el país.

Análisis de las competencias, funciones y responsabilidades

Para este apartado se analizó el sustento jurídico a la luz de cuatro indicadores clave con la finalidad de poder determinar problemáticas que aquejan a la Institución y requieren atención, a saber:

1. Percepción interna y externa de lo que es la DNN.
2. Nivel de vinculación entre lo que se hace y lo que plantea la norma.
3. Grado de acercamiento entre lo dispuesto en la normativa y la misión vigente.
4. Nivel en que, de conformidad con la norma, la DNN contribuye al desarrollo y el bienestar de la población.

Percepción interna y externa de lo que es la Dirección Nacional de Notariado

En este sentido, solamente se halló una única problemática interna la cual se determinó como:

La ausencia de una inducción clara y estructurada, lo cual genera una curva de aprendizaje que limita el conocimiento de qué es la Dirección Nacional de Notariado, generándose así una percepción errónea de la razón de existencia de la Institución

Respecto a las percepciones externas, se tienen ocho aspectos que se constituyen en problemáticas para la Institución, las cuales son:

- a) Desconocimiento de la razón de existencia de la Dirección Nacional de Notariado por parte de la ciudadanía
- b) Necesidad de exposición hacia los ciudadanos en general de la existencia de la DNN, y no solo cuando se ven afectados por un trámite ante un notario
- c) Desconocimiento de los notarios de la razón de ser de la Dirección Nacional de Notariado
- d) Desconocimiento por parte de algunos de los jueces de la República de la razón de ser de la Dirección Nacional de Notariado
- e) Falta de claridad de las funciones que ejerce la Dirección Nacional de Notariado con respecto a otras instancias
- f) Amplios vacíos en el Código Notarial para delimitar el actuar del notario

-
- g) Desconocimiento por parte de los nuevos profesionales en Notariado de qué es el notariado en Costa Rica, qué es la Dirección Nacional de Notariado y su papel como funcionario privado que ejerce una función pública
 - h) La capitalización del conocimiento de la Dirección Nacional de Notariado y su rectoría es muy deficiente
-

Nivel de vinculación entre lo que se hace y lo que plantea la norma.

En este indicador se pudieron determinar cinco problemas tipo que aquejan a la Institución, los cuales son:

-
- a) No hay claridad en las normas vigentes o normativa publicaciones que se generan
 - b) Los accesos a normativa interna son deficientes para su conocimiento, uso y consulta
 - c) La capacidad instalada es muy limitada para atender lo indicado por la norma, en la forma que se está realizando
 - d) La Dirección Nacional de Notariado no cuenta con herramientas o mecanismos para garantizar la idoneidad de los postulantes a notario público y así disminuir las denuncias
 - e) No se cuenta con un reglamento para el Código Notarial que operativice lo indicado por dicha ley
-

Grado de acercamiento entre lo dispuesto en la normativa y la misión vigente.

Respecto al grado de acercamiento solamente se determinaron tres situaciones concretas:

-
- a) La misión fue redactada bajo una interpretación de un grupo de personas, y no así con la norma creadora de la Dirección Nacional de Notariado y su razón de ser
 - b) No se contempla el proceso fiscalizador que debe llevar la Institución, el cual es de suma importancia
 - c) No incluye el tipo de institución, lo cual puede tender a que se vea la Dirección Nacional de Notariado de forma distinta a lo que es
-

Nivel en que, de conformidad con la norma, la Dirección Nacional de Notariado contribuye al desarrollo y el bienestar de la población.

En este nivel encontramos que existen dos aspectos importantes únicamente y no problemáticas como tal:

- a) La Dirección Nacional de Notariado brinda una certeza razonable para los actos inscribibles que se llevan a cabo, dando seguridad jurídica razonable en los actos que se realizan en presencia de un notario
- b) Se considera que el nivel de contribución es alto; sin embargo, hay que fortalecer y priorizar en el tema de la seguridad jurídica para evitar o disminuir los casos de corrupción en el sector notarial.

Por otra parte, también se realizó un análisis a la luz de los productos, bienes o servicios que genera la Dirección Nacional de Notariado, esto mediante los siguientes indicadores:

1. Cantidad de productos directos finales que se ofrecen a la ciudadanía.
2. Cantidad de productos intermedios que se generan al interno de la institución.
3. Nivel de vinculación de los productos generados con la normativa.
4. Calidad e idoneidad del producto final generado (quejas, denuncias, demandas, recursos)

Cantidad de productos directos finales que se ofrecen a la ciudadanía.

En cuanto a la cantidad de productos directos, se llegó a la conclusión que se había tomado productos intermedios o sustantivos como productos finales, siendo que lo correcto es un único producto final Rectoría/fiscalización con dos vertientes: habilitar e inhabilitar, aunque hay que mejorar aún más su calidad mediante el control, la fiscalización y la regulación de este.

Cantidad de productos intermedios que se generan al interno de la institución.

La cantidad de productos intermedios que se desarrollan son idóneos y vinculados con la normativa sin embargo es necesario generar más productos intermedios para obtener una mayor calidad e impactos positivos en los productos finales.

Nivel de vinculación de los productos generados con la normativa.

Por medio del análisis llevado a cabo se establece que los productos generados se encuentran correctamente vinculados con la normativa actual; sin embargo, falta fortalecer lo correspondiente a Prevención de Legitimación de Capitales, Financiamiento al Terrorismo y la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva en el ejercicio del notariado costarricense

Calidad e idoneidad del producto final generado (quejas, denuncias, demandas, recursos)

En este sentido se obtuvo como resultado que en efecto nuestro producto final es susceptible de algunas inconformidades derivadas de la calidad e idoneidad y que deben ser atendidas por la Institución, a saber:

- a. Acciones civiles resarcitorias por faltas o irregularidades cometidas por el notario
- b. Denuncias por faltas de los notarios
- c. Daño de imagen del notario por competencia desleal
- d. Violaciones directas del Código en la función notarial
- e. Mala asesoría por desconocimiento del notario
- f. Faltas menores por desconocimiento del profesional notario

Determinación del Valor Público

El concepto “valor público” se refiere al bienestar que el Estado a través de las entidades públicas puede brindar a la ciudadanía. También puede entenderse como el grado de beneficio que cada institución de la Administración Pública genera a los habitantes del país, esto mediante la prestación de los bienes y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas, permitiendo de esta forma alcanzar el mayor bienestar humano.

En cuanto al alcance del valor público, este puede cubrir amplios segmentos de la sociedad o toda la sociedad. Las dimensiones fundamentales del valor público o componentes del bienestar colectivo se generan a partir de la visión de desarrollo integral del país y producen mejoras en la estrategia de una entidad pública¹.

¹ MIDEPLAN (2019). Metodología para el Diseño de Estrategia Institucional Enfocada en la Creación de Valor Público

En este sentido, el Valor Público que la Dirección Nacional de Notariado debe procurar para la ciudadanía costarricense se enfoca en la:

Transparencia en la función notarial a través de notarios debidamente habilitados y bajo la supervisión de la Dirección Nacional, que permita generar satisfacción de las necesidades de la ciudadanía en cuanto a la seguridad jurídica.

Con la finalidad de tener un panorama actual de la situación de la Dirección Nacional de Notariado y su entorno para garantizar a la ciudadanía el valor público que como Institución se puede brindar, se llevó a cabo un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis se detalla a continuación:



FORTALEZAS

1. Compromiso con la ciudadanía
2. El equipo de trabajo de la institución es eficiente, colaborativo, calificado, comprometido, diligente,
3. Las funciones están claramente definidas
4. La función de control de la institución se enfoca en los deberes notariales para asegurar razonablemente su cumplimiento
5. Se ha incluido a los subalternos en los procesos de planificación y toma de decisiones
6. Se cuenta con instalaciones adecuadas para ejecutar la labor encomendada.
7. Los recursos tecnológicos son de alta calidad y modernos
8. Las funciones se desarrollan a la luz de:
 - a) La dedicación al trabajo
 - b) La honradez
 - c) La buena fe
 - d) La transparencia
 - e) La solidaridad y la corresponsabilidad social



DEBILIDADES

1. Las jefaturas concentran toda la información y no apoyan a los equipos de trabajo
2. Falta personal para una efectiva fiscalización
3. No se ve la institución como un engranaje, lo que da imagen de ineficientes ante los usuarios
4. No se toman en cuenta opiniones de los funcionarios como parte de la toma de decisiones
5. No se conoce la Dirección Nacional de Notariado ni por parte de la ciudadanía ni de los notarios, teniendo una imagen tergiversada
6. Falta tecnología para mejorar servicios
7. Falta de normas, regulaciones, que dispongan lograr el fin público eficientemente
8. Los medios de difusión de la información y los métodos participativos a lo interno de la institución son deficientes.
9. Clima organizacional negativo
10. No existe imparcialidad para resolver temas



OPORTUNIDADES

1. El mercado ofrece mejores tecnologías que permiten ampliar los medios digitales para la ciudadanía en general
2. Red Nacional de Transparencia
3. La realimentación de la ciudadanía es una de las mayores oportunidades de mejora para la gestión de la institución.
4. Calidad de servicio, es una estrategia positiva para darnos a conocer y a respetar mediante usuarios satisfechos
5. Único ente encargado del notariado, por lo que cuenta con el conocimiento necesario y la posibilidad de contar con un enfoque puntual
6. Procesos articulados con otras instituciones para mejorar los flujos de trabajo



AMENAZAS

1. Corrupción de los notarios
2. Desconocimiento de la ciudadanía de la institución y principalmente de la función que debe desempeñar
3. Irrespeto de usuarios-funcionarios
4. Mala imagen derivada del desconocimiento existente respecto a qué es y qué debe hacer la Dirección Nacional de Notariado
5. Voluntad política deficiente
6. Desconocimiento normativo por parte de los notarios
7. La crisis fiscal ha generado graves restricciones presupuestarias y se agravó con la crisis sanitaria del 2020
8. Dificultades en los trámites de contratación de personal

Persona Usuaria de la Dirección Nacional de Notariado

La Dirección Nacional de Notariado posee tres usuarios principales, a saber:

1. La ciudadanía
2. Los notarios habilitados
3. Los especialistas en notariado que aspiran a convertirse en notarios en Costa Rica

Con respecto a estos usuarios principales, tenemos que el segundo grupo posee una mayor frecuencia de uso de los servicios, ya que aquellas personas debidamente habilitadas para ejercer como notarios en Costa Rica requieren constantemente realizar su registro de firmas y sellos, reposición de tomos de protocolo, papel de seguridad, certificaciones y actualización de datos, lo cual conlleva que visiten la Institución al menos una vez al mes.

El tercer grupo posee una afluencia regular, con un promedio mínimo de 40 personas por mes para realizar la debida inscripción y solicitud de habilitación como notario en el territorio costarricense.

Dado lo anterior, se hizo uso de una encuesta aplicada propiamente a personas que se acercan directamente a la plataforma de servicios a solicitar algún servicio, para lo cual se logró corroborar que:

1. El 86% de los notarios utilizan los servicios en por lo menos una vez al mes.
2. 66% de los notarios considera que los servicios que se brindan son regulares o buenos y el resto considera que los servicios son muy malos o deficientes y tan solo el 10% de los entrevistados considera que el servicio prestado es muy bueno.
3. La mayoría de los notarios indica que lo mejor es que la fiscalización se centre en aquellos que están incumpliendo la normativa y se tiene conocimiento (denuncias).
4. El 92% de los entrevistados se inclina por un mayor desarrollo de los servicios en línea.

En cuanto a la ciudadanía, pese a ser la principal persona usuaria de los servicios de rectoría de la Dirección Nacional de Notariado, se presentan poco a la Institución, pero en relación con el servicio que han recibido directamente de los notarios, se logró identificar lo siguiente:

1. Con respecto a la satisfacción de la ciudadanía con respecto al servicio que brindan los notarios solo un porcentaje muy pequeño se manifiesta como satisfecho, consideran que se ha dado una masificación de la profesión, que aporta para la corrupción. Aunado a esto, manifiestan que, por pagarse anticipado, no dan seguimiento a los servicios o trámites requeridos lo que genera que el ciudadano deba estar indagando el estado de su proceso.
2. La mayoría de las personas se siente muy inseguros al realizar trámites con algún notario

3. Los notarios también son abogados, dos profesiones antagónicas ejercidas por el mismo profesional, el abogado es parcial y defiende los intereses de su cliente, mientras que el notario es imparcial, asesora a las partes sobre la mejor manera y legalidad
4. Se evidenció que de forma regular utilizan borradores anteriores lo que deriva en errores que genera la necesidad de emitir un nuevo documento, pues es frecuente que cometan errores con nombres, direcciones, estado civil, números de cédula, entre otros.
5. Un porcentaje importante de las personas que han requerido los servicios de un notario, han tenido que recurrir a más de cuatro notarios.

Por otra parte, se resaltaron aspectos importantes de mencionar como lo son:

1. La mayoría de las personas usuarias se inclina por calificar el servicio recibido por parte del notario, como confiable y de buena asesoría, en detrimento de la alta calidad y rapidez.
2. Las personas usuarias de los servicios que brindan los notarios indican que se muestran altamente receptivos para atender sus dudas o consultas y un porcentaje importante señala que los notarios se muestran algo respectivos a atender su consultas o dudas.

Como parte de los aspectos de mejora del servicio institucional que manifestaron los encuestados se encuentran:



Desarrollar campañas de concienti-zación sobre la importancia, valor y trascendencia del servicio notarial para la sociedad y en particular para las empresas privadas e Instituciones Públicas

Listado de notarías abiertas al público por provincia, cantón y distrito.



Mayor divulgación, se conoce muy poco la las consecuencias de un mal ejercicio profesional.

Además, los usuarios no conocen donde pueden denunciar un mal notario.



Se debe hacer una mejor fiscalización

Identificación de los productos institucionales

Los productos institucionales se refieren a los bienes y servicios que produce la Dirección Nacional de Notariado de conformidad con lo establecido por su ley constitutiva, a saber, el Código Notarial. Al respecto, los principales productos que ofrece la Institución son:

1. Habilitación de Notarios
2. Reposición de Tomos de Protocolo
3. Cotejo y/o Exhibición Tomo de Protocolo
4. Inhabilitación Voluntaria Notarios
5. Inhabilitación Forzosa Notarios
6. Procesos Disciplinarios contra Notarios
7. Denuncias Disciplinarias y Penales
8. Reapertura de Sucesorios
9. Notificaciones
10. Asignación de papel de seguridad
11. Destrucción de papel de seguridad
12. Reconstrucción de asientos registrales
13. Rectificación de asientos registrales
14. Certificación de datos del Registro Nacional de Notarios (RNN)
15. Autenticación de firmas de notario
16. Autorización de tomos de protocolo



Marco Filosófico

MISIÓN



Somos la institución rectora de la actividad notarial, adscrita al Ministerio de Justicia y Paz, que, por medio de la vigilancia y control de la función notarial, procura dar seguridad jurídica y paz social a la sociedad costarricense según las competencias dadas por ley.



VISIÓN

Ser una institución de prestigio, a la vanguardia con las tecnologías de la información, que brinde calidad, seguridad y confianza a la ciudadanía mediante los actos notariales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



- 1- Promover el conocimiento a nivel nacional de la razón de ser de la Dirección Nacional de Notariado; con el fin de obtener una mayor interacción con la ciudadanía y los notarios, mediante la información constante; la vigilancia, el control, la capacitación y la fiscalización
- 2- Dar garantía de la eficiencia y eficacia en la gestión diaria de la Dirección Nacional de Notariado, con el propósito de incrementar la imagen institucional, incentivando los valores institucionales el trabajo en equipo y el desarrollo de actividades que generen sinergias



VALORES INSTITUCIONALES

Calidad: generar valor de forma continua entre distintos grupos de personas relacionadas con la gestión pública, el trabajo colaborativo, así como la interacción entre los funcionarios

que integran la Administración Pública, principalmente la Dirección Nacional de Notariado, a través de una puesta en conocimientos y experiencias, con la finalidad de potenciar competencias generales y técnicas, actitudes y aptitudes en beneficio de la ciudadanía.

Ética e integridad: observancia de valores éticos que orientan la función pública, tales como la vocación de servicio público, la probidad, la honradez, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad y la corresponsabilidad social, la transparencia, la dedicación al trabajo, el respeto a las personas, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y la preeminencia del Interés público sobre el privado.

Servicio: facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de la DNN, ofreciendo respuestas efectivas a los requerimientos, necesidades, inquietudes y expectativas de la ciudadanía y facilitar el cumplimiento de los deberes y la realización efectiva de los derechos a todos los ciudadanos.



Plan de Acción



EJES TEMÁTICOS

1 Comunicación Efectiva

2 Eficiencia y Calidad en el Notariado

3 Fortalecimiento organizacional

4 Innovación y Desarrollo

5 Institución Dinámica

OBJETIVOS ESPECÍFICOS, INDICADORES Y PROGRAMACIÓN



Comunicación Efectiva

Desarrollar en coordinación con la oficina de comunicación una estrategia de comunicación sostenible que permita impulsar el sitio de denuncias ciudadanas, por medio de al menos 3 campañas.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Cantidad de campañas desarrolladas en el marco de la estrategia de orientación de los servicios de fiscalización hacia la ciudadanía para el cierre de 2026.	Año 2022: 1 Año 2024: 1 Año 2026: 1	Unidad de Fiscalización Notarial

Diseñar y ejecutar un diagnóstico para establecer una política de comunicación

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Diagnóstico para establecer los parámetros de comunicación al cierre de 2023	Año 2022: 20% Año 2023: 100%	Dirección Ejecutiva
Política de comunicación establecida al cierre de 2024	Año 2022: 20% Año 2023: 40% Año 2024: 100%	

Promover un acercamiento con los notarios, donde se proyecte el interés de la institución por prestar servicios públicos de calidad.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Porcentaje de cobertura del total del Notarios registrados y habilitados al término de 2026	Año 2022: 10% Año 2023: 20% Año 2023: 30% Año 2023: 40% Año 2023: 50%	Unidad de Contraloría de Servicios

Eficiencia y Calidad en el Notariado

Publicar mediante los medios oficiales de comunicación institucional, al menos 10 cápsulas informativas de servicios que se brindan a los notarios y ciudadanía en general.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Total de cápsulas informativas realizadas al cierre del 2026.	Año 2022: 2 Año 2023: 2 Año 2024: 2 Año 2025: 2 Año 2026: 2	Unidad de Servicios Notariales

Capacitar y sensibilizar mediante distintas técnicas al menos en 10 ocasiones a notarios activos u otros interesados en las técnicas requeridas para asegurar la conformidad con el ordenamiento jurídico, en las gestiones y los servicios que brindan a la ciudadanía, de conformidad con las competencias de la Dirección Nacional de Notariado.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Total de capacitaciones realizadas al cierre del 2026	Año 2022: 2 Año 2023: 2 Año 2024: 2 Año 2025: 2 Año 2026: 2	Unidad de Fiscalización Notarial

Fortalecer el servicio brindado por la Dirección Nacional de Notariado a través de normativa específica que aumente la calidad de los productos.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Reglamento de sanciones administrativas sometido a aprobación al cierre de 2024	Año 2022: 20% Año 2023: 40% Año 2024: 100%	Unidad Legal Notarial
Reglamento de inhabilitaciones por incumplimiento del Fondo de Garantía sometido a aprobación al cierre de 2025	Año 2022: 10% Año 2023: 30% Año 2024: 50% Año 2025: 100%	

Incrementar la participación ciudadana en un 50% en el control del ejercicio notarial como clave para el mejoramiento de la calidad de los servicios que recibe la ciudadanía en esta materia.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Porcentaje de denuncias provenientes de los ciudadanos al cierre del 2026 respecto al cierre del 2021.	Año 2022: 10% Año 2023: 20% Año 2024: 30% Año 2025: 40% Año 2026: 50%	Unidad de Fiscalización Notarial

Promover ante la Dirección Ejecutiva el otorgamiento de un reconocimiento anual por parte de la institución, a un Notario que se distinga por ejercer sus funciones dentro de la ética y la excelencia.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Porcentaje de Notarios que no hayan recibido ningún tipo de sanción en el ejercicio de sus funciones.	Año 2022: 10% Año 2023: 20% Año 2024: 30% Año 2025: 40% Año 2026: 50%	Unidad de Contraloría de Servicios

Fortalecimiento organizacional

Adquirir un nuevo sistema de planificación de recursos institucionales (ERP) que articule los procesos administrativos y financieros de conformidad con la normativa vigente

Indicador de la meta	Programación	Responsable
ERP implementado al cierre del 2024.	Año 2022: 20%	Unidad Administrativa
	Año 2023: 40%	
	Año 2024: 100%	

Capacitar y sensibilizar al menos en 10 ocasiones al equipo de trabajo de la Dirección Nacional de Notariado en las técnicas requeridas para el mejoramiento de la calidad de la gestión y los servicios que brindan a la ciudadanía.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Total de capacitaciones realizadas al cierre del 2026	Año 2022: 2	Unidad de Planificación Institucional
	Año 2023: 2	
	Año 2024: 2	
	Año 2025: 2	
	Año 2026: 2	

Concientizar a la Dirección Ejecutiva y demás funcionarios de la institución sobre la realidad que impera actualmente y la necesidad de mejorar la comunicación interna con el fin de lograr un compromiso de los funcionarios en beneficio de las necesidades de los usuarios de nuestros servicios

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Porcentaje de cobertura del total de funcionarios de la institución	Año 2022: 50%	Unidad de Contraloría de Servicios
	Año 2023: 100%	

Contar con una Intranet de atención al usuario interno vinculada al sistema de planificación de recursos institucionales (ERP)

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Plataforma implementada al cierre del 2026.	Año 2022: 10%	Unidad de Contraloría de Servicios
	Año 2023: 20%	

Indicador de la meta	Programación	Responsable
	Año 2024: 30%	
	Año 2025: 40%	
	Año 2026: 50%	

Diseñar e implementar una estrategia de reposicionamiento para nuestros públicos y a ciudadanía en general

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Estrategia implementada al cierre de 2024	Año 2022: 20%	Dirección Ejecutiva
	Año 2023: 50%	
	Año 2024: 100%	

Transformar el modelo de gestión administrativa de la Dirección Nacional de Notariado para lograr mayor eficiencia, a través la mejora del 50% de sus procesos.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Porcentaje de procesos mejorados al cierre de 2026	Año 2022: 10%	Dirección Ejecutiva
	Año 2023: 20%	
	Año 2024: 30%	
	Año 2025: 40%	
	Año 2026: 50%	

Innovación y Desarrollo

Al finalizar el 2026, al menos el 50% de las fiscalizaciones se hayan realizado mediante el uso de herramientas tecnológicas.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Porcentaje de procesos de fiscalización realizadas de manera virtual	Año 2022: 10%	Unidad de Fiscalización Notarial
	Año 2023: 20%	
	Año 2024: 30%	
	Año 2025: 40%	
	Año 2026: 50%	

Brindar cobertura al 85% de los trámites automatizados de la Dirección Nacional de Notariado que se realizan forma digital al finalizar el periodo del Plan Estratégico Institucional (PEI).

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Porcentaje de cobertura del total de trámites automatizados al cierre del 2026	Año 2022: 15%	Unidad de Archivo Institucional
	Año 2023: 30%	
	Año 2024: 45%	
	Año 2025: 60%	
	Año 2026: 85%	

Coadyuvar en la implementación de aspectos operativos de nuevas tecnologías y aplicaciones para brindar servicios en línea y de tramitación digital en al menos un 50% de los servicios que brinda la Unidad.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Porcentaje de cobertura del total de trámites en línea y digital al cierre del 2026.	Año 2022: 10%	Unidad de Servicios Notariales
	Año 2023: 20%	
	Año 2024: 30%	
	Año 2025: 40%	
	Año 2026: 50%	

Consolidar el sistema de denuncias por faltas a deberes notariales en línea en un 100% mediante la coordinación constante, el aporte de especificaciones y el apoyo para pruebas tecnológicas necesarias.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Porcentaje de implementación del sistema de denuncias al cierre del 2024.	Año 2022: 20%	Unidad de Servicios Notariales
	Año 2023: 50%	
	Año 2024: 100%	

Implementar nuevas tecnologías y aplicaciones especializadas para el desarrollo de una locación en los sistemas de la Dirección Nacional de Notariado que permita a la ciudadanía plantear al menos un 90% de las denuncias por el incumplimiento de sus deberes notariales en contra de notarios.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Porcentaje de faltas a deberes notariales denunciados por medios tecnológicos al cierre del 2026.	Año 2022: 10%	Unidad de Fiscalización Notarial
	Año 2023: 20%	
	Año 2024: 30%	
	Año 2025: 40%	
	Año 2026: 50%	

Modernizar los servicios e infraestructura en al menos un 60% con respecto a lo indicado en el diagnóstico del año 2020 para el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicación (PE-TIC)

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Porcentaje de avance en la modernización al cierre del 2026.	Año 2022: 15%	Unidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación
	Año 2023: 25%	
	Año 2024: 35%	
	Año 2025: 45%	
	Año 2026: 60%	

Institución Dinámica

Elaborar un programa anual de mantenimiento de datos registrados ante el Registro Nacional de Notarios, acorde a las rectificaciones y reconstrucciones de asientos registrales identificadas para su tramitación.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Programa enviado para aprobación del superior jerárquico al cierre de 2022.	Año 2022: 1	Unidad de Servicios Notariales
	Año 2023: 1	
	Año 2024: 1	
	Año 2025: 1	

Indicador de la meta	Programación	Responsable
	Año 2026: 1	

Implementar un análisis de la normativa interna de la Dirección Nacional de Notariado y proponer aspectos de mejora en los casos que sea pertinente

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Análisis de la normativa interna al cierre del 2022	Año 2022: 100%	Unidad de Asesoría Jurídica
Análisis del Código Notarial al cierre de 2023	Año 2023: 100%	
Propuesta de reforma normativa al cierre de 2024	Año 2024: 100%	

Realizar un estudio sobre la normativa del Código Notarial y Lineamientos que atañen a la Unidad de Servicios Notariales con propuestas de reforma y actualización a aspectos de índole administrativa, deberes y obligaciones funcionales para acceder a los diversos trámites institucionales.

Indicador de la meta	Programación	Responsable
Estudio realizado con recomendaciones al cierre de 2022.	Año 2022: 100%	Unidad de Servicios Notariales



Riesgos Relacionados con el Cumplimiento de los Ejes Temáticos y el Plan Estratégico Institucional (PEI)

Dentro del proceso de implementación, se identifican los posibles riesgos asociados al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, el objetivo de esta identificación consiste en

definir de manera oportuna los planes de contingencia para la prevención y mitigación del impacto, en los casos que puedan materializarse los riesgos.

R-1: Incumplimiento oportuno de las metas y proyectos definidos dentro del Plan de Acción. (el personal debe combinar su tiempo en la ejecución de labores operativas y de labores estratégicas).

- Se debe brindar apoyo y asesoría a los equipos que atenderán cada meta del Plan de Acción, con el fin de que puedan programarse de manera oportuna las labores por medio de cronogramas de trabajo realizables en línea con la cantidad de recursos disponibles para cada tarea.
- Se deben analizar por parte de la Unidad de Planificación Institucional los Planes Anuales de Trabajo para garantizar la integración de las metas estratégicas en los mismos con asignación puntual de responsabilidades

R-2: Cambios importantes en la estructura organizacional de al Dirección Nacional de Notariado producto de la necesidad de espacialización de las diversas unidades organizacionales o derivado de mandatos legales

- Las instancias del ámbito administrativo y gerencial deben brindar colaboración y apoyo a las acciones y labores ejecutadas, con el fin de poder agilizar el proceso de reformas y reestructuraciones administrativas que se deban desarrollar, no recargando una única unidad con aspectos propios de la administración activa.

R-3: Resistencia al cambio en la aplicación e implementación de nuevas tecnologías, lo que provocaría no alcanzar los resultados y objetivos deseados en los proyectos.

- De manera oportuna se debe coordinar con la Oficina de Gestión Humana los procesos de cambio que se lleva implícito la ejecución de cada uno de los proyectos incluidos dentro del Plan de Acción para la ejecución de los Ejes Temáticos que dan cumplimiento a los objetivos estratégicos
- Elaborar un plan de gestión del cambio, donde se integre y capacite al personal de mayor edad en el uso y aplicación de las nuevas tecnologías, esto debe ser considerado dentro de cada proyecto nuevo que se implemente

Bajo rendimiento en el desempeño de los objetivos específicos, lo que provocaría no lograr el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico Institucional en los plazos previstos, debido a que el personal se dedica de forma exclusiva a labores ordinarias

- Se debe realizar una labor de seguimiento, medición y mejora de la ejecución a las unidades responsables a través de su jefatura o encargado, con el fin de tomar las medidas correspondientes toda vez se detecten desviaciones en las programaciones.
- Para mitigar el impacto de las limitaciones de recurso humano, se tiene estimado que las actividades de los objetivos específicos puedan ser absorbidas por el personal ordinario de la institución. Esto debe ser reflejado en los Planes de Trabajo de todas las unidades

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO



1. Apoyo a la jerarquía institucional en la adopción e implementación de los objetivos específicos.
2. Análisis oportuno del otorgamiento de los recursos tanto financieros como humanos para la ejecución tanto de tareas ordinarias como de los proyectos definidos como prioridad institucional mediante el Plan de Acción.

Referencias

- Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Galarza López, J., & Almuíñas Rivero, J. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 34(2). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). www.mideplan.go.cr. Recuperado el julio de 2020, de Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI): https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo_UHSqRHKHP9pWkyjMRA
- Mintzberg, H. (1994). *Repensando la Planeación Estratégica Parte I: Riesgos y Falacias*. Gran Bretaña.

en



Dirección Nacional de
Notariado

ANEXOS

Anexo no. 1: Metodología Utilizada para Desarrollar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026

El proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) consiste en la coordinación y ejecución de una serie de actividades que demandan un alto nivel de participación de todas las unidades organizacionales de la institución, por cuanto no debe ser percibido como una tarea que compete únicamente a la administración superior, sino a todos aquellos miembros de la organización que, dentro de ella, tienen distintos grados de responsabilidad.

Bajo ese contexto, durante el proceso se requiere además de la participación de todos los involucrados, el compromiso de los colaboradores de la institución en procura de lograr la construcción de una comunidad de intereses en función de garantizar el logro de los objetivos propuestos.

Existen varias definiciones de lo que se considera como Plan Estratégico, sin embargo, en términos generales podemos resumir, que consiste en una herramienta mediante la cual se plasma el camino, el destino y los objetivos a alcanzar de una organización por medio del establecimiento de líneas de acción a seguir en un tiempo determinado.

En Costa Rica los planes estratégicos institucionales son instrumentos de planificación establecidos legalmente en el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, emitido mediante Decreto Ejecutivo 37735-PLAN del 6 de mayo de 2013, que en su artículo 13 los define como:

“Los PEI son instrumentos de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia”.

Objetivos de la Metodología

Objetivo General

Implementar un proceso de rediseño del marco filosófico de la Dirección Nacional de Notariado, mediante el análisis de la normativa que define su razón de ser, las responsabilidades que tiene como institución y la participación de todos sus colaboradores, con el fin de facilitar la generación del valor público que le corresponde y aportar al desarrollo del país.

Objetivos Específicos

1. Fortalecer las capacidades de los funcionarios para la consecución de un nuevo marco filosófico compartido y estratégicamente alineado a la razón de ser de la Institución y al valor público que corresponde generar a la Dirección Nacional de Notariado.
2. Realizar un diagnóstico situacional de la Dirección Nacional de Notariado, que permita comprender y asimilar el espíritu normativo que dio paso a la creación de la Institución desde sus orígenes, por medio del análisis de información secundaria y entrevistas.
3. Rediseñar mediante la participación colectiva, el marco filosófico de la Dirección Nacional de Notariado, tomando en cuenta el mandato legal y social para lo cual fue concebida, las expectativas y aspiraciones de cómo debe ser reconocida en el futuro cercano, todo esto haciendo uso de las herramientas correspondientes al Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo aplicado en la actualidad.
4. Realizar un análisis situacional de la Dirección Nacional de Notariado con el propósito de identificar los temas estratégicos que deben ser atendidos, mediante el uso de la herramienta FODA², considerando la misión, la visión y los ejes estratégicos.
5. Definir las líneas de acción a través de las cuales la Dirección Nacional de Notariado alcanzará los objetivos estratégicos, es decir, un plan de acción acorde con las prioridades establecidas, la asignación de recursos, y que, a la vez funcione como

² Las siglas FODA, DOFA o DAFO son un acrónimo de las palabras *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica de una organización. El estudio de la matriz FODA permite identificar problemas, prever escenarios, predecir complicaciones, observar soluciones, visualizar puntos débiles de la Institución y transformarlos en fortalezas y oportunidades

plataforma para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción institucionales propuestos, su seguimiento y control.



ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR POR OBJETIVOS

OBJETIVO 1: Fortalecer las capacidades de los funcionarios para la consecución de un nuevo marco filosófico compartido y estratégicamente alineado a la razón de ser de la Institución y al valor público que corresponde generar a la Dirección Nacional de Notariado

Toda propuesta de formulación estratégica implica conducir a la institución de una situación actual a una situación deseada. Lo que se traduce, en la construcción de una visión institucional orientada a lo que la organización puede ser en el futuro. En otras palabras, es el Proyecto Institución, que nos interesa materializar en el mediano y largo plazo, definiéndose de una vez, el camino a seguir para llegar al nivel que como Institución nos estamos proponiendo. Para lograrlo, es necesario que los colaboradores estén preparados para asumir el reto y hacer realidad lo que nos planteamos.

En el cumplimiento de ese compromiso, se requiere contar con dos requisitos fundamentales:

- a) Que el personal se encuentre debidamente identificado con el proceso de redefinición de la filosofía institucional, lo que a su vez exige una amplia participación, conocimiento por parte del personal respecto al establecimiento del marco filosófico y de lo que se espera de él para formular la estrategia y darle seguimiento durante el periodo de ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI).
- b) Contar con un compromiso real con la metodología de trabajo por parte del jerarca administrativo y de las jefaturas de unidad, para dar confianza, estabilidad y seguridad del trabajo que se pretende desarrollar en conjunto.

1.1 Conformación de un equipo técnico y de gestión del proceso de rediseño Plan Estratégico Institucional (PEI).

El equipo técnico debe estar conformado por los funcionarios de la Unidad de Planificación Institucional, la Dirección Ejecutiva (director o subdirector y analistas), un funcionario de la parte sustantiva de la Dirección Nacional de Notariado y un representante de la parte administrativa, este equipo tendrá a su cargo:

- a) El acopio y análisis de información relevante,
- b) La elaboración de materiales,
- c) La redacción de las propuestas correspondientes a las diferentes etapas,
- d) Las convocatorias a las diversas actividades,
- e) Las presentaciones de información generadora,
- f) Definir los plazos de ejecución de las diversas actividades,

- g) Los aspectos logísticos del proceso
- h) Todo aspecto necesario para el establecimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI).

1.2 Realizar un evento de apertura oficial del proceso³

Los procesos de planificación estratégica se constituyen en sí mismos en la ruta que seguirá la institución por al menos 5 años calendario, de allí la importancia de realizar un evento formal, que genere expectativas adecuadas entre los miembros de la organización, para que estos participen, se motiven y faciliten todo el proceso de actualización de la estrategia. En los casos que la situación institucional o país no lo permita, se puede generar una comunicación desde el despacho del Director Ejecutivo a través de la oficina de comunicación.

1.3 Informar al personal, por medio de presentaciones acerca del proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI), los alcances y razón de ser de la Dirección Nacional de Notariado⁴

Con la finalidad de obtener los mejores resultados durante el proceso, es importante seleccionar personal idóneo para que participen en este proceso informativo, porque serán ellos los pilares fundamentales en el desarrollo de definición de la herramienta. Para esto se deberá coordinar con las jefaturas los postulantes para las diversas etapas que se irán realizando, y serán esto quienes en última instancia determinarán si los colaboradores seleccionados presentan las características requeridas (compromiso, responsabilidad, imparcialidad, responsabilidad, objetividad).

³ Esta actividad es importante pero opcional y puede sustituirse por una comunicación general sobre el inicio del proceso.

⁴ Esta etapa se debe desarrollar siempre tomando en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional interno, así como, la calidad y cantidad de los productos que la institución entrega a la sociedad. Para planes estratégicos específicos, puede utilizarse el diagnóstico Plan Estratégico Institucional (PEI) siempre que no hayan transcurrido 3 años de este.

OBJETIVO 2: Realizar un diagnóstico situacional de la Dirección Nacional de Notariado, que permita comprender y asimilar el espíritu normativo que dio paso a la creación de la Institución desde sus orígenes, por medio del análisis de información secundaria y entrevistas.

El equipo técnico deberá efectuar una recopilación de datos relativos a la razón de ser de la Institución y aquellos considerados claves en la percepción y gestión de la Dirección Nacional de Notariado, lo cual implica también contar con un análisis jurídico que obtenga lo siguiente:

- a) Definir las competencias, es decir, lo qué puede y debe hacer la Institución con el fin de cumplir con el fin público para el que fue creada.
- b) Comprender las funciones y responsabilidades, es decir, el cómo debe actuar la Institución para cumplir con las competencias que tiene asignadas

El conocimiento pleno de lo anterior, incluido el análisis jurídico constituirán insumos para ir perfilando la misión y la visión institucional. También permitirá obtener claridad sobre la coyuntura historia en que fue concebida la Dirección Nacional de Notariado, valorar la necesidad de su existencia, el costo beneficio para la sociedad y la determinación del valor público.

OBJETIVO 3: Rediseñar mediante la participación colectiva, el marco filosófico de la Dirección Nacional de Notariado, tomando en cuenta el mandato legal y social para lo cual fue concebida, las expectativas y aspiraciones de cómo debe ser reconocida en el futuro cercano, todo esto haciendo uso de las herramientas correspondientes al Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo aplicado en la actualidad.

La filosofía institucional o Marco Filosófico es el conjunto de aquellos elementos organizados de forma lógica que permiten a todos los colaboradores que integran una Institución identificar claramente qué es y qué es lo que busca lograr la organización, así mismo permite desarrollar lo que se configura como un núcleo de trabajo organizacional⁵, lo cual permite identificar a todas las partes que integran la Dirección Nacional de Notariado.

⁵ Los núcleos de trabajo son conformados por la interacción dinámica de los procesos, actitudes y emociones de los colaboradores, con la finalidad de alcanzar el mejor ajuste entre estos y el ambiente o entorno institucional, es decir, es lo

Misión

Para la definición de la misión, esta se debe establecer tomando en cuenta los instrumentos jurídicos que dieron paso a la existencia de la Dirección Nacional de Notariado y esta debe estar en referencia directa por su papel social, es decir, a su responsabilidad política y social para con la ciudadanía en general establecida en las normas. En esa línea, se requiere que la misión constituya el propósito o la razón de existir de la Institución, al considerar las variables de IDENTIDAD ¿Quién somos?; ACTIVIDAD ¿Qué hacemos?, y FINALIDAD ¿Para qué lo hacemos?

Par ello es necesario realizar una serie de acciones que incluyen, la generación de cuestionamientos orientadores tales como: ¿cuál es el propósito de la organización, entendido como su razón de ser, ¿Cuál es la finalidad, impacto, aporte o beneficio que se busca generar en la población?, además de la identificación del principal bien o servicio final que en términos generales justifica su razón de ser.

Visión

Para el caso de la determinación la visión es importante considerar que la misma es una declaración sobre lo que la Dirección Nacional de Notariado aspira a ser y sobre sus expectativas para el futuro, significa lo que la institución se propone hacer para cumplir con la misión, en ella se plasman las aspiraciones los valores y los principios fundamentales de la Dirección Nacional de Notariado.

Por lo anterior la visión debe responder a cuestionamientos tales como: ¿Hacia dónde queremos llegar? ¿Cómo la organización quiere ser vista en el futuro? ¿Qué y cómo queremos ser dentro de X años? Imagen de futuro; ¿En qué nos queremos convertir? ¿Qué cambios institucionales en procesos y en productos debemos hacer? ¿En qué nos diferenciaremos del

que podría denominarse como “puente empático” que conecta a los colaboradores y que sienta las bases para que los procesos institucionales puedan fluir libremente y con el mayor éxito posible.

MISIÓN:

La misión institucional describe los propósitos de la organización, los bienes y servicios que entrega la población y su compromiso social. Es una declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la Institución.

VISIÓN:

La visión es una declaración que enuncia lo que la Institución desea ser en el futuro. Esta se constituye en las expectativas que tiene la misma sobre su futuro. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

(Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018)

resto de las instituciones? Convertirnos en algo que hoy no somos entre otros. En esta parte también se debe considerar los valores definidos en la institución.

Por último y de conformidad con las respuestas obtenidas a las interrogantes planteadas, se obtienen las orientaciones o ejes estratégicos los cuales servirán de insumos en la elaboración de los objetivos de la institución.

OBJETIVO 4: Realizar un análisis situacional de la Dirección Nacional de Notariado con el propósito de identificar los temas estratégicos que deben ser atendidos, mediante el uso de la herramienta FODA, considerando la misión, la visión y los ejes estratégicos.

El análisis situacional corresponde a un tipo de estudio por medio del cual, y mediante diversas herramientas, se busca conocer el estado actual de una organización a través de la investigación del entorno interno y el externo.

Con este análisis se pretende identificar las condiciones internas y las restricciones o condiciones internas desfavorables, es decir, las fortalezas y las debilidades, así como aquellas fuerzas que puedan afectar a la institución de manera positiva o negativa o lo que es lo mismo, las oportunidades y amenazas.

Dentro de las diferentes técnicas de diagnóstico se escoge el FODA, por ser este una técnica sencilla, efectiva y muy utilizada en los procesos de formulación y actualización de planes estratégicos a nivel mundial.

Ilustración 1:
Componentes del instrumento FODA



Fuente: elaboración propia, julio 2020

Una vez aplicada esta técnica, se debe elaborar la consolidación de los datos extraídos en términos de:

- Recursos Humanos
- Recursos financieros
- Recursos materiales
- Recursos tecnológicos
- Estructura organizacional
- Las relaciones de la Dirección Nacional de Notariado con otras instituciones, usuarios directos de servicios y socios en su conjunto.

Por último, se procede a redactar y depurar los objetivos estratégicos tomando en cuenta toda la información generada desde la misión. Importante resaltar que el diagnóstico consolidado constituye el referente fundamental para la definición de los objetivos estratégicos.

OBJETIVO 5: Definir las líneas de acción a través de las cuales la Dirección Nacional de Notariado alcanzará los objetivos estratégicos, es decir, un plan de acción acorde con las prioridades establecidas, la asignación de recursos, y que, a la vez funcione como plataforma para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción institucionales propuestos, su seguimiento y control.

Las líneas de acción se conciben como las estrategias que orientan y organizan las actividades institucionales, de tal forma que se pueda garantizar la articulación y continuidad de esfuerzos institucionales, todo esto de manera ordenada, coherente y sistemática. Asimismo, en conjunto con los objetivos definen el marco estratégico de desarrollo, y es en coherencia con dicha estrategia que se deben definir los planes de trabajo de las unidades organizacionales conforme a las especificidades de cada una de ellas

Una vez definida la estrategia institucional se requiere de la elaboración del plan de acción que asegure una implementación gradual del Plan Estratégico Institucional (PEI) y la medición de los resultados que se vayan obteniendo.

En la definición del plan de acción se deben plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se debe hacer?
2. ¿Cuándo se debe hacer?
3. ¿Quiénes son los responsables de hacerlo?
4. ¿Cuáles y cuántos recursos se requieren para hacerlo?
5. ¿Cómo se medirá el grado de ejecución?

La respuesta a las anteriores preguntas debe responder a la definición de metas, plazos, responsables, recursos disponibles, actividades tendientes a generar bienes o servicios, sobre los que se establecen dichas metas y sus respectivos indicadores.

La formulación y ejecución de un Plan basado en las líneas de acción implica un gran compromiso dentro de una organización. La importancia de estos planes radica en evitar que la organización actúe de manera improvisada, y en tal sentido se imprime un orden y una planificación de tareas por cumplir en el largo plazo, lo cual facilitará la consecución de los objetivos propuestos.

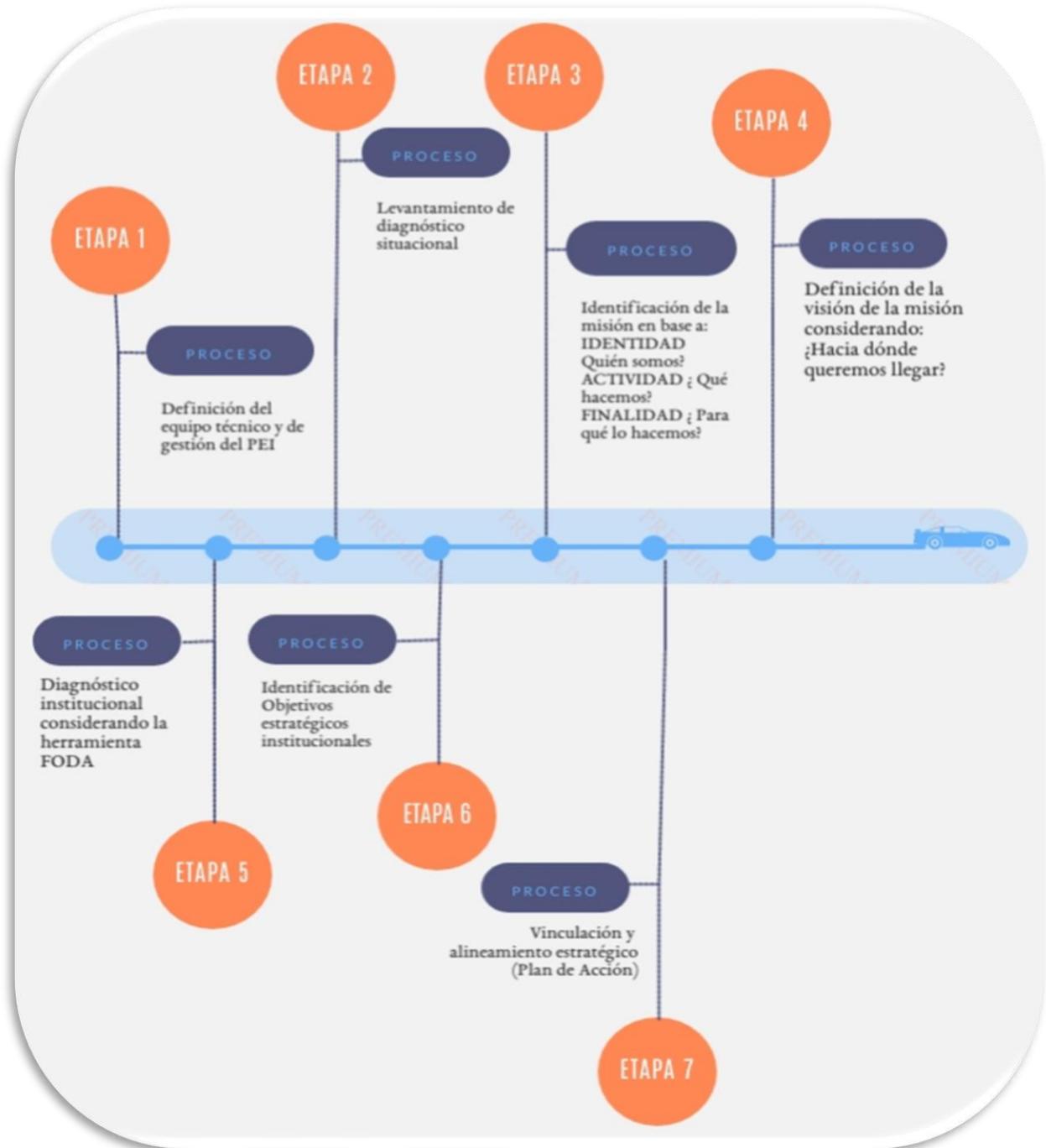
en



Dirección Nacional de
Notariado

**PROCESO METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)**

Ilustración 2:
Proceso Metodológico para la Formulación de Planes Estratégicos y
el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026
en la Dirección Nacional de Notariado



Fuente: elaboración propia con base en las orientaciones del Ministerio de
Planificación Nacional y Política Económica, julio 2020

Un proceso metodológico para planificación es aquel comprende una serie de pasos o etapas con la finalidad de establecer un conocimiento científico del ámbito social a través de normas, procedimientos, percepciones, expectativas, obligaciones, fines, responsabilidades y cualquier otro que impacte una institución, el objetivo de acuñar dicho conocimiento radica en que se conozca la realidad y que esta pueda ser transformada en una mejor. Este proceso, se realiza manteniendo la investigación siempre enfocada en la gestión de la Dirección Nacional de Notariado y su capacidad de generar valor público. A estos efectos, entenderemos el valor público como lo ha definido el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica:

Ilustración 3:
Valor Público en Costa Rica



Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, junio 2020

Etapa 1: Compromiso del Jerarca y Definición del Equipo Técnico y de Gestión del Plan Estratégico Institucional (PEI)

El primer paso que se debe dar en el proceso de formulación o actualización del plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026, consiste en lograr el compromiso del jerarca administrativo de la institución.

“El compromiso deberá garantizarse mediante un comunicado oficial o por medio de una reunión entre la Jerarquía Institucional y de ser posible con los funcionarios en general, esto con el fin de demostrar el mismo y de ser necesario explicar el esfuerzo que se plantea realizar.” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018)

Como se indicó en las actividades para alcanzar el objetivo no.1, el jerarca debe nombrar al equipo técnico formalmente, recordando siempre que para efectos de Plan Estratégico Institucional (PEI) dicho equipo estará compuesto por los funcionarios de la Unidad de Planificación Institucional, la Dirección Ejecutiva (director o subdirector y analistas según determine el jerarca), un funcionario de la parte sustantiva de la Dirección Nacional de Notariado y un representante de la parte administrativa. Aunado a esto, durante todo el proceso se deberá contar con total respaldo de la oficina de comunicación de la Dirección Ejecutiva, quien podrá ser también representante de la Dirección Ejecutiva como parte del equipo de analistas.

Al jerarca institucional le corresponderá nombrar a la persona encargada de liderar el proceso dentro del equipo de trabajo, quien a su vez tendrá como responsabilidades:

- Dirigir las acciones y actividades a realizar
- Comunicar los avances de lo actuado con apoyo de la oficina de comunicación
- Realizar las convocatorias que sean necesarias
- Registrar los resultados de las diversas actividades
- Estructurar el proyecto del documento definitivo que se presentará para oficializar

Con respecto al Equipo Técnico, las principales actividades que debe desarrollarse encuentran:

- Liderar el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Brindar capacitación y asesoría a los funcionarios de la institución.
- Realizar y ejecutar la ruta de trabajo para formular el Plan Estratégico Institucional (PEI).

- Desarrollar y aplicar las metodologías/instrumentos para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Conformar los equipos de trabajo inter - unidades.
- Integrar y formular el Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Presentar el Plan Estratégico Institucional (PEI) ante las jerarquías y la institución.

Etapa 2: Levantamiento de Diagnóstico Situacional

El diagnóstico situacional es una herramienta sencilla, pero de gran utilidad, ya que por medio de esta es posible conocer la situación actual de la Dirección Nacional de Notariado, los problemas que limitan o dificultan su crecimiento o mejora, la forma en la cual deberá implementar procesos para garantizar el valor público que el corresponde, así como el debido cumplimiento de las normas que rigen el actuar Institucional.

Esta herramienta se construye con la finalidad de brindar a la Institución una planificación estratégica acorde con las exigencias país, llevando consigo una responsabilidad acerca del futuro de la Dirección Nacional de Notariado, pues las estrategias originadas de este diagnóstico o análisis deben mantener siempre claro el horizonte que persigue, es decir, la generación de bienestar para la ciudadanía y no para un grupo reducido de la población.

Tarea no.1: Análisis del Marco Jurídico, Leyes Constitutivas

Para esta tarea es necesario que el equipo técnico reúna y analice los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y el funcionamiento de la Institución o de las unidades organizacionales⁶ comprendidas en ella. Es importante clasificar y analizar los documentos jurídicos vigentes que definan la labor técnica/sustantiva de la institución, ya que el desarrollo y cumplimiento de estas permitirá alcanzar los fines para los cuales fue creada la Institución y a la vez, se debe verificar si todas las funciones sustantivas asignadas se encuentran respaldadas en bases normativas. En este análisis lo que debe predominar es el examen de las competencias sustantivas o razón de ser de la institución y no las de carácter administrativo o de apoyo a la gestión.

⁶ Unidad: Subdivisión de un departamento o una dirección determinados, en la que se concentran labores especializadas dentro de este, desarrolladas por un grupo de funcionarios (no menos de dos) que tienen competencias similares. Es importante aclarar, que si bien es cierto normalmente se entienden las unidades como las subdivisiones de los departamentos, cada uno de ellos; así como las direcciones, son también unidades organizacionales, de una institución pública. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2007)

Una vez realizada esta tarea se debe realizar un resumen con los principales hallazgos los cuales serán incorporados en una presentación. Para la sistematización y análisis de la información se cuenta con la siguiente herramienta:

Tabla 1:
Matriz para la Sistematización del Análisis del Marco Jurídico Institucional

Categoría	Variable	Indicador	Problema Tipo con Relación a la Institución.
Competencias y Funciones responsabilidades	Sustento jurídico. (Código Notarial, Ley de legitimación de capitales.)	1-Percepción interna y externa de lo que es la DNN. 2-Nivel de vinculación entre lo que se hace y lo que plantea la norma. 3-Grado de acercamiento entre lo dispuesto en la normativa y la misión vigente. 4-Nivel en que, de conformidad con la norma, la DNN contribuye al desarrollo y el bienestar de la población.	
	Productos Bienes o servicios	1-Cantidad de productos directos finales que se ofrecen a la ciudadanía. 2-Cantidad de productos intermedios que se generan al interno de la institución. 3-Nivel de vinculación de los productos generados con la normativa. 4-Calidad e idoneidad del producto final generado (quejas, denuncias, demandas, recursos)	
Organización Administrativa	Estructura organizacional	1-Grado de compatibilidad entre la estructura y lo que se plantea en las normas (Código Notarial y Ley de Legitimación de Capitales). 2-Carater de la asignación de tareas/especialización (existencia de un manual de organización). Carácter de la determinación de responsabilidades (existencia de un manual de funciones). 3-Esatarización (manual de procedimientos, instructivos). 4-Existencia de procedimientos para la recopilación y evaluación de información).	

Categoría	Variable	Indicador	Problema Tipo con Relación a la Institución.
	Coordinación	1-Unidad de mando. 2-Cadena de mando. 3-Formas de comunicación (son suficientes y oportunos). 4-Mecanismos de información (son suficientes y oportunos)	
	Toma de decisiones	1-Responsabilidad en el desempeño de tareas y resultados. 2-Descentralización y delegación.	
Recursos Humanos	Gerencia del personal	1-Criterio para establecer el requerimiento del RRHH internamente. 2-Mecanismos de reclutamiento interno. 3-Mecanismos de selección y contratación. 4-Mecanismos para las reasignaciones. 5-Estabilidad laboral (Carácter de la movilidad del funcionario). 6-Existencia de manuales y perfiles de cargos.	
	Calificación	1-Experiencia en la administración pública. 2-Nivel conocimientos técnicos de acuerdo con las competencias.	
	Capacitación	1-Existencia de programas de capacitación. 2-Existencia de mecanismos de capacitación.	
	Evaluación de desempeño	1-Existencia de mecanismos de evaluación. 2-Existencia de planes de trabajo, planes de acción, informes de seguimiento y remediación, control interno (PAM, PARI).	
Dirección	Motivación laboral	1-Bienestar físico 2-Seguridad 3-Integración Social 4-Autestima 5-Autorrealización	
	Estilo de liderazgo	1-Tipo de dirección.	
	Comunicación	1- Percepción de canales de comunicación y de la comunicación en general.	
	Cultura organizacional	1-Persepción sobre el rol de la entidad 2-Persepción sobre el trato entre superiores y subalterno.	

Categoría	Variable	Indicador	Problema Tipo con Relación a la Institución.
		3-Persepción sobre el trato entre compañeros. 4-Valoración del trabajo femenino.	
Sistemas de información	Sistemas de información gerencial	1-Bases de datos. 2-Sistematización de la información 3-Organización de la información	
Recursos financieros	Presupuesto	1-Origen 2-Seguimiento y control (subejecución). 3-Sistemas de procesamiento de información, análisis de datos y toma de decisiones. 4-Ahorro de mano de obra 5-Valor de la información proporcionada en términos de: Calidad, oportunidad, cantidad, relevancia.	

Fuente: elaboración propia con vista en lo normado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, julio 2020

Tarea no.2: Determinación del valor público.

La Institución debe determinar la propuesta de valor público y por tanto su aporte al desarrollo del país, el valor público es considerado como

“(…)la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático.” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018)

Para formular la propuesta de Valor de la Dirección Nacional de Notariado se cuenta con la siguiente herramienta:

Tabla 2:
Matriz para la Sistematización del Análisis del valor público de la DNN

Categoría	Variable	Indicador	Resultado
Respuesta a problemas relevantes de la ciudadanía	Relevancia	1-Nivel de aceptación o aprobación por parte de la ciudadanía	

Categoría	Variable	Indicador	Resultado
		2-Niveles de contribución a la disminución de la corrupción. 3- Contribución a la calidad de vida del ciudadano	
Capacidad para generar cambios	Eficiencia	1-Nivel de satisfacción de las necesidades de la población. 2-Nivel de seguridad (confiabilidad). 3-Costo es proporcional al beneficio obtenidos por los ciudadanos. 4 Oportunidad y cobertura de servicio al ciudadano.	
	Transparencia	1-Ejercicios de rendición de cuentas.	
	Contribución a la gobernabilidad	1-Orden 2-Control. 3-Supervisión 4-Políticas, lineamientos 5-Prevención 6-Sanciones.	

Fuente: elaboración propia con vista en lo normado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, julio 2020

Una vez sistematizada y analizada la información de la tabla anterior, el equipo técnico designado procederá a redactar una propuesta de valor público de la Dirección Nacional de Notariado, tomando en cuenta los resultados obtenidos, la cual será sometida a conocimiento y validación en una plenaria al resto de los funcionarios de la Dirección Nacional de Notariado.

Tarea no.3: Definición de las personas usuarias.

Se debe conocer quiénes son las personas que se benefician con la producción de servicios que brinda la Institución. Se deben conocer los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los usuarios (tanto directos como indirectos), con el fin de brindar de manera oportuna y efectiva los bienes y servicios de la Institución, y que permita alcanzar de mejor manera el valor público que le fue asignado a este. Tenemos entonces que un usuario

“(…) es toda persona física o jurídica que tiene derecho a demandar servicios ante las entidades públicas. Es un componente indispensable para el buen funcionamiento del sistema, debido a qué(sic) a través de la presentación de sus inconformidades y sugerencias, se conocen las necesidades y áreas débiles de las

instituciones públicas, sujetas de procesos de cambio y modernización.”
(Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018)

Tabla 3:
Matriz para la Sistematización del Análisis del Público Meta

CATEGORÍA	VARIABLE	INDICADOR	RESULTADOS
Personas usuarias (ciudadanía)	Percepción de los Bienes y servicios que se generan.	1-Requerimientos. 2-Necesidades 3-Expectativas 4-Preferencias 5-Nivel de incidencia en el desarrollo del país	
	Excelencia y calidad del bien o servicio que se brinda	1-Etica 2-Ciencia y técnica. 3-Oportunidad 4-Procesos de mejora continua.	

Fuente: elaboración propia con vista en lo normado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, julio 2020

Teniendo claro el perfil del usuario, una vez analizados los resultados obtenidos de la tabla y los servicios o productos que genera la Institución, el equipo técnico definirá las personas a las cuales deben ir orientadas los esfuerzos que se relizan a lo interno y se traducen en servicios. Esta definición se dará a conocer a todos los funcionarios de la Dirección Nacional de Notariado mediante la oficina de comunicación.

Etapas 3 y 4: Identificación de la Misión y la Visión Institucional

Para realizar esta tarea se debe partir de su definición, y en ese sentido tenemos que esta

“...describe los propósitos de la organización, los bienes y servicios que entrega a la población y su compromiso social. Es una declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la institución (qué somos, qué hacemos y para quiénes).” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018)

Esta definición está en concordancia con el papel social de la institución, es decir, a su responsabilidad política y social establecidas en las normas y en ese marco, la misión permite

conocer cuál es el propósito de la organización, entendido como su razón de ser, es decir, por qué existe.⁷

Taller no.1: Formulación de la Misión

Para la realización de este taller se debe considerar la participación de los funcionarios de la Dirección Nacional de Notariado, para ello el equipo facilitador deberá realizar una explicación o exposición de toda la información recabada en las actividades desarrolladas previamente por el equipo técnico, además de hacer una explicación acerca del concepto de misión institucional, se deberán organizar en grupos para la identificación de las variables o resultados. Para el procesamiento de la información el equipo técnico podrá hacer uso de la siguiente herramienta.

Tabla 4:
Matriz para la Identificación de la Misión

VARIABLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA SISTEMATIZAR LA INFORMACIÓN	RESULTADOS	FUENTE
Finalidad (mandato legal)	¿Para que fuimos creados? ¿Cuál es nuestro papel social? ¿Cuáles son nuestros propósitos?		
Identidad	¿Quiénes somos? ¿Qué nos diferencia de otras instituciones? ¿Cómo percibimos a nuestra institución?		
Actividad	¿A qué nos dedicamos para lograr la finalidad? ¿Qué hacemos para cumplir nuestro rol y funciones? ¿Cómo lo producimos? (competencias). ¿Para quién producimos? (destinatarios)		
Ámbito de competencia	¿Cuáles son los límites? (atribuciones y competencias). ¿Cuál es nuestro ámbito jurisdiccional? ¿Ante quienes somos responsables?		

Fuente: elaboración propia con vista en lo normado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, julio 2020

⁷ En este mismo sentido, los planes estratégicos específicos que se desarrollen en la institución se basarán en la misión del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026

Establecidas las preguntas generadoras, se procederá a llevar a cabo una lluvia de ideas entre los participantes a partir de la cual cada participante del taller expondrá por escrito en tarjetas, los resultados o conclusiones a que llegó después de analizar y dar respuesta a las preguntas generadoras. Para esto los participantes pueden llenar más de una tarjeta.

A partir de los resultados obtenidos en la lluvia de ideas el equipo técnico ordenará las tarjetas según recurrencia y similitud. *Es importante que durante todo el proceso de trabajo de grupos, el equipo técnico oriente la identificación de la misión en términos de que esté ajustada a lo que ésta debe reflejar, sin que no entre en contradicción con el mandato legal, la razón social de la Dirección Nacional de Notariado y el valor público, es decir, eliminando todas aquellas percepciones subjetivas de lo que debe ser la misión de la Dirección Nacional de Notariado.*

Posteriormente el equipo técnico procede a redactar la propuesta o propuestas de la misión de la Dirección Nacional de Notariado a partir de las variables o resultados identificados en este caso y para facilitar la redacción, se incorporan como ejemplos los siguientes:

Misión del SINART

“Somos una empresa pública que contribuye de manera positiva en la vida y el desarrollo de las personas, mediante la producción y difusión de contenidos culturales, educativos, informativos y de entretenimiento”

Misión del Instituto Nacional de Aprendizaje

“El INA forma, capacita y certifica a personas físicas y jurídicas, para contribuir al crecimiento personal, movilidad social, productividad y competitividad; que permita al país adaptarse a los cambios que el entorno exige.”

En la redacción de la o las propuestas finales de la misión, en este nivel debe participar únicamente el equipo técnico, quien utilizará como insumo las variables o resultados obtenidos del trabajo en grupos, el cual posteriormente someterá aprobación mediante votación en plenaria, la mejor de ellas.

Taller no.2: Formulación de la Visión

La visión es la declaración que enuncia lo que la Institución desea ser y sobre sus expectativas para el futuro. Debe significar el reto de la Dirección Nacional de Notariado para cumplir la misión.

Asimismo, es importante que esta exprese las aspiraciones, los valores y los principios fundamentales de la organización, los atributos a través de los cuales se debe asentar el trabajo de la institución, los fundamentos que guían el esfuerzo de la organización.

En general la visión responde a dos preguntas:

¿Hacia dónde queremos llegar?
¿Cómo la organización quiere ser vista en el futuro?

Esta se presenta como una imagen objetivo de largo plazo, es fácil de captar y recordar, inspira, pero a la vez plantea un reto para su logro; además, es el punto de consenso sobre el futuro de la institución.

En el desarrollo de este taller al igual que en el caso del ejercicio anterior se debe considerar la participación de los funcionarios de la Dirección Nacional de Notariado, para ello el equipo facilitador deberá realizar una explicación acerca del concepto de visión institucional, y se deberán organizar en grupos con el fin de responder a las siguientes preguntas generadoras:

Tabla 5:
Matriz para la Identificación de la Visión

VARIABLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA SISTEMATIZAR LA INFORMACIÓN	RESULTADOS	FUENTE
Imagen futura	¿Qué y cómo queremos ser dentro de cinco años?		
Mejora continua	¿En qué nos queremos convertir? (Cambio institucional, cambios en los procesos y productos).		
Población objetivo	¿Para quién trabajamos?		
Aspecto diferenciador	¿En qué nos vamos a diferenciar respecto de lo que hacemos hoy? (Queremos ser distintos a lo que somos hoy).		

Fuente: elaboración propia con vista en lo normado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, julio 2020

Establecidas las preguntas generadoras, se procederá a llevar a cabo una lluvia de ideas entre los participantes a partir de la cual cada participante del taller expondrá por escrito en tarjetas,

una idea sobre el tipo ideal de institución⁸ (sus expectativas de futuro, sobre la institución, los retos, que se imagina que la institución debe encarar para cumplir su misión, los atributos que debería tener la institución para cumplir con su misión). Para esto los participantes pueden llenar más de una tarjeta.

A partir de los resultados obtenidos en la lluvia de ideas el equipo técnico ordenará las tarjetas por ejes temáticos según recurrencia y similitud.

- IMPORTANTE -

Los ejes temáticos son el camino para seguir en cada área estratégica de la institución, deben ser de mediano o largo plazo, deben permitir responder a la operacionalización del Plan Estratégico Institucional (PEI) mediante objetivos estratégicos y líneas de acción.

El ordenamiento según temas es lo que le permitirá al equipo técnico establecer las orientaciones estratégicas sobre las cuales se trabajará el diagnóstico situacional de la Dirección Nacional de Notariado.

Posterior a este ejercicio, el equipo técnico procederá a redactar la propuesta o propuestas de Visión para la Dirección Nacional de Notariado, la cual deberá ser sometida a validación mediante votación en plenaria. Se incorporan como ejemplo las siguientes;

Visión del SINART

Ser un sistema de comunicación de servicio público relevante, independiente, innovador y líder en la oferta de contenidos de calidad.

Visión del Instituto Nacional de Aprendizaje

⁸ En caso de que sea requerido realizar la actividad en formato virtual, se puede realizar por medio de mural.com

Ser una institución educativa que responda oportunamente, de forma inclusiva, con servicios innovadores, flexibles y pertinentes, que contribuyan con el desarrollo del talento humano, la movilidad social y el crecimiento económico de la nación.

Etapa 5: Elaboración del documento “Diagnóstico Situacional”

El diagnóstico situacional, como ya se ha mencionado consiste en realizar una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de la Institución con el propósito de identificar los temas estratégicos a ser atendidos. Este análisis deberá ser contemplado por medio de la realización de talleres participativos y el uso de la herramienta FODA.

Los grupos deben ser organizados por dos o más orientaciones estratégicas, en este caso los grupos deberán ser conformados de acuerdo con sus áreas de trabajo. Este aspecto es fundamental por lo que debe revisarse con sumo cuidado no cometer errores al respecto, esto debido a que son estos grupos quienes brindarán las orientaciones básicas por lo que es fundamental el *expertis* de los participantes desde su puesto de trabajo.

Seguidamente los equipos procederán a identificar primero las fortalezas y debilidades que tiene la institución en relación con la orientación estratégica que les fue entregada a cada grupo.

La información puede ser sistematizada a través del siguiente cuadro:

Tabla 6:
Matriz para la Identificación de las Orientaciones Estratégicas
Fortalezas y Debilidades

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS	ORIENTACIÓN A	ORIENTACIÓN B	ORIENTACIÓN C
Fortalezas:	1.-	1.-	1.-
	2.-	2.-	2.-
1-Cuáles son las condiciones favorables con las que la Dirección Nacional de Notariado cuenta en la actualidad y que facilita la puesta en marcha de la orientación estratégica.	3.-	2.-	2.-
	4.-	4.-	4.-
	n.-	n.-	n.-
Debilidades:	1.-	1.-	1.-
	2.-	2.-	2.-
	3.-	3.-	2.-
	4.-	4.-	4.-

1- ¿Qué elementos internos de la Dirección Nacional de Notariado son inadecuados para el logro de la orientación estratégica?	n.-	n.-	n.-
---	-----	-----	-----

Fuente: elaboración propia con vista en lo normado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, julio 2020

Seguidamente el equipo técnico realizará una síntesis de la información obtenida, estableciendo las recurrencias entre los grupos (si las hay) y procederá a organizar en ejes temáticos, por ejemplo: organización, sostenibilidad financiera; reposicionamiento; fortalecimiento organizacional, entre otros.

Una vez obtenida la identificación de las fortalezas y debilidades, se procederá con las oportunidades y amenazas y al igual que en el caso anterior los grupos deberán ser organizados por dos o más orientaciones estratégicas, e igualmente en este caso los grupos deberán ser conformados de acuerdo con sus áreas de trabajo.

La información puede ser sistematizada a través del siguiente cuadro:

Tabla 7:
Matriz para la Identificación de las Orientaciones Estratégicas
Oportunidades y Amenazas

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS	ORIENTACIÓN A	ORIENTACIÓN B	ORIENTACIÓN C
Oportunidades:	1.-	1.-	1.-
	2.-	2.-	2.-
1- ¿Cuáles son los factores externos o las fuerzas que afectan positivamente el logro de las orientaciones estratégicas?	3.-	3.-	3.-
	4.-	4.-	4.-
	n.-	n.-	n.-
Amenazas:	1.-	1.-	1.-
	2.-	2.-	2.-
1- ¿Cuáles son los factores externos que afectan negativamente, el logro de las orientaciones estratégicas?	3.-	3.-	3.-
	4.-	4.-	4.-
	n.-	n.-	n.-

Fuente: elaboración propia con vista en lo normado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, julio 2020

El equipo técnico realizará una síntesis de la información obtenida, estableciendo las recurrencias entre los grupos y procederá a organizar en ejes temáticos, al igual que en el ejemplo anterior.

Etapa 6: Construcción de objetivos estratégicos

Los objetivos constituyen los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión de la organización, estos responden a la pregunta: ¿Qué queremos alcanzar? Deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí.

Para la construcción de los objetivos estratégicos se debe partir necesariamente de los resultados obtenidos mediante diagnóstico situacional desarrollados en la etapa anterior y que permitió identificar las brechas desde el punto de vista organizacional que le dificultan a la institución cumplir con las expectativas de mejoramiento de la gestión y la visión que se quiere alcanzar.

Tarea no. 1: Definición de los Objetivos Estratégicos

En la definición de los objetivos estratégicos institucionales, estos deben tomar en cuenta que los logros que se desean alcanzar con estos se refieren principalmente a la capacidad de las políticas públicas por cumplir con su finalidad y su expresión en los resultados o impactos en el bienestar de los ciudadanos.

Con la obtención de estos objetivos se espera que de alguna forma expresen un resultado relacionado, con un efecto de mediano plazo que contribuye a la misión de la institución. Para esto

1. Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la Institución, como, por ejemplo:
- 2.
3. “Mejorar los estándares de competitividad, disminuir niveles de pobreza, garantizar niveles de seguridad, etc.”
4. Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.
5. Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la Institución en su globalidad.
6. Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
7. Responder sobre el Beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.
8. Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia donde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.

Para la definición de los objetivos estratégicos institucionales, el equipo técnico deberá realizar una exposición de todos los resultados obtenidos durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) hasta ahora, empezando con la misión, la visión, los resultados obtenidos mediante el desarrollo del diagnóstico situacional, haciendo énfasis en la identificación de las potencialidades, limitaciones, riesgos y desafíos, además de dar a conocer los ejes estratégicos sobre los cuales la institución deberá orientar sus acciones en los próximos años.

Posteriormente el equipo técnico deberá dividir a los participantes en grupos para que, a partir de la información suministrada, procedan con la definición de los objetivos estratégicos institucionales, para ello se puede hacer uso del siguiente instrumento:

Tabla 8:
Matriz para la Identificación de los Objetivos Estratégicos

ANÁLISIS FODA	PREGUNTAS ORIENTADORAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO (Efecto)
Fortalezas: 1. 2. 3.	¿Qué debemos hacer para que la Dirección Nacional de Notariado tenga un accionar coherente con su misión, con su visión, con los ejes estratégicos emanados de la misma y con las demandas que se depende de las leyes que le rigen; utilizando las fortalezas para aprovechar las oportunidades?	
Debilidades: 1. 2. 3.	¿Qué debemos hacer para que la Dirección Nacional de Notariado tenga un accionar coherente con su misión, con su visión, con los ejes estratégicos emanados de la misma y con las demandas que se depende de las leyes que le rigen; reduciendo las debilidades y evitando las amenazas?	
Amenazas: 1. 2. 3.	¿Qué debemos hacer para que la Dirección Nacional de Notariado tenga un accionar coherente con su misión, con su visión, con los ejes estratégicos emanados de la misma y con las demandas que se depende de las leyes que le rigen; utilizando las fortalezas para evitar las amenazas?	
Oportunidades: 1. 2. 3.	¿Qué debemos hacer para que la Dirección Nacional de Notariado tenga un accionar coherente con su misión, con su visión, con los ejes estratégicos emanados de la misma y con las demandas que se depende de las leyes que le rigen; superando las debilidades aprovechando las oportunidades?	

Fuente: elaboración propia con vista en lo normado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, julio 2020

Con la información proveniente del trabajo en grupos, el equipo técnico procederá a analizar y depurar la información obtenida, lo cual implica los siguientes pasos:

1. Establecer la coherencia de los objetivos estratégicos identificados con respecto a:
 - a. La misión la visión y los ejes temáticos.
 - b. Las atribuciones de la entidad establecidas en las normas que definen la razón de ser de la institución.
 - c. Los resultados del diagnóstico situacional.
2. Complementar los objetivos propuestos por los grupos, si se requiere, con relación a los vacíos en torno a:
 - a. La misión la visión y los ejes temáticos
 - b. Las atribuciones de la entidad establecidas en las normas que definen la razón de ser de la institución.
3. Analizar la factibilidad de los objetivos propuestos en relación con la posibilidad de ejecución.

Tarea no. 2: Definición de objetivos estratégicos por unidad

Posteriormente a la obtención de los objetivos estratégicos depurados y revisados por el equipo técnico, este procederá a exponerlos a todos los participantes de los talleres de trabajo para su conocimiento.

Una vez finalizada la tarea anterior, el equipo técnico procederá a dividir nuevamente al grupo de trabajo, pero esta vez en función de áreas afines de acuerdo con los ejes temáticos definidos en las etapas anteriores, para facilitar la tarea se utilizar la siguiente tabla:

Tabla 9:
Eje temático no. #

ANÁLISIS FODA	PREGUNTAS ORIENTADORAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICO ESPECÍFICOS POR UNIDAD
Fortalezas: 1. 2. 3.	¿Qué debe hacer mi unidad, para que la Dirección Nacional de Notariado alcance los objetivos estratégicos propuestos, tomando en cuenta el eje temático establecido y utilizando las fortalezas para aprovechar las oportunidades?	
Debilidades: 1. 2. 3.	¿Qué debe hacer mi unidad, para que la Dirección Nacional de Notariado alcance los objetivos estratégicos propuestos, tomando en cuenta el eje temático establecido, reduciendo las debilidades y evitando las amenazas?	
Amenazas: 1. 2. 3.	¿Qué debe hacer mi unidad, para que la Dirección Nacional de Notariado alcance los objetivos estratégicos propuestos, tomando en cuenta el eje temático establecido, utilizando las fortalezas para evitar las amenazas?	

Oportunidades:	¿Qué debe hacer mi unidad, para que la Dirección Nacional de Notariado alcance los objetivos estratégicos propuestos, tomando en cuenta el eje temático establecido; superando las debilidades aprovechando las oportunidades?	
1.		
2.		
3.		

Fuente: elaboración propia con vista en lo normado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, julio 2020

Con la información proveniente del trabajo en grupos el equipo técnico procederá a analizar y depurar la información obtenida (objetivos estratégicos por unidad) y establecerá los objetivos finales para cada unidad, mediante un proceso de validación con los participantes en los talleres.



FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Establecimiento de riesgos asociados al objetivo estratégico de la Dirección Nacional de Notariado

Todas las acciones que desarrollamos diariamente están supeditadas a un nivel de riesgo, evento incierto o adversidades imprevistas, es por esto, que la única vía para garantizar razonablemente el logro de las metas y objetivos que nos planteamos como institución es alineando la planeación estratégica con el sistema de gestión de riesgos institucional. Esta imperiosa necesidad surge a partir de la concepción en la cual todos debemos comprender que los riesgos no son una situación adversa a la gestión institucional, sino que muy por el contrario son un mecanismo que se debe mantener presente en todos los niveles para garantizar que las actividades desarrolladas generen valor, y no que por el contrario se configuren en un gasto.

Anticipar los riesgos, es algo que se lleva de la mano con la planeación estratégica, pues para cada uno de los objetivos estratégicos es necesario analizar qué riesgo acarrea. Y posteriormente, en la planeación anual se repite el ejercicio para cada uno de sus ejes y metas a través del proceso de actualización del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI).

Durante el análisis de los riesgos es imperante establecer el tipo de impacto monetario, operativo, táctico, de cumplimiento, de imagen y estratégico, esto por cuanto los riesgos estratégicos, a diferencia de los riesgos operativos, poseen un impacto en la sociedad por responder a objetivos de largo plazo, los cuales se evalúan cuantificando impactos.

El reconocido teórico en gestión y estrategia Henry Mintzberg, ha realizado en el tema amplios análisis pudiendo determinar la existencia de dos peligros fundamentales, a saber:

Los posibles peligros de la planeación.

Un buen número de artículos publicados a través de los años, han identificado los "peligros" de la planeación. El más conocido ha sido acerca de la investigación que realizó Steiner sobre varios cientos de compañías, en su mayoría de grandes.

Aquí, como en otros estudios, sobresalen dos peligros: la ausencia de apoyo a la planeación por parte de la alta dirección y un "clima" en la organización no acorde con la misma. (Mintzberg, 1994)

La gestión de riesgos dentro del proceso de planificación estratégica es un soporte direccionador del proceso mismo, lo cual tiende a garantizar, en gran medida, la posterior

concreción de los objetivos estratégicos institucionales. Como parte de su desarrollo deben ser tenidas en cuenta un conjunto de fases o etapas

Ilustración 4:
Etapas de la Gestión de Riesgos en el Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: elaboración propia con vista en el proceso de actualización del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), julio 2020

La pregunta clave para hacerse en esta fase es **¿Qué riesgos pueden hacer que los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional (PEI) no se cumplan?** Así podemos guiar una estrategia, donde lograremos la alineación cuando por cada acción que realizará la Dirección Nacional de Notariado para cumplir su estrategia se vean analizados los riesgos que esta implican y se cuente con acciones de respuesta en caso de darse una materialización. Incluirlos desde los inicios de la planeación permitirá a la Dirección Nacional de Notariado prever en mayor medida el incumplimiento estratégico.

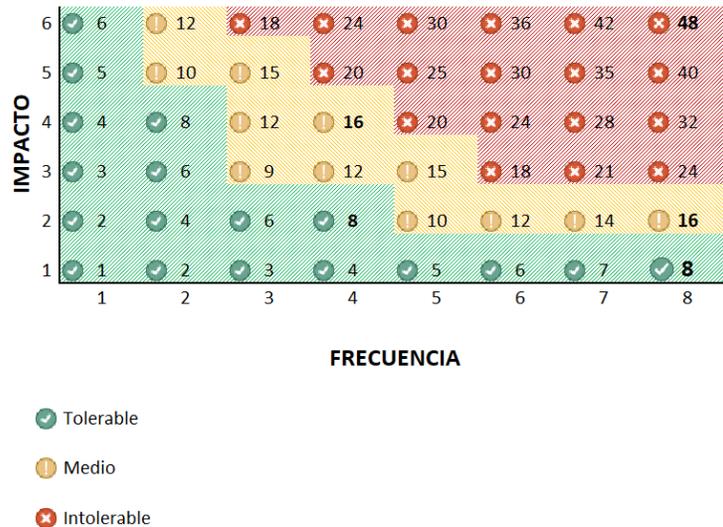
Para un mejor análisis, es importante aplicar un Mapa de Calor⁹ a los riesgos establecidos, por medio del cual de forma cualitativa le asignaremos un nivel de impacto y una frecuencia

⁹ Mapa de calor: conocido también como mapa de riesgos, es un tipo de gráfico que muestra los resultados de mediciones mediante zonas de distintos colores. su objetivo principal es obtener datos útiles del comportamiento

a cada uno. A través de este mapa lograremos tener una visión gráfica representada por colores, de los riesgos que deberemos priorizar y vigilar con mayor rigurosidad para evitar caer en el incumplimiento de la estrategia institucional. Para esto utilizaremos el siguiente instrumento guía:

Ilustración 5:
Escala de valoración de impacto y frecuencia con su mapa de calor asociado

Frecuencia	Impacto
1 Improbable	1 Insignificacante
2 Remoto	2 Marginal
3 Esporádico	3 Moderada
4 Ocasional	4 Grave
5 Moderado	5 Crítico
6 Frecuente	6 Catastrófico
7 Habitual	
8 Constante	



La gestión de riesgos se concibe actualmente como una herramienta para la toma de decisiones de los directivos de una forma proactiva si se tienen en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos planificados, esto por cuanto su principal propósito se centra en minimizar los riesgos relativos a un ámbito determinado.

El tratamiento de los riesgos para desarrollar resiliencias es el proceso de planificar las respuestas (Plan de Mitigación) y desarrollar acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas identificadas mediante los riesgos (medidas de administración). En ella se asignan recursos y responsables para concretar las actividades previstas.

En materia de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), existen beneficios importantes derivados de gestar un análisis profundo y concienzudo de los riesgos a los cuales se expondrá la estrategia a lo largo de 5 años.

de los usuarios de nuestra web. Este medio de analítica permite por tanto evaluar la visibilidad de ciertos espacios de nuestro site, y poder así mejorarlo y darle un enfoque más personalizado pensado para el usuario.

Dentro de los beneficios que mayoritariamente resaltan: reducción de costos; mayor nivel de satisfacción de personas usuarias; incremento de la capacidad y probabilidades de éxito; disminución de la incertidumbre; mayor logro de los objetivos organizacionales; y la posibilidad de evitar situaciones que podrían causar pérdidas inesperadas y no planificadas.

De conformidad con Judith Galarza López y José Luis Almuíñas Rivero, algunos de los riesgos más recurrentes en la planificación estratégica según tipo de variable pueden ser:

1. Variable planeación:
 - Falta de precisión en el esclarecimiento del horizonte temporal del plan estratégico;
 - Pobre sustento de la metodología a emplear;
 - Problemas en la definición de los actores y de las técnicas e instrumentos a utilizar;
 - Escasas acciones de divulgación del proceso y de sus resultados;
 - Poca clarificación de la concepción del sistema de seguimiento y control para verificar el cumplimiento de la estrategia y para evaluar el proceso de planificación estratégica en sí mismo;
 - Insuficiencias en el diseño de acciones para enfrentar la resistencia al cambio;
 - Falta de previsión de los subsistemas que deben ser concebidos para el logro de una planificación estratégica exitosa (motivación, capacitación, participación efectiva, comunicación, liderazgo y reconocimientos);
2. Variable organización:
 - Falta de un cronograma consensuado para avanzar en el proceso;
 - Poca margen de tiempo para la realización de las actividades previstas según la metodología aprobada, o por el contrario, la concepción de un programa demasiado dilatado que tienda a dispersar las actividades y los esfuerzos de los implicados;
 - Irregularidades en la formación de las comisiones de trabajo, las cuales suelen estar representadas por sujetos de un mismo estrato laboral;
3. Variable implementación:
 - Elevado tecnicismo en cada una de las etapas del proceso, lo cual puede conducir al aburrimiento y desmotivación de los implicados;
 - Escasa participación efectiva de los actores institucionales (directivos, profesionales, trabajadores de apoyo, personas usuarias, ciudadanía, etcétera);
 - Poca capacidad de ajuste durante la puesta en marcha;
 - Toma de decisiones autoritarias y poco trabajo en equipo.
4. Variables seguimiento y evaluación:
 - Escasa valoración de la necesidad de controlar y evaluar la calidad del proceso;
 - Pobre articulación entre el diseño, la implementación y los mecanismos previstos para su seguimiento y evaluación;

- Poco interés en evaluar otros resultados e impactos del proceso de planificación estratégica que suelen ser los más importantes, como el aprendizaje organizacional, los valores, el trabajo en equipo, la toma de decisiones colegiadas, el liderazgo participativo, entre otros y;
- La falta de diseño e implementación de acciones que conduzcan al mejoramiento del proceso de planificación estratégica y a la obtención de resultados finales con elevados niveles de calidad en ejercicios futuros.

Esta tarea de definición de riesgos deberá ser asumida mediante talleres por el equipo técnico y el personal de la Dirección Nacional de Notariado con el apoyo del equipo de la Unidad de Planificación Institucional.

Líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales propuestos

Las líneas de acción son agrupaciones de metas estratégicas o combinaciones de estas por medio de las cuales se pretende que la Dirección Nacional de Notariado se centre en atender los mismos, con la finalidad de guiar el accionar institucional por los próximos años. A través de estas líneas de acción, es que deben definirse los planes de trabajo de las unidades, ya que las líneas de acción dejan claramente definidos; el plazo, responsables, y la meta a alcanzar, dado que estas,

“Permiten la definición de los planes de acción y constituyen la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos. (...) proporcionan una plataforma para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018)

Para el desarrollo de este apartado, en primera instancia se debe responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos o los resultados esperados?

Proceso de elaboración de la estrategia.

En esta fase se pone en práctica todo lo generado durante el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), por lo que será necesario concatenar y tomar en cuenta lo siguiente:

1. La Misión definida y que expresa la razón de ser de la institución.

2. La Visión de la Misión, que se traduce en las orientaciones estratégicas de la institución.
3. La elaboración de la estrategia para el logro de los objetivos definidos.
4. La transformación de las orientaciones estratégicas en objetivos estratégicos.

Trabajo en talleres.

El equipo técnico de trabajo deberá realizar las siguientes tareas:

1. Los participantes deberán ser divididos en grupos de acuerdo a la cantidad de objetivos estratégicos institucionales resultantes de la actividad, procurando que cada grupo sea heterogéneo en cuanto a la unidad organizacional de procedencia, estos procederán a establecer un curso de acción para cada objetivo estratégico establecido y determinar los productos finales asociado al objetivo, las metas que permitan medir y cuantificar los niveles de producto establecido, las actividades que será necesario realizar para cumplir con el producto (diferenciar entre actividad y tarea) y por último definir el responsable de ese curso de acción.
2. El equipo técnico deberá cuidar que haya coherencia y articulación entre la visión, el análisis de la fortalezas, debilidades y amenazas y los objetivos estratégicos definidos como marco para proceder a la identificación de las estrategias óptimas para el logro de los objetivos propuestos.

Lo anterior se puede lograr mediante la respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué se debe hacer?
2. ¿Cuándo se debe hacer?
3. ¿Quiénes son los responsables de hacerlo?
4. ¿Cuáles y qué tipo de productos se requieren para alcanzarlo?
5. ¿Cómo se medirá el grado de ejecución?

Para facilitar el trabajo se puede utilizar la siguiente tabla:

Tabla 10:
Matriz para Formular las Líneas de Acción

Objetivo Estratégico Institucional:			
Curso de Acción:			
Productos	Indicador	Meta	Responsables

Fuente: elaboración propia con vista en lo normado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, julio 2020

Una vez obtenida la información en el cuadro anterior para cada línea o curso de acción, el equipo técnico procederá a analizar y sistematizar los resultados del taller, con el fin de realizar una formulación que consolide el trabajo de los diferentes grupos.

Líneas de acción por cada unidad

Similar al caso anterior, los participantes deberán ser divididos en grupos, pero esta vez de acuerdo con sus afinidades funcionales en la Institución, cada grupo deberá estar constituido de manera homogénea en cuanto su procedencia, estos deberán establecer un curso de acción para cada objetivo estratégico específico de su unidad establecido, deberá determinar los productos intermedios asociado al objetivo, las metas que permitan medir y cuantificar los niveles de producto que se quiere, las actividades que será necesario realizar para cumplir con el producto y por último definir el responsable de ese curso de acción.

Para facilitar el trabajo se puede utilizar la siguiente tabla:

Tabla 11:
Líneas de acción por unidad

Objetivo Estratégico Específico de la Unidad ¹⁰ :			
Curso de Acción:			
Productos Intermedios	Indicador	Meta	Responsables

Fuente: elaboración propia con vista en lo normado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, julio 2020

Con la información en el cuadro anterior, el equipo técnico deberá analizar y sistematizar los resultados del taller, con el fin de realizar una formulación final que consolide el trabajo de los diferentes grupos y que, constituirá el marco de referencia a partir del cual se velará por el cumplimiento de los objetivos estratégicos generales de la unidad, los que a su vez permitirán alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

¹⁰ En el caso de planes estratégicos específicos, serán los objetivos de dicho plan y se ordenarán los grupos por afinidad o participación en el objetivo

Una vez finalizada esta etapa el equipo técnico, someterá todo el trabajo realizado a conocimiento y validación por parte de la administración de la Dirección Nacional de Notariado, con el objetivo de recoger, analizar y sistematizar sus precisiones, complementaciones y divergencias, en relación con lo expuesto, como mecanismo de retroalimentación, que permita ajustar aún más los resultados obtenidos de todo el proceso de Plan Estratégico Institucional (PEI) bajo la óptica del nivel gerencial de la institución.

Para facilitar este trabajo de recopilación de la información generada en este nivel, se propone el uso del siguiente instrumento:

Tabla 12.
Marco Estratégico

PRODUCTO	PRECISIONES	COMPLEMENTACIONES	DIVERGENCIAS
Misión			
Visión			
Objetivos Estratégicos Institucionales: 1- 2- 3-			

*Fuente: elaboración propia con vista en lo normado por el Ministerio de
Planificación Nacional y Política Económica, julio 2020*

Finalmente, el equipo técnico procederá con el análisis de los aspectos señalados por la administración, bajo los criterios de realidad, factibilidad y viabilidad institucional y también, desde el punto de vista técnico y normativo, con el fin de incorporar hasta donde sea posible las recomendaciones realizada por la parte gerencial de la Institución, dejando constancia mediante un anexo de los elementos que no fue posible tomar en cuenta por razones técnico operativos e incluso normativas.



Dirección Nacional de
Notariado

**RESUMEN DEL PROCESO DE REFORMULACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE
NOTARIADO 2022-2020**

PRIMERA ETAPA

Proceso: Definición del equipo técnico y de gestión del Plan Estratégico Institucional (PEI)



ACTIVIDADES:

1. Propuesta y conformación del equipo técnico formalmente
2. Comunicación de inicio del proceso a toda la Dirección Nacional de Notariado

RESPONSABLES:

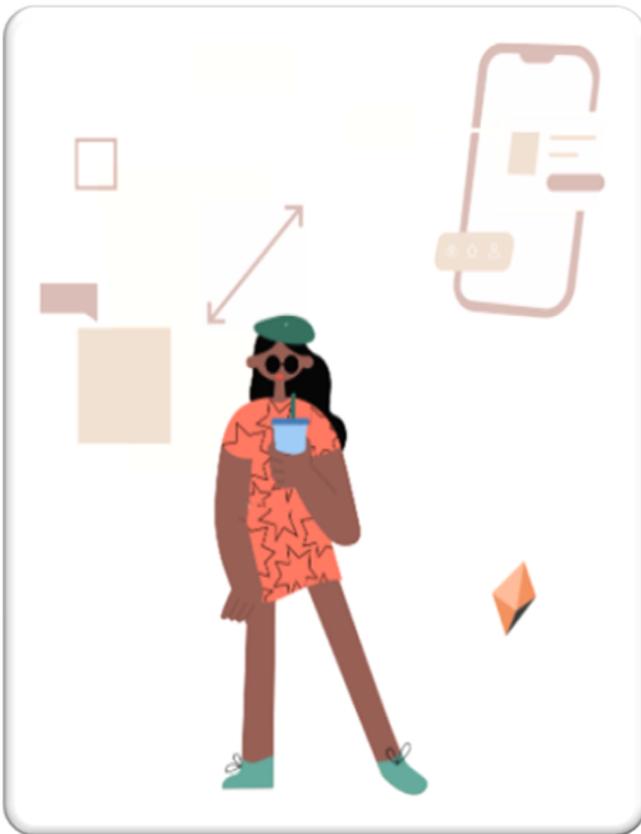
1. Equipo Unidad de Planificación Institucional
2. Jerarca Administrativo

FECHA MÁXIMA DE CUMPLIMIENTO:

29 de octubre de 2020

SEGUNDA ETAPA

Proceso: Levantamiento de diagnóstico situacional



ACTIVIDADES (taller participativo):

1. Análisis del marco jurídico, expediente de la Ley N°8795, leyes constitutivas
2. Análisis de abanico de competencias
3. Políticas públicas que la afecten, otras normativas
4. Determinación del valor público a través de la guía de preguntas
5. Exposición de los resultados del análisis de la normativa a los funcionarios de la Dirección Nacional de Notariado

RESPONSABLES:

1. Equipo Unidad de Planificación Institucional
2. Equipo técnico

FECHA MÁXIMA DE CUMPLIMIENTO:

19 de noviembre de 2020

TERCERA ETAPA

Proceso: Identificación de la Misión en base a:
¿IDENTIDAD Quién somos?
ACTIVIDAD ¿Qué hacemos?
FINALIDAD ¿Para qué lo hacemos?



ACTIVIDADES (taller participativo):

1. Definir, cuál es el propósito de la organización, entendido como su razón de ser, por qué existe.
2. La identificación del principal bien o servicio final en términos generales que justifica su razón de ser.
- 3.Cuál es la finalidad, impacto, aporte o beneficio que se busca generar en la población objetivo.

RESPONSABLES:

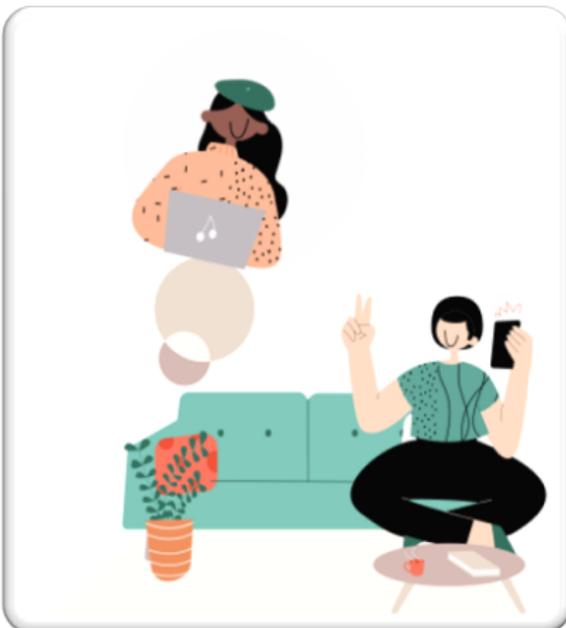
1. Equipo Unidad de Planificación Institucional
2. Equipo técnico
3. Personal de la DNN.

FECHA MÁXIMA DE CUMPLIMIENTO:

26 de noviembre de 2020

CUARTA ETAPA

Definición de la visión de la misión considerando:
¿Hacia dónde queremos llegar?
¿Cómo la organización quiere ser vista en el futuro?



ACTIVIDADES (taller participativo):

1. Analizar y definir, ¿Qué y cómo queremos ser dentro de (sus) años? Imagen de futuro
2. ¿En qué nos queremos convertir? Cambios institucionales en procesos y en productos.
3. ¿En qué nos queremos convertir? Cambios institucionales en procesos y en productos.
4. ¿En qué nos diferenciaremos? Convertirnos en algo que hoy no somos
5. Considerar los valores definidos por la Institución
6. Definición de orientaciones o ejes estratégicos a partir de las preguntas generadoras.

RESPONSABLES:

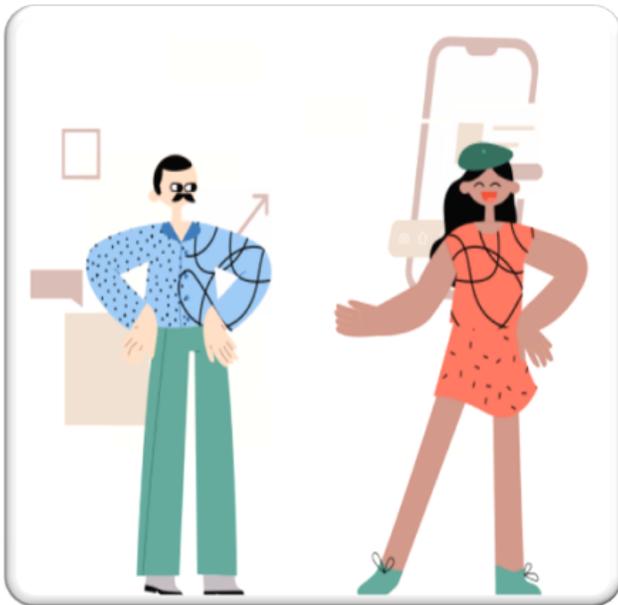
1. Equipo Unidad de Planificación Institucional
2. Equipo técnico
3. Personal de la DNN.

FECHA MÁXIMA DE CUMPLIMIENTO:

26 de noviembre de 2020

QUINTA ETAPA

Diagnóstico institucional considerando la herramienta FODA



ACTIVIDADES (participativo):

1. Tomando en cuenta la Misión y la Visión establecidas en las etapas anteriores y los valores institucionales
 - a) Distribuir en grupos por afinidad las orientaciones o ejes estratégicos.
 - b) Identificación de las Fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenaza que afectan a la DNN
 - c) Identificación de potenciales, riesgos y desafíos y limitaciones por cada grupo de análisis
 - d) Consolidación del diagnóstico tomado en cuenta aspectos de RRHH, financieros, estructura organizacional, productos generados

RESPONSABLES:

1. Equipo Unidad de Planificación Institucional
2. Equipo técnico
3. Personal de la DNN.

FECHA MÁXIMA DE CUMPLIMIENTO:

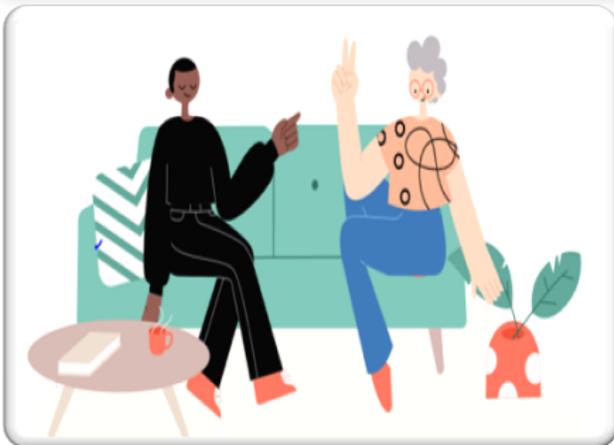
4 de diciembre de 2020

SEXTA ETAPA

Identificación de Objetivos estratégicos institucionales

ACTIVIDADES (taller participativo):

1. Exposición sistematizada de todos los resultados alcanzados en las fases anteriores: Misión, Visión, ejes estratégicos.
2. Presentación del diagnóstico consolidado
3. Determinación de objetivos estratégicos.
4. Del resultado del análisis FODA se generan preguntas orientadoras y la respuesta a estas da como resultado el objetivo estratégico.
5. Redacción y depuración del objetivo estratégico tomando en cuenta toda la información generada desde la misión.
6. Analizar la factibilidad y viabilidad de los objetivos resultantes del análisis.



RESPONSABLES:

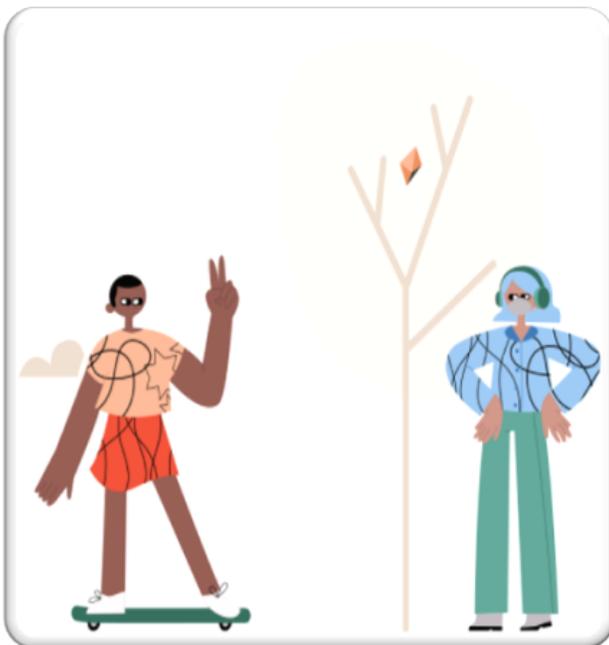
1. Equipo Unidad de Planificación Institucional
2. Equipo técnico
3. Personal de la DNN.

FECHA MÁXIMA DE CUMPLIMIENTO:

18 de diciembre de 2020

SÉTIMA ETAPA

Definición de la estrategia institucional



ACTIVIDADES (taller participativo):

1. Determinación de los riesgos estratégicos
2. Definición de los cursos de acción
3. Determinación de productos finales e intermedios.
4. Planteo de metas, indicadores y responsables por cada producto
5. Exposición y validación por parte del jerarca

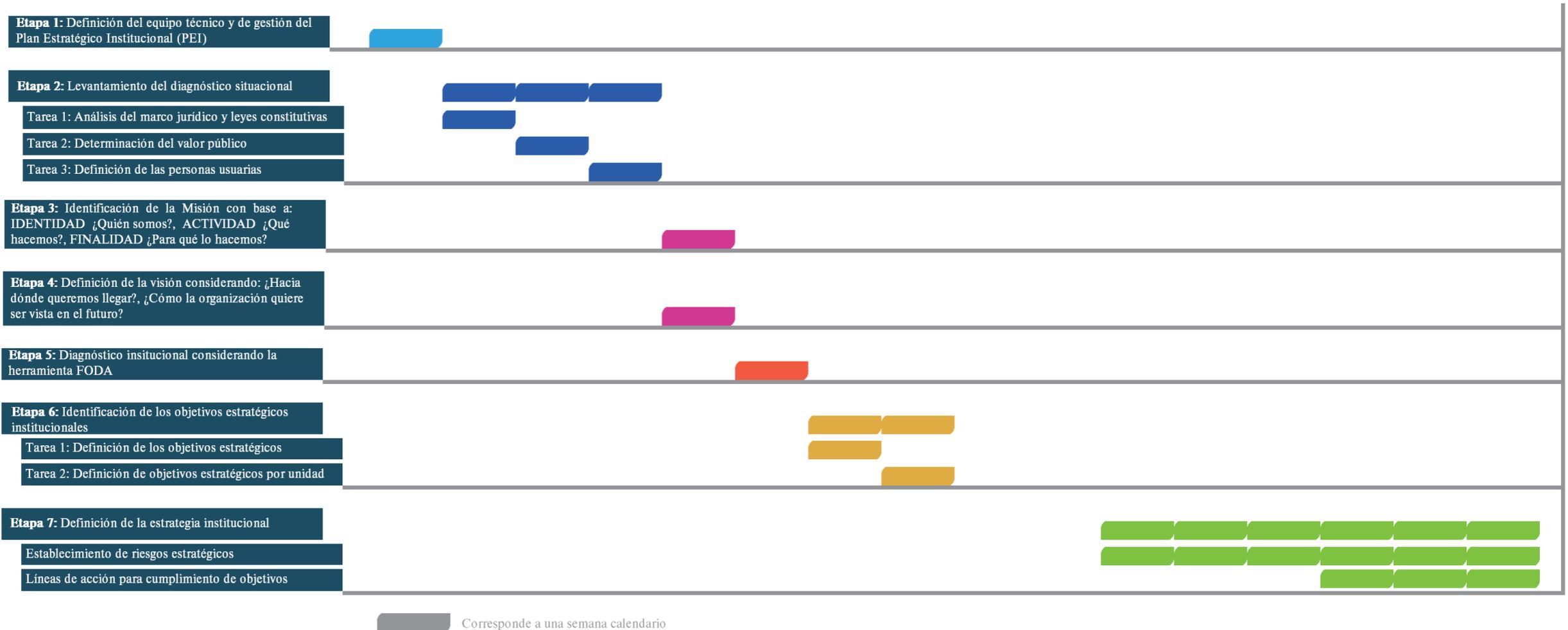
RESPONSABLES:

1. Equipo Unidad de Planificación Institucional
2. Equipo técnico
3. Personal de la DNN.

FECHA MÁXIMA DE CUMPLIMIENTO:

15 de febrero de 2021

Ilustración 6:
Diagrama de Gantt de la Actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Dirección Nacional de Notariado



Fuente: elaboración propia, julio 2020

Anexo no.2: Análisis de los Resultados del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2016

El siguiente capítulo muestra el análisis de la información que se recopila en el proceso de trabajo de campo, los cuales se realizan en conjunto con varias Unidades de la DNN, esto con el fin de identificar el cumplimiento y avance de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2012-2016 de la institución y a la vez determinar cómo contribuyó este plan en la mejora de la gestión institucional.

Asimismo, se analizan los resultados de una encuesta aplicada a los notarios, para conocer la percepción que tienen sobre la DNN, finalizando con un análisis sobre el informe del Plan Estratégico 2017-2021 de la DNN.

Para este capítulo, el análisis de la información se divide en dos escenarios; el primero abarca un análisis interno de la institución, en el cual se muestra la información recopilada en las sesiones de grupo, mientras que, en el segundo escenario se presenta un análisis externo con base a las opiniones de los notarios encuestados. Este análisis será de ayuda para generar una propuesta de mejora para el plan estratégico vigente, además se realiza un análisis del informe del Plan Estratégico 2017-2021.

Es importante mencionar que, para la recopilación de la información, se realiza una sesión con los funcionarios de cinco Unidades. En estas, se da inicio con actividades de integración para romper el hielo (ver Anexo 1). Además, por el nivel de profesionalismo de los participantes fue requerido que la sesión contará con una logística y planificación, que permitiera el cumplimiento de sus objetivos.

4.1 ANÁLISIS INTERNO

A continuación, se muestra la información recopilada en conjunto con las Unidades de la DNN, por medio de las sesiones de grupos planificadas, en ellas se abarcan varios temas relacionados con los seis objetivos plasmados en el Plan Estratégico 2012- 2016 de la institución.

Los temas citados en este apartado son los siguientes:

1. Fiscalización y seguridad jurídica.

2. Atención al público y tramitación de servicios.
3. El talento humano en la DNN
4. Tecnologías de la información
5. Instalaciones de la DNN
6. Gestión Administrativa

Además, es importante mencionar que de las 37 personas que forman parte de las 4 unidades que son parte del proceso, se tuvo una asistencia de 30 personas distribuidas de la siguiente manera:

- Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación: 3 personas
- Unidad de Administración: 7 personas
- Unidad de Fiscalización Notarial: 12 personas
- Servicios Notariales: 8 personas (Ver hojas de asistencia en anexos del 7 al 10)

4.1.1 ANÁLISIS DEL OBJETIVO 1: FISCALIZACIÓN Y SEGURIDAD JURÍDICA

El primer objetivo del PEI 2012- 2016 de la DNN corresponde a “ejecutar integralmente la fiscalización para la consecución de seguridad jurídica y dignificación de la función notarial”. Para alcanzar este objetivo estratégico, la DNN establece las siguientes tres líneas de trabajo operativo:

1. Controlar el uso correcto de los mecanismos de seguridad.
2. Elaborar una base de datos que contenga la información atinente a la fiscalización notarial.
3. Mejorar los recursos utilizados en la fiscalización.

A continuación, se muestran las tres líneas de acción establecidas para cumplir el primer objetivo del Plan Estratégico, así como sus avances y/o pendientes recopilados por medio de un conversatorio (ver Anexo 4,1) en la sesión de grupo con la Unidad de Fiscalización Notarial.

Tabla 5. Líneas de acción y avances correspondientes al objetivo 1 del Plan Estratégico 2012- 2016 de la DNN

Líneas de acción	Avances y / o Pendientes
Controlar el uso correcto de los mecanismos de seguridad.	Proceso lento, debido a la carencia de manuales de procedimiento que estandarice los procesos.
Elaborar una base de datos que contenga la información atinente a la fiscalización notarial.	Se realizó un cambio en el sistema, sin embargo, se perdió y se combinó información.
Mejorar los recursos utilizados en la fiscalización.	Se mejoraron los recursos a utilizar en las fiscalizaciones como dispositivos y medios de transporte.

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan Estratégico 2012- 2016 de la DNN y de la sesión de grupo con la Unidad de Fiscalización Notarial.

Tal como se muestra en la tabla anterior, con respecto a **controlar el uso correcto de los mecanismos de seguridad**, se identifica que el proceso ha sido lento, ya que no existen manuales de procedimientos con parámetros claros establecidos que sirvan de guía, por lo tanto, las labores se hacen por costumbre, siendo un procedimiento riesgoso para la organización. Además, otro aspecto que ha influenciado es el cambio de jefaturas que han tenido, ya que el cambio de mando ha generado cambios en la Unidad, porque siempre hay un proceso de adaptación; sin embargo, en la actualidad los funcionarios manifiestan que se sienten contentos con el jefe que los lidera.

Por otro lado, expresan que, del año 2015 al presente, la calidad de los informes de las fiscalizaciones ha mejorado, ya que en la actualidad son más elaborados y detallados lo cual permite una mejor recolección de información.

Incluso se formuló un nuevo cuestionario el cual está en valoración y su fin corresponde a revisar los aspectos que se evalúan en una fiscalización notarial. No obstante, cuentan con la limitación de que el equipo de computación que manejan no es el mejor para **realizar los informes, ya que este se encuentra obsoleto.**

En cuanto a la línea de trabajo número dos, sobre **elaborar una base de datos que contenga la información atinente a la fiscalización notarial**, expresan que ahora manejan un nuevo sistema informático, pero con el cambio de este se extravió e incluso se combinó información, lo cual dificulta la labor diaria.

Además de que es complejo de leer y de imprimir.

Referente al tema de **mejorar los recursos utilizados en la fiscalización**, los funcionarios indican que estos han mejorado, ya que, antes los funcionarios realizaban las fiscalizaciones en bus y ahora viajan en automóvil y cuentan con celular y dispositivos de tablets de la DNN, sin embargo, consideran que el contar con una computadora portátil para guardar la información recopilada les sería de gran utilidad para mejorar el proceso de fiscalizaciones.

Otro aspecto importante por resaltar es que tanto la Unidad como la institución han experimentado una rotación y migración del personal, lo cual ha ocasionado que mucho de este personal que labora actualmente, no conoce o no fue parte de la formulación del Plan Estratégico 2012- 2016 de la Dirección Nacional de Notariado, lo que denota una debilidad para la institución.

Sumado a lo anterior, se logra identificar que la migración del personal se debe principalmente a tres razones:

1. No hay parámetros de trabajo: Debido a que no se cuenta con manuales de procedimientos aprobados y actualizados, esto ocasiona que el trabajo se acumule, ya que el personal no posee líneas de trabajo a seguir.
2. Desmotivación del personal: Algunos funcionarios han generado propuestas para la mejora del trabajo por medio del diseño de proyectos, sin embargo, estos no son considerados por sus jefes; además ha ocurrido que las propuestas se concretan y cuando pasan por otras jefaturas los proyectos se retrasan o no avanzan.
3. No es fácil crecer en la institución: La DNN no ofrece estabilidad laboral, por lo que si a los funcionarios les ofrecen un puesto en propiedad en otra institución deciden irse.

En la siguiente tabla se muestra una serie de recomendaciones que la Unidad de

Fiscalización considera importante tanto para la Unidad como para la Dirección Nacional de Notariado.

Tabla 6. Recomendaciones de la Unidad de Fiscalización Notarial para la DNN y para esta misma Unidad.

Recomendaciones para la Unidad de Fiscalización Notarial	Recomendaciones para la Dirección Nacional de Notariado
Capacitación al personal acorde a sus funciones que permita una mejor administración de los recursos e innovar soluciones más eficaces.	Ofrecer estabilidad laboral a los funcionarios, para disminuir la migración de personal.
Mejorar la relación con las personas que toman las decisiones de la institución. (Consejo Superior Notarial)	Hacer Capacitaciones gratuitas y pagadas.
Mejorar los procesos para sancionar con rapidez a los notarios que cometieron una falta.	Mejorar los seguros de vida para cada fiscal y su compañero.
Mejorar los mecanismos para custodiar los protocolos.	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la sesión de grupo con la Unidad de Fiscalización Notarial

4.1.2 ANALISIS DEL OBJETIVO 2: ATENCIÓN AL PÚBLICO Y TRAMITACIÓN DE PROCESOS

El segundo objetivo del Plan Estratégico 2012-2016 de la Dirección Nacional de Notariado corresponde a " Fortalecer las áreas de atención al público y tramitación de procesos para mejorar la calidad de los servicios prestados".

Para alcanzar este objetivo estratégico la DNN establece dos líneas de trabajo operativo, las cuales corresponden a:

1. Reformular el manual de procedimientos
2. Estandarización y sistematización de los procedimientos de trabajo.

A continuación, se muestran las dos líneas de acción establecidas para cumplir este segundo objetivo del Plan Estratégico, además de sus avances y/o pendientes recopilados por medio de un conversatorio (ver Anexo 5,1) con la Unidad de Servicios Notariales.

Tabla 7. Líneas de acción y avances correspondientes al objetivo 2 del Plan Estratégico 2012-2016 de la DNN

Líneas de acción	Avances y/ o Pendientes
1. Reformular el manual de procedimientos	Existe un manual de procedimientos aprobado por la Unidad Ejecutiva y de Planificación
2. Estandarización y sistematización de los procedimientos de trabajo	Algunos procesos están demorando mucho más tiempo después de cambiar el sistema de tramitación de procesos de la DNN.

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan Estratégico 2012-2016 de la DNN y de la sesión con la Unidad de Servicios Notariales.

En esta sesión, se identifica que, de los asistentes, solo una persona participó en el taller de formulación del Plan 2012-2016, y el mismo comenta que el proceso fue algo confuso, ya que no contaban con tiempo suficiente para ponerse de acuerdo, tomar decisiones o brindar información.

Por otro lado, la Unidad de Servicios Notariales desde que se elaboró el Plan Estratégico 2012- 2016 ha pasado por diversas jefaturas; actualmente se encuentra dándole un mayor enfoque al Plan Estratégico 2017- 2021 y a la vez expresan que sienten un gran apoyo por de la jefatura actual, ya que hay más comunicación y orden, así como también con sus jefes y compañeros.

Con respecto al **manual de procedimientos**, tal y como se muestra en el cuadro anterior, éste se encuentra aprobado por la Unidad Ejecutiva y de Planificación. Sin embargo, es necesario reformularlo para actualizarlo, con el fin de adaptarlo a las necesidades actuales de la institución, por lo que esta línea de acción propuesta en el Plan aún no se ha realizado y sí es de suma importancia llevarla a cabo para estandarizar procesos.

Algunos de los procesos del sistema de gestión de información notarial están tomando más tiempo de lo normal; uno de estos, por ejemplo, corresponde al proceso de facturación.

El personal de la Unidad de Servicios Notariales determina que antes, para tramitar una factura se involucraban alrededor de tres pasos; al llevarse a cabo el cambio, se involucran alrededor de 15 pasos, por lo que el proceso se hace mucho más lento y tedioso y el servicio al cliente se ve afectado. En síntesis, para buscar información y con respecto a sistematización de procesos, el sistema ha decaído mucho, por lo que realmente no hay una mejora en este tema.

Se reconoce la importancia de que se le debe dar un mejor seguimiento a la centra con respecto a la central telefónica, ya que esta no es la mejor.

Al finalizar esta sesión, la Unidad de Servicios Notariales propone una serie de recomendaciones, tanto para la Unidad como para la Dirección Nacional de Notariado; dichas recomendaciones se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 8. Recomendaciones de los funcionarios de la Unidad de Servicios Notariales para la DNN y para esta misma Unidad.

Recomendaciones para la Unidad de Servicios Notariales y la DNN
1. Consideran necesario que todos los funcionarios de la Unidad deben conocer el manejo de todos los procesos para que si en algún momento les toque liderar un proceso ya tengan el conocimiento requerido.
2. La venta de timbres dentro de la DNN haría que los procesos fueran más eficientes para los usuarios que llegan a hacer sus respectivos trámites.

Recomendaciones para la Unidad de Servicios Notariales y la DNN

3. Impulsar los servicios en línea; esto ahorraría mucho tiempo para los usuarios.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la sesión de grupo con la Unidad de Servicios Notariales.

4.1.3 ANALISIS DEL OBJETIVO 3: EL TALENTO HUMANO EN LA DNN

El tercer objetivo del Plan Estratégico 2012- 2016 de la DNN corresponde a “Fortalecer el proceso de gestión del talento humano para garantizar un servicio oportuno y de calidad”.

Para alcanzar este objetivo estratégico, la DNN establece tres líneas de trabajo operativo, las cuales son:

1. Incrementar el recurso humano.
2. Diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano.
3. Fomentar la salud y seguridad ocupacional en la institución.

A continuación, se muestran las tres líneas de acción establecidas para cumplir este tercer objetivo del Plan Estratégico, además de sus avances y/o pendientes recopilados por medio de un conversatorio (ver Anexo 3,1) con la Unidad Administrativa.

Tabla 9. Líneas de acción y avances correspondientes al objetivo 3 del Plan Estratégico 2012-2016 de la DNN

Líneas de acción	Avances y/o pendientes
Incrementar el recurso humano.	En la actualidad la DNN cuenta con 64 trabajadores, por lo que sí han incrementado su recurso humano.
Diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano.	La Dirección Nacional de Notariado se rige por el modelo de Gestión de Talento Humano del Servicio Civil.
Fomentar la salud y seguridad ocupacional en la institución.	Dentro de la DNN no hay funcionarios en Salud Ocupacional, y como tal, no existe una comisión que se encarga de esta labor.

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan Estratégico 2012-2016 de la DNN y la sesión de grupo con la Unidad Administrativa.

Como se explica en el cuadro anterior, se puede afirmar que cuando se creó la Dirección Nacional de Notariado, laboraban aproximadamente treinta y cinco personas, sin embargo, en la actualidad cuentan con un personal de sesenta y cuatro funcionarios, por lo que se puede concluir que sí se logra incrementar el talento humano.

Por otro lado, **diseñar un modelo de gestión de talento humano** en la institución, no es tan sencillo, ya que, el proceso de reclutamiento se rige por medio del Servicio Civil, por lo que no tienen la potestad de crear cambios a este modelo; al mismo tiempo dentro de la DNN se recluta personal mediante las necesidades que se vayan presentando a través de los periodos.

Con respecto a temas de **salud y seguridad ocupacional**, actualmente dentro de la Dirección Nacional de Notariado no cuentan con funcionarios en esta área y tampoco existe una comisión encargada; este tema corresponde a un proyecto en proceso. Sin embargo, para asuntos relacionados a este tema, solicitan apoyo al Poder Judicial, ya que ellos cuentan con mayor conocimiento en el área,

La Unidad agrega que la institución pasa por un alto nivel de migración del personal, (tal como lo mencionan otras unidades anteriormente) por lo que varios funcionarios, se trasladan a otras instituciones que cuentan con la oportunidad de crecer a nivel profesional, aspecto con el que no cuentan dentro de la DNN.

En temas de capacitaciones, estas se imparten mediante identificación de las necesidades la necesidad que presente cada unidad; las mismas son solicitadas mediante el jefe de cada unidad. De igual manera, los funcionarios asisten a las capacitaciones gratuitas que brinda el Servicio Civil y comentan que a este tema se le está dando mucha importancia.

4.1.4. ANÁLISIS DEL OBJETIVO 4: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

El cuarto objetivo del Plan Estratégico 2012- 2016 de la Dirección Nacional de Notariado corresponde a "Posicionar las tecnologías de información como un mecanismo de apoyo para mejorar los servicios internos y externos".

Para alcanzar este objetivo estratégico, la DNN establece cinco líneas de trabajo operativo, las cuales corresponden a:

1. Elaborar un estudio sobre deberes y funciones en TI.

2. Diseñar un sistema informático administrativo-financiero.
3. Rediseñar el sistema informático de notario
4. Rediseño de la página web.
5. Dotar de equipo tecnológico adecuado.

A continuación, se muestran las 5 líneas de acción para cumplir este cuarto objetivo del Plan Estratégico, además de los avances y/o pendientes determinados por medio de un conversatorio (ver Anexo 2,1) con la Unidad de Tecnologías de la Información.

Tabla 10. Líneas de acción y avances correspondientes al objetivo 4 del Plan Estratégico 2012-2016 de la Dirección Nacional de Notariado

Líneas de acción	Avances y/o Pendientes
Elaborar un estudio sobre deberes y funciones en TI.	Los funcionarios de TI, desconocen sobre este estudio de deberes y funciones.
Diseñar un sistema informático administrativo- financiero.	Se adquirió un sistema informático denominado BOSS con el que se trabaja todo lo relacionado a la contabilidad, presupuesto de la DNN y el sistema de planillas.
Rediseñar el sistema informático de notarios.	Se rediseñó el sistema informático de notarios hace aproximadamente 5 años y actualmente se encuentra en otro rediseño.
Rediseño de la página web	La DNN hizo un diseño de la página web, no un rediseño ya que la institución anteriormente no contaba con esta herramienta.
Dotar de equipo tecnológico adecuado.	Se dotó a los funcionarios de equipo obsoleto, lo cual produce consecuencias en el presente.

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan Estratégico 2012-2016 de la DNN y la sesión con la Unidad de Tecnologías de la información.

Tal como se muestra en el cuadro anterior los funcionarios de la Unidad de Tecnologías de la Información, indican que desconocen sobre la **elaboración del estudio de deberes y funciones** para TI planteado en el Plan Estratégico por lo que se identifica que esta línea de acción no fue cumplida.

En cuanto al **diseño de un sistema informático administrativo-financiero**, la DNN adquirió un sistema que le permite llevar un registro y control de todo lo relacionado con la contabilidad, presupuesto y sistema de planillas de la institución, convirtiéndose esto en un importante avance en la institución, ya que antes todo se hacía por medio de hojas de Excel diseñadas por un contador, lo cual ocasionaba que se presentaran errores constantes, tiempos de respuestas prolongados y pocos controles. Cabe mencionar que este sistema cuenta con auxiliares de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, facilitando la elaboración de declaraciones tributarias.

Referente a temas de software, los funcionarios de esta unidad mencionan que este es bastante lento por lo que acciones tan sencillas como la creación de un usuario tardan de 2 a 3 días, cuando este debería de demorar máximo 10 minutos.

Con respecto al **rediseño de la página web**, en un inicio la Dirección Nacional de Notariado no contaba con esta herramienta tecnológica, por lo que, en vez de rediseñar la página, más bien se creó una, la misma no fue desarrollada por las personas de TI, sino que una empresa externa la elaboró, por lo que la unidad de TI no estuvo involucrada en el proceso. Aunque hay un gran avance en este punto, ya que antes no se contaba con el sitio web y actualmente la DNN cuenta con una página web, consideran que, para este tipo de proyectos, es necesario tomar en cuenta la visión y necesidades del público meta y de la institución, ya que estos serán los usuarios finales.

Finalmente, sobre el tema de la dotación de equipo adecuado, en el caso de equipo de cómputo como PC y portátiles, en su momento se seleccionó un equipo obsoleto por lo que en la actualidad se sufren de las consecuencias de haber adquirido estas unidades.

En otros aspectos, los participantes en la sesión la Unidad de Tecnologías y Comunicación expresa una serie de recomendaciones tanto para la Unidad como para la DNN, dichas recomendaciones se pueden observar en el siguiente cuadro.

Tabla 11. Recomendaciones de los funcionarios de la Unidad de Tecnologías de la Comunicación para la DNN y para esta misma Unidad.

Recomendaciones para la Unidad de Tecnologías de la comunicación	Recomendaciones para la Dirección Nacional de Notariado
Capacitación al personal acorde a sus funciones que permita una mejor administración de los recursos e innovar soluciones más eficaces.	Crear un manual de procedimientos gerenciales para agilizar los trámites de la institución.
Modernizar la infraestructura tecnológica (Equipo Informático, comunicación y servidores)	Disminuir los procesos burocráticos que conllevan a que se tarde más en diferentes procesos de tomas de decisiones.
Optimización en el Sistema Notarial	Agilizar y darle mayor importancia a tema de Recursos Humanos.
Modernización de equipo de cómputo al usuario final	Mayor eficiencia en la tramitación y aprobación de proyectos
Mejorar la estructura organizacional de TI, pasar de Unidad a departamento	Implementación del ISO 9001
Reforzamiento de personal especializado	
Desarrollo de sistemas y bases de datos	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la sesión de grupo con la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación

4.1.5 ANÁLISIS DEL OBJETIVO 5: INSTALACIONES DE LA DNN

El quinto objetivo del Plan Estratégico 2012-2016 de la Dirección Nacional de Notariado corresponde a “contar con instalaciones idóneas para brindar servicios con comodidad y conveniencia para usuarios y funcionarios”

Para alcanzar este objetivo estratégico la DNN establece tres líneas de trabajo operativo, las cuales son:

1. Análisis de alternativas para la reubicación de la DNN.
2. Gestión de financiamiento para la reubicación de la DNN
3. Elaborar un estudio de necesidades.

A continuación, se muestran los avances y/o pendientes determinados en la sesión de grupo por medio de un conversatorio con la Unidad de Administración (ver Anexo 3,1) referentes a estas tres líneas de acción establecidas para cumplir el quinto objetivo del Plan Estratégico.

Tabla 12. Líneas de acción y avances correspondientes al objetivo 5 del Plan Estratégico 2012- 2016 de la DNN

Líneas de acción	Avances/ Pendientes/ Resultados Finales
Análisis de alternativas para la reubicación de la DNN.	Se presentaron dos alternativas de compra de edificio
Gestión de financiamiento para la reubicación de la DNN	Al inicio se piensa en buscar fuentes de financiamiento por temas de Superávit. Se contrata ingeniero del Registro Nacional
Elaborar un estudio de necesidades.	Se plantea dicho estudio para definir los alcances de lo requerido.

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan Estratégico 2012- 2016 de la Dirección Nacional de Notariado y la sesión con la Unidad Administrativa.

Referente al **análisis de alternativas para la reubicación de la DNN**, en el año 2010 esta institución pasó a formar parte del Poder Ejecutivo, específicamente del Ministerio de Justicia y Paz, como una entidad adscrita de máxima desconcentración, como se mencionó en apartados anteriores, lo cual provocó muchos cambios en ella, entre ellos, el edificio donde se encontraban anteriormente, ya que no cumplía con las necesidades de la institución, tales como el espacio, infraestructura amigable con el ambiente, y con una construcción con no más de 10 años, por lo que al momento de formular el Plan Estratégico se consideraba esta acción como una prioridad.

El proceso de **análisis de alternativas** para la reubicación de la DNN se llevó a cabo bajo la supervisión de la Contraloría, en el cual se analizaron dos alternativas, las cuales, una de ellas es el actual edificio en donde se encuentran operando y la otra opción correspondía al edificio donde se encontraba anteriormente la televisora Canal 4. Se eligió la opción en la que actualmente se encuentran ubicados por motivos de precio y de activos, además de que se contó con una buena opción de compra.

En temas de **gestión de financiamiento** para reubicar a la DNN, al inicio se creyó necesario buscar fuentes de financiamiento, ya que por temas de superávit se pensaba que no iba a ser suficiente llevar a cabo la compra del inmueble. Al mismo tiempo, esto era únicamente un supuesto, ya que no se contaban con fuentes fidedignas de un costo aproximado de las instalaciones.

Después de la elaboración de estudios técnicos, se precisa un presupuesto para obtener un estimado de lo que sería la inversión y es en ese momento donde se plantea la **elaboración de un estudio de necesidades** como paso para definir las características mínimas que debían tener las nuevas instalaciones.

Algunas de las características son las siguientes:

- Espacio entre 1700 y 2000 metros cuadrados
- Tener capacidad para albergar entre 70 y 100 funcionarios
- Acceso a servicios públicos
- Amigable con el ambiente

- Contar con un parqueo cerrado y bajo techo.
- En concreto reforzado según la última versión del código sísmico 2010 y que cumpla con los requerimientos del Código de Construcción de Costa Rica.
- Mobiliario, puntos de red y tomas eléctricos por estación.
- Preferiblemente con una construcción no más de 10 años (podrán analizarse edificios que tenga un tiempo de construcción mayor).
- Todo lo que esté construido en vidrio debe ser en vidrio temperado o en su defecto contar con película de Seguridad.

(DNN, Unidad de Planificación Institucional, Proyecto de Adquisición y Acondicionamiento de Instalaciones Idóneas para albergar la sede central de la Dirección Nacional de Notariado, 2017, p.39).

Posteriormente, se contacta al Registro Nacional que posee un departamento de obras y se asigna a un arquitecto. Seguido a esto, se elabora un estudio de factibilidad en donde se conforma un equipo liderado por la Unidad de Planificación y de esta manera se cuenta con elementos técnicos de mayor rigor para tomar decisiones. Finalmente, se seleccionó un edificio que se localiza en San Pedro, específicamente al costado oeste del Mall San Pedro, en el Oficentro Sigma Business Center.

No obstante, a pesar de que el edificio posee las características antes mencionadas, los funcionarios de la Unidad Administrativa determinan que, con las instalaciones anteriores, tenían la oportunidad de compartir más; sin embargo, después de los cambios que realizaron esto se ha imposibilitado un poco ya que con el único espacio que cuentan para convivencia es en el comedor por lo que solicitan incentivar más estos espacios para compartir entre funcionarios.

4.1.6 ANÁLISIS DEL OBJETIVO 6: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El sexto objetivo del Plan Estratégico tiene como tema de análisis la gestión administrativa, ya que el objetivo número seis del Plan Estratégico corresponde a:

“Fortalecer la gestión administrativa para apoyar oportuna y eficientemente los servicios institucionales”.

Para alcanzar este objetivo estratégico la DNN establece seis líneas de trabajo operativo, las cuales son:

1. Gestionar y tramitar todas las solicitudes de bienes y servicios requeridas.
2. Registrar oportunamente las transacciones presupuestarias y financieras contables de la institución.
3. Mantener un registro y archivo adecuado de toda la documentación institucional.
4. Tramitar todos los pagos de bienes y servicios adquiridos por la institución.
5. Custodiar los valores y fondos específicos de operación.
6. Dar mantenimiento preventivo y correctivo a los activos de la institución. El

cuadro que se muestra a continuación presenta las líneas de acción correspondientes a este objetivo, además de los avances y/o pendientes determinados en la sesión de grupo por medio de un conversatorio (ver Anexo 3,1) con la Unidad de Administración de la DNN.

Tabla 13. Líneas de acción y avances correspondientes al objetivo 6 del Plan Estratégico 2012- 2016 de la Dirección Nacional de Notariado

Líneas de acción	Avances y/o Pendientes
Gestionar y tramitar todas las solicitudes de bienes y servicios requeridas.	Al día se gestionan aproximadamente entre 80 a 100 trámites.
Registrar oportunamente las transacciones presupuestarias y financieras contables de la institución.	Labores diarias de la Unidad
Mantener un registro y archivo adecuado de toda la documentación institucional.	Actualmente, la Unidad Administrativa cuenta con los documentos rotulados mes a mes, y estos se encuentran en ampos.
Tramitar todos los pagos de bienes y servicios adquiridos por la institución.	Labores diarias de la Unidad
Custodiar los valores y fondos específicos de operación.	Labores diarias de la Unidad

Líneas de acción	Avances y/o Pendientes
Dar mantenimiento preventivo y correctivo a los activos de la institución.	Labores diarias de la Unidad

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la sesión de grupo con la Unidad Administrativa.

En relación con la tabla anterior, las líneas de acción se desarrollan de la siguiente manera:

Con respecto a **gestionar y tramitar todas las solicitudes de bienes y servicios requeridas**, se determina que al día se gestionan aproximadamente entre 80 a 100 trámites, por lo que, para atender esta cantidad de gestiones diarias, la unidad no cuenta con la cantidad de personal adecuada para poder cubrir la demanda.

Además, para **mantener un registro y archivo adecuado de toda la documentación institucional**, la Unidad Administrativa cuenta con los documentos rotulados mes a mes y estos se encuentran ubicados en ampos; se contrató un sistema que digitaliza la información de los usuarios, sin embargo, este sistema no es el adecuado ya que aún hay archivos de gran peso que no pueden ser cargados de forma virtual al sistema.

Por su parte, **dar mantenimiento preventivo y correctivo a los activos de la institución, custodiar los valores y fondos específicos de operación, tramitar todos los pagos de bienes y servicios adquiridos por la institución y registrar oportunamente las transacciones presupuestarias y financiero contable de la institución**, son líneas de acción que corresponden a funciones diarias de la oficina de contabilidad y presupuesto que a su vez es parte de la Unidad Administrativa.

Es importante recalcar que estas no son líneas estratégicas, sino líneas operativas correspondientes a actividades propias del día a día de la institución que corresponden a funciones específicas de la Unidad de Gestión Administrativa, por lo que se deben de cumplir siempre.

Por último, el personal de la Unidad Administrativa expresa una serie de

recomendaciones para la unidad e Institución, dichas recomendaciones se plasman observar en el siguiente cuadro:

Tabla 14. Recomendaciones para la Unidad Administrativa y la DNN

Se debe de estructurar de mejor manera el trabajo ya que actualmente cuentan con mucha sobrecarga, por lo que resulta importante fortalecer el recurso humano.
Funcionarios deben de trabajar por disminuir el orgullo sobre sí mismos para que el trabajo en equipo sea más fácil.
Existen muchas trabas burocráticas que les impide avanzar en los procesos.
Se deben de mejorar los sistemas informáticos para agilizar los procesos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la sesión de grupo de la Unidad Administrativa

4.2 ANÁLISIS EXTERNO

En el presente análisis, se muestran los resultados obtenidos como consecuencia a la aplicación de la encuesta dirigida a notarios públicos y tiene como objetivo conocer la perspectiva que tienen estos notarios sobre la Dirección Nacional de Notariado. A partir de esta información la DNN podrá tomar decisiones que le permita mejorar sus servicios brindados a los notarios habilitados y de esta manera, repercutir en el servicio que se les brinde a los clientes finales (en este caso, los ciudadanos), lo cual permitirá que en el país se presente una mejor seguridad jurídica.

Para dicha encuesta, los datos fueron recopilados entre las fechas del 12 de marzo del 2018 al 24 de junio del mismo año y la población meta corresponde a los notarios que actualmente se encuentran habilitados por parte de la Dirección Nacional de Notariado. Dicha encuesta fue publicada en el perfil de Facebook de la Dirección Nacional de Notariado, en donde se obtienen 149 respuestas en total, de las 367 respuestas que se debían obtener según muestra.

Durante los 3 meses que estuvo la encuesta habilitada se contó con el apoyo de la Unidad de Tecnología y Comunicación de la DNN, sin embargo, ese fue el número máximo de respuestas válidas que se alcanzó.

Por otro lado, la información que se presenta a continuación se ha ordenado por temas de análisis, en donde se exponen diferentes gráficos y tablas, en los cuales se muestran las

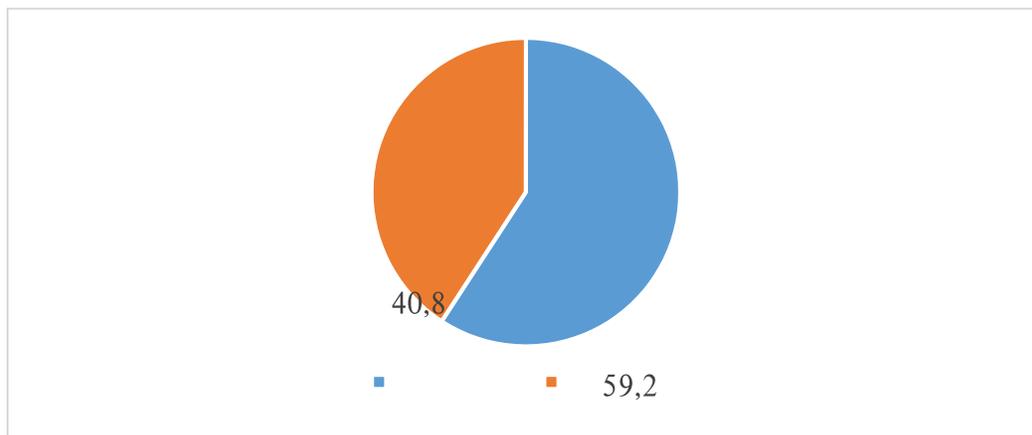
respuestas brindadas por los notarios que respondieron a dicha encuesta; es importante mencionar que cada apartado que se detalla a continuación responde al objetivo de conocer y analizar la percepción de los notarios sobre la DNN.

4.2.1 PERFIL DE LOS NOTARIOS

Como se mencionó anteriormente, se obtienen 149 respuestas en total y los resultados se desglosan a continuación.

El **sexo** de los notarios se distribuye tal y como se aprecia en el siguiente gráfico:

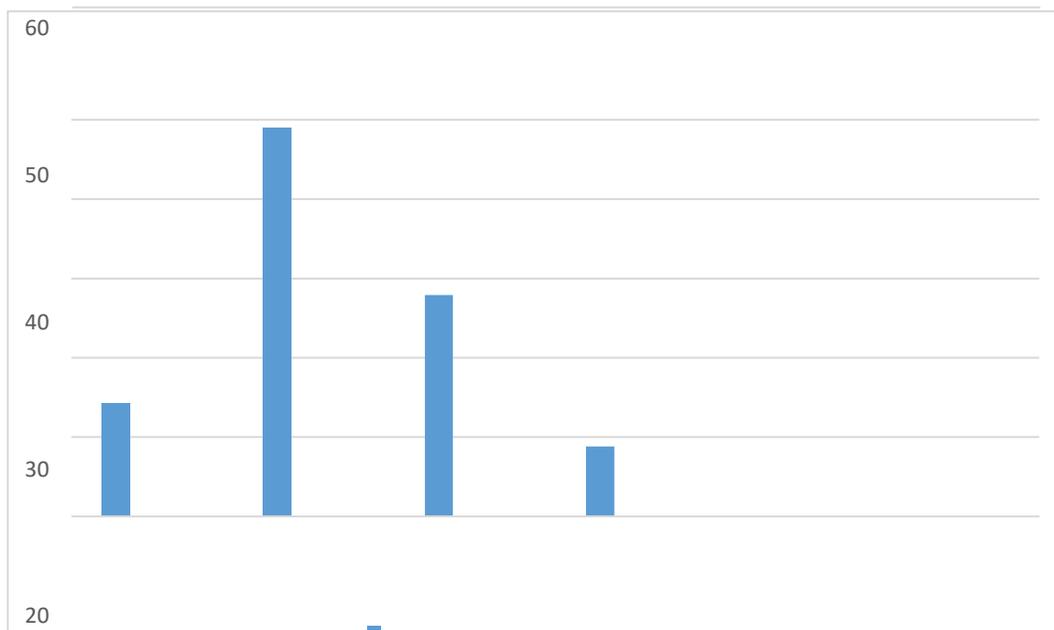
Figura 4. Sexo de los notarios



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta sobre la percepción de los Notarios sobre la DNN.

El rango de **edad de los notarios** que ingresaron a responder esta encuesta se detalla en el siguiente gráfico:

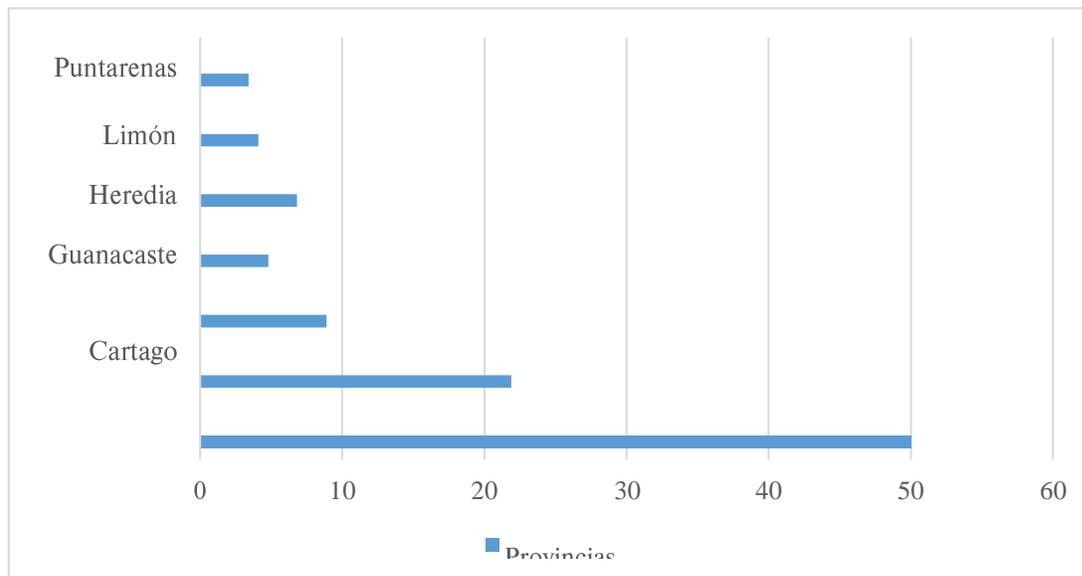
Figura 5. Rango de edad de los notarios encuestados



Fuentes: Elaboración propia con datos de la encuesta sobre la percepción de los Notarios sobre la DNN.

Con respecto a la **zona geográfica** (provincias) donde residen actualmente los notarios se presentan en el siguiente gráfico:

Figura 6. Provincia de residencia de los notarios que ingresaron a la encuesta



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta sobre la percepción de los Notarios sobre la DNN.

Referente a los gráficos anteriores, la mayoría de las personas que respondieron a esta encuesta corresponden al sexo femenino, abarcando más del 50%. Con respecto al rango de edad de notarios que dio mayor respuesta a esta encuesta corresponde a notarios de entre 29-39 años, abarcando un 49%. Cabe resaltar que ningún notario mayor de 65 años respondió a la encuesta.

Finalmente, en relación con la provincia de residencia, la mayor parte de los notarios que respondieron a esta encuesta, residen en la provincia de San José, abarcando el 50%, seguido de un 21,9% correspondiente a notarios que residen en la provincia de Alajuela.

Cabe recalcar, que la provincia con menor porcentaje de notarios que respondió a esta encuesta corresponde a Puntarenas, abarcando únicamente un 3,4%.

Para el año 2017, según el registro de Notarios de la DNN, en Costa Rica se encuentra que el 44,4% de notarios habilitados corresponde al sexo femenino, mientras que el 55,6% corresponde a notarios habilitados de sexo masculino, por lo que, aunque la mayoría de notarios correspondan al sexo masculino, en la presente encuesta se vio reflejada mayor presencia femenina.

De igual manera, según este registro de Notarios de la DNN, para el año 2017, se registra

que la mayor cantidad de notarios por provincia se encuentra en San José, abarcando un 56,1 %, mientras que en la provincia donde reside la menor cantidad de notarios corresponde a Limón, abarcando un 2,7% de la población total.

Es importante mencionar que los gráficos detallados anteriormente, contemplan las respuestas, tanto de los notarios habilitados como de los no habilitados, sin embargo, a partir de los siguientes gráficos y tablas, se muestran únicamente respuestas de los notarios habilitados, ya que se crea una pregunta filtro para que solo estos puedan continuar con dicha encuesta, esto porque corresponden a la población meta de la presente investigación, por lo que la muestra se reduce a 131 notarios. Por ende, para efectos de esta investigación, se trabajará únicamente con este último dato.

4.2.2 RANGO DE EDAD EN EL EJERCICIO NOTARIAL

En la siguiente tabla, se detallan los diversos rangos de edad de los notarios con respecto a su ejercicio notarial:

Tabla 15. Rango de años de ejercicio notarial de notarios habilitados

Rango de edad en el ejercicio Notarial	Porcentajes
Menos de 1 año	16,8%
De 1 a 5 años	34,4%
De 5 a 10 años	16, 8%
De 10 a 15 años	9,2%
Más de 15 años	22,9%

Fuente: *Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta realizada a los notarios habilitados de la DNN, 2018.*

La composición de la tabla anterior refleja que la mayoría de los notarios habilitados que respondieron a la encuesta, cuentan con alrededor de 1 a 5 años de ejercer como notarios, representando un 34,4% de la encuesta, mientras que el porcentaje más bajo de notarios que respondió cuenta con un rango de 10-15 años de ejercer como notario, representando el 9,2% de esta encuesta. Este dato, refleja de cierta manera, como los

notarios que llevan menos cantidad de años ejerciendo sus labores, están más anuentes a las redes sociales, así como también muestran mucho más interés en temas de opinión y evaluación hacia esta institución.

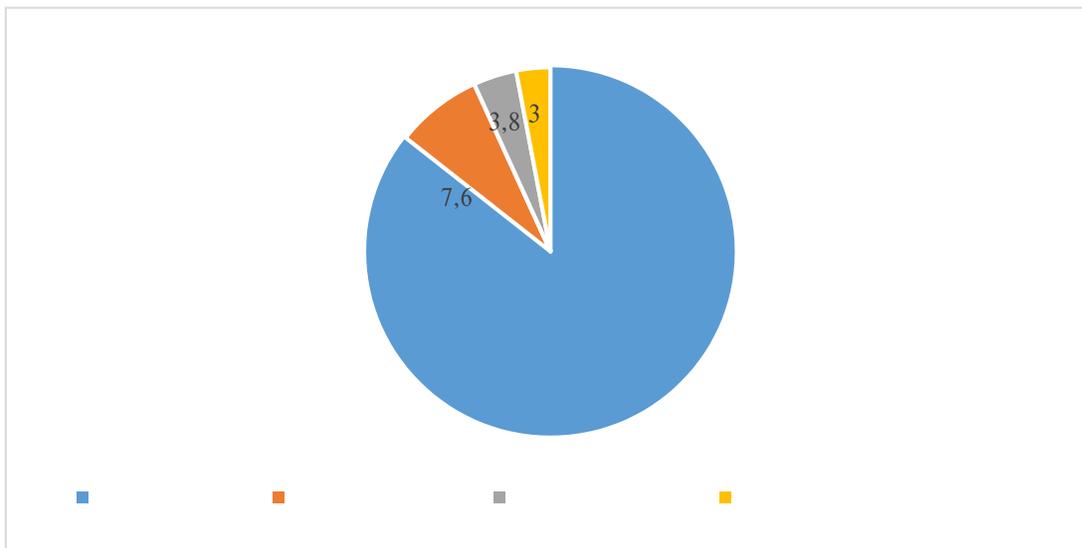
4.2.3 SERVICIOS BRINDADOS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE NOTARIADO

Entre los servicios más frecuentes que presta la DNN a los notarios se encuentran los siguientes:

- Inscripción y habilitación de notarios
- Registro de firmas y sellos
- Reposición de tomo de protocolo
- Solicitud de papel de seguridad
- Solicitud de certificación
- Actualización de datos

Por lo que, en el siguiente gráfico, se muestra qué tanto utilizan los notarios los servicios de la DNN.

Figura 7. Tiempo promedio que los notarios utilizan los servicios de la DNN



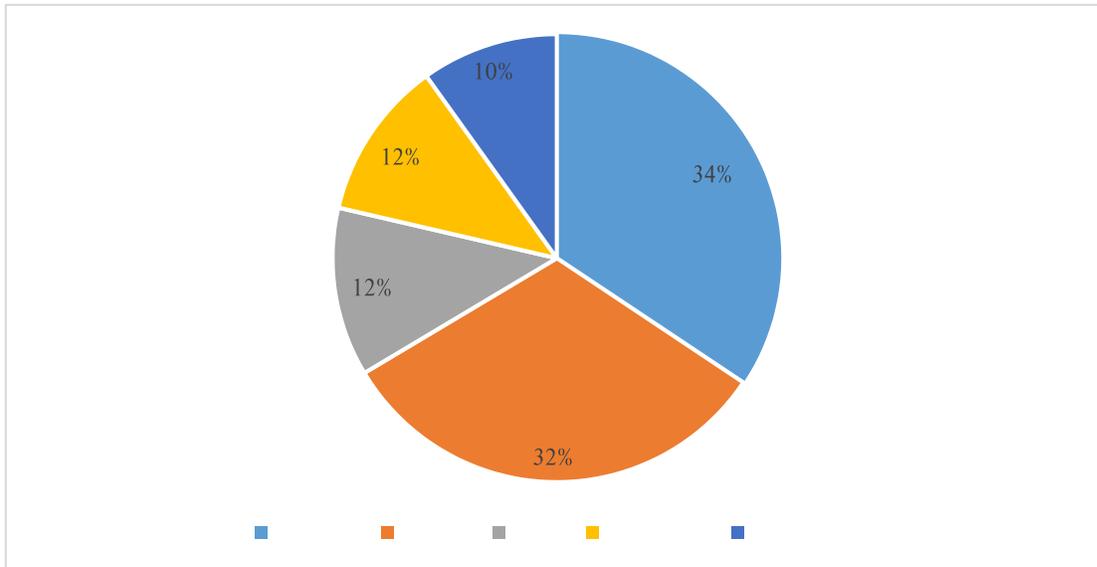
Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

Según las respuestas brindadas en el gráfico anterior, un 86% de los notarios utilizan los servicios una vez al mes, mientras que el 14% restante utiliza estos servicios

más de 2 veces al mes.

A continuación, se da a conocer la calificación de los notarios con respecto a la prestación de los servicios de la DNN.

Figura 8. Calificación a servicios brindados por la DNN



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

En el gráfico anterior, se denota que la mayoría de los notarios califican estos servicios como regulares o buenos, mientras que menos del 35% califica estos servicios como malos o deficientes.

Al hacer referencia a los servicios prestados por la DNN, se presenta a continuación un listado de los servicios que son percibidos por los notarios habilitados.

Tabla 16. Servicios brindados por la DNN que conocen los notarios

Fiscalización hacia los notarios
Sancionar incumplimientos
Regulador de aranceles

Auditorías, autorización y entrega de protocolo, certificaciones; autenticación de firmas
Venta de hojas o papel de seguridad
Proceso para habilitar notarios
Recepción de quejas de usuarios
Asesoría notarial
Redacción de directrices

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

Con respecto a la información de la tabla 16, se puede determinar que los servicios que más conocen y utilizan los notarios son los mencionados anteriormente, sin embargo, la institución cuenta con más servicios a la disposición de los usuarios y que estos no son tan conocidos.

Entre ellos se pueden mencionar:

- Cese voluntario con devolución de cuotas: Este formulario se utiliza cuando el notario desea realizar su cese voluntario y también el retiro de sus cuotas del Fondo de Garantía Notarial.
- Devolución de cuotas de notario fallecido: Este formulario se utilizará para que el beneficiario del notario ante el Fondo de Garantía Notarial, una vez fallecido, desea retirar las cuotas.
- Salida del País: Este formulario deberá ser utilizado por el notario para informar cuando ocurre cualquier salida del país, lleve o no el protocolo consigo. (Dirección Nacional de Notariado, Servicios de la DNN, 2019).

4.2.4 SERVICIO DE LLAMADAS TELEFÓNICAS EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE NOTARIADO

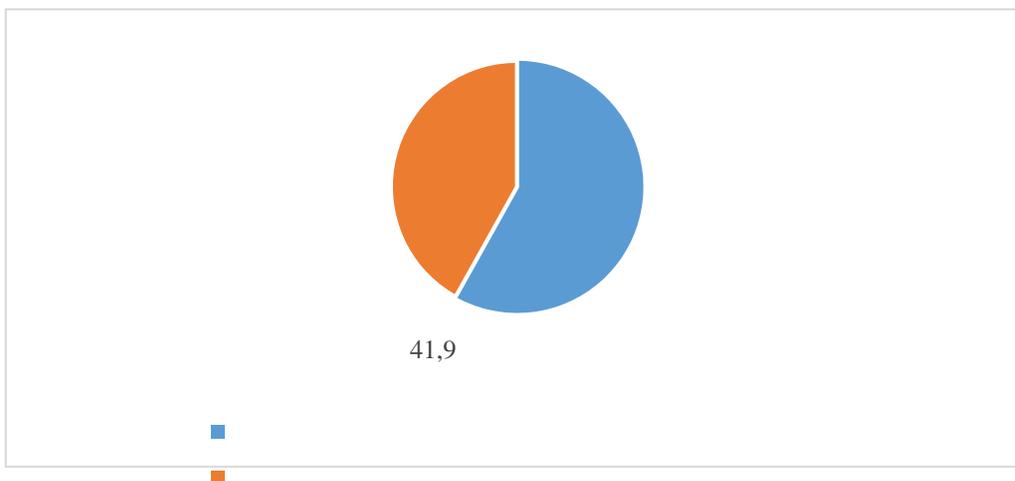
El recurso del teléfono es necesario en cualquier negocio o institución, sirviendo como un contacto central donde clientes de la empresa o institución puedan evacuar sus dudas referentes a algún proceso o consultas generales.

El segundo objetivo estratégico del plan en análisis corresponde al fortalecimiento de las áreas de atención al público y tramitación de procesos; es por esta razón que a continuación se le brinda un enfoque al servicio de llamadas telefónicas de la DNN.

El gráfico que se presenta a continuación muestra el porcentaje de notarios que ha realizado llamadas a la Dirección Nacional de Notariado durante los últimos dos meses, tomando como

referencia que la encuesta se realizó en el mes de marzo.

Figura 9. Ejecución de llamadas telefónicas a la DNN durante los últimos dos meses por parte de los notarios



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

Tal como se plasma en el gráfico anterior, más del 50% de los notarios indica **no** haber realizado llamadas a la Institución en los últimos dos meses. Esta pregunta es de tipo filtro para conocer la opinión de los notarios que sí han realizado llamadas telefónicas durante los últimos dos meses. De este porcentaje, el 79,6% indica que el servicio de llamadas no ha mejorado, mientras que solo un 20,4% indica que este servicio sí ha mejorado.

A continuación, se muestran algunos de los motivos por los cuales la mayoría de los notarios no se encuentran conformes con el servicio de llamadas telefónicas.

Tabla 17. Motivos por los cuales los notarios no se encuentran conformes con el servicio telefónico de la DNN

Poco eficientes para contestar llamadas
No hay respuesta tanto en llamadas como en correos electrónicos
Poca amabilidad

No son anuentes a las consultas que realizan
Servicio al cliente deficiente
Indican que al llamar a la DNN les indican que no se resuelven consultas por teléfono, por lo que deben de enviar la consulta vía correo electrónico.
No se logra comunicación a través de las extensiones telefónicas

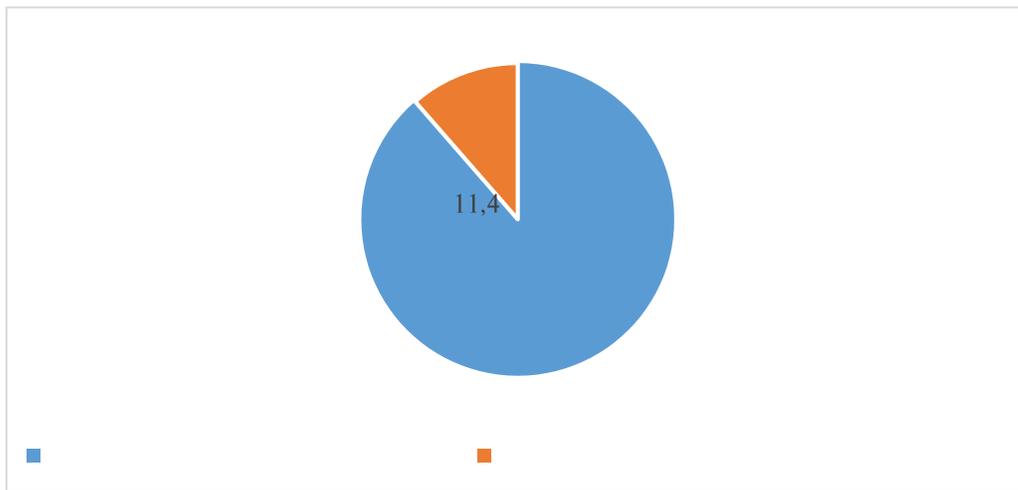
Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

En relación con este tema, es importante dar a conocer que el servicio de la central telefónica en la DNN sigue siendo un punto que no se ha logrado mejorar, afectando la imagen de esta institución con respecto a su prestación de servicios. Por esta razón, es importante diagnosticar el origen del problema para construir un plan de acción con el fin de disminuir el tiempo de espera, así como también brindar mejoras en la calidad del servicio al cliente.

4.2.5 PÁGINA WEB DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE NOTARIADO

Como se ha mencionado en apartados anteriores, en el objetivo 4 del Plan Estratégico, se sugiere posicionar las tecnologías de la información para mejorar los servicios internos y externos de la institución; entre estos se destaca lo que es la página web de la DNN, por lo que, para dar inicio a este tema, a continuación, se muestra el porcentaje de notarios que ha hecho uso de esta página web.

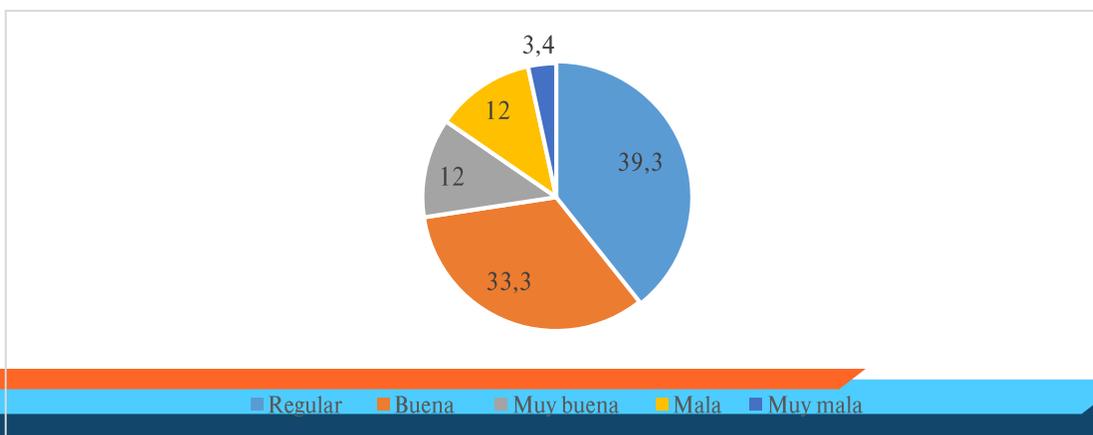
Figura 10. Uso de la página web de la DNN por los notarios



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

En el gráfico anterior, se muestra el porcentaje de notarios que ha hecho uso de la página web de la Dirección Nacional de Notariado. Esta pregunta es de tipo filtro para conocer la opinión de los notarios que sí han hecho uso de esta página web, y tal como se muestra en el gráfico 7, más del 85% de los notarios sí la ha utilizado. A continuación, se detalla la calificación brindada por los notarios referente a la calidad de la página web de la DNN.

Figura 11. Calificación a la calidad de la información de la página web de la DNN por parte de los notarios



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

Con relación a la información brindada anteriormente, se concluye que más de la mitad de los notarios califica la calidad de esta información como buena y es muy poco el porcentaje de notarios que la califica como mala.

En referencia a estas respuestas, a continuación, se muestran los motivos por los cuales los notarios califican que la calidad de la información que se encuentra en esta página web es buena o es mala.

Tabla 18. Opinión de los notarios con relación a la página web de la DNN

Se deberían de realizar solicitudes de trámites en línea
No contiene información o enlaces importantes referentes a la función notarial
Amigable, rápida y sencilla
Desactualizada
Poco atractiva a nivel visual
Varias veces el sistema genera fallas por lo que no se puede continuar en la página
Podría contener más información de interés regulatorio de la actividad notarial
Contiene información clara y ordenada
Se puede consultar de forma fácil
Podría mejorar en cuanto a la información con los notarios habilitados por medio de la movilidad de la plataforma, o una aplicación (aplicación del celular) de consulta.
No permite el pago de la cuota de fondo de garantía por esta vía, como lo hace la página del colegio de Abogados.
Debería ser una página más instructiva y educativa para la función notarial
Acceso fácil con poco contenido actualizado
Enlaces rotos y links duplicados donde solo uno sirve; poca información legal sobre la materia que aplican los notarios.

Fuente: *Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.*

En referencia a la información que se presenta en la tabla como en la información que se presenta en el gráfico, ambas son un poco contradictorias, ya que en el gráfico se denota que los notarios califican la información de la página web como buena, mientras que cuando se brinda la oportunidad de dar respuesta abierta, la mayoría de estas lo califican como

deficiente, por lo que, aunque sea un poco contradictoria la información, se puede inferir que los usuarios no se encuentran del todo conformes con la información que brinda la página web de la DNN.

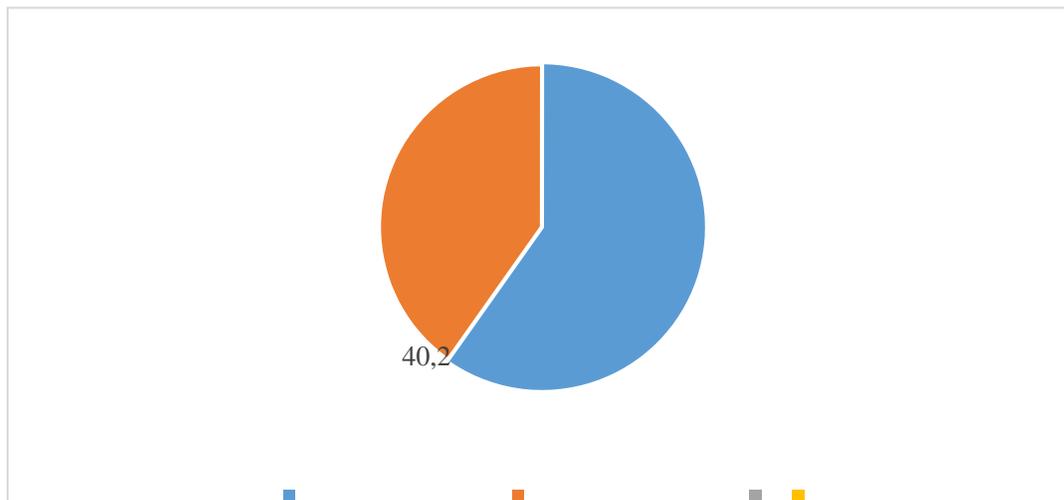
4.2.6 Perfil de Facebook de la Dirección Nacional de Notariado

En la actualidad, cualquier tipo de empresa o institución debe de contar con página de Facebook.

Un estudio realizado por Shop.org, ComScore y Social más de la mitad de los usuarios de Facebook han llegado a una web corporativa mediante la fanpage de Facebook. Según este mismo estudio la mayor parte de los usuarios se hacen fans para obtener ofertas y descuentos, pero también quieren mantenerse informados sobre los productos que ofrece esa empresa y conocer más sobre el sector en el que se desarrolla. (Net Consulting, 2011)

Por su parte, la DNN cuenta con un perfil en esta red social de Facebook, por lo que se realiza la consulta a los notarios sobre si ellos han visitado este perfil anteriormente.

Figura 12. Uso del perfil de Facebook de la DNN por parte de los notarios



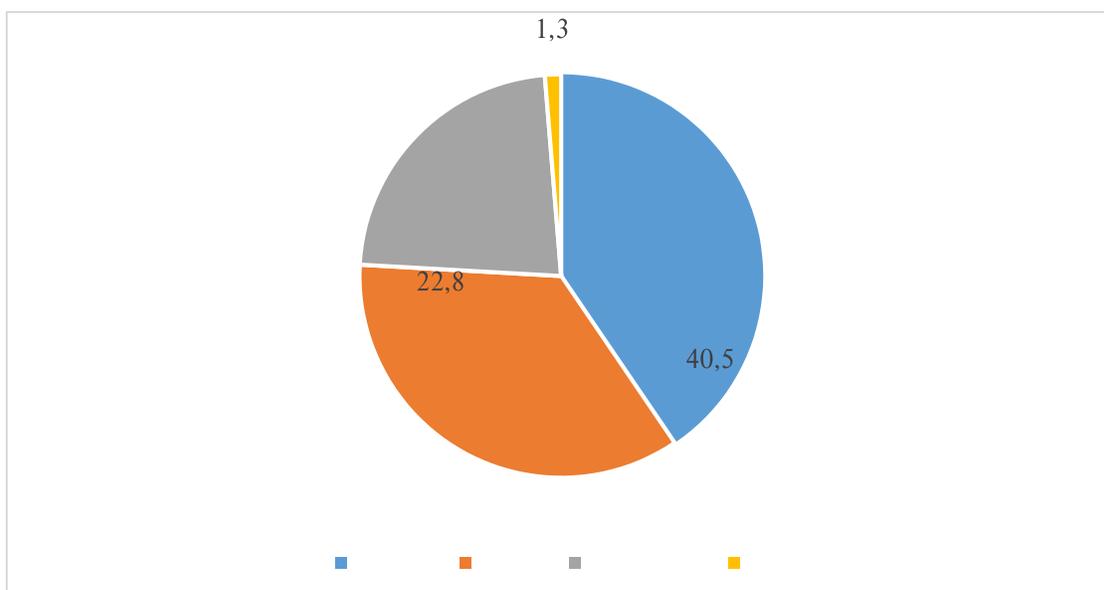
Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

En el gráfico 9 se muestra el porcentaje de notarios que ha utilizado el perfil de Facebook de la DNN; en este se indica que más de la mitad de los notarios sí han ingresado

a este perfil. Esta pregunta es de tipo filtro para conocer la opinión de los encuestados que sí han hecho uso de este mismo.

Es de suma importancia conocer la opinión de los notarios con respecto a la calidad de la información que brinda este perfil de Facebook, por lo que a continuación, se presentan las respuestas brindadas por los notarios para abarcar este tema.

Figura 13. Calidad de la información del perfil de Facebook de la DNN, según notarios



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

Según se muestra en el gráfico anterior, más de la mitad de los notarios indica que la calidad de la información que se presenta a nivel de Facebook brinda buen contenido, sin embargo, no es un porcentaje razonable de notarios que piensa así, por lo que a continuación se plasma la opinión de los notarios referente a este tema.

Tabla 19. Opinión de los notarios acerca del perfil de Facebook de la Dirección Nacional de Notariado

Institución utiliza muy poco esta red social - Poca presencia
Podría ser más informativa
Brinda información de manera constante
Informa a los notarios sobre novedades en materia notarial, circulares importantes y nueva normativa.
Se podría explotar mucho más
Se percibe gran mejoramiento en cuanto a la interacción e información a usuarios y notarios.
No se ve apoyo a notarios con información o capacitaciones.
Puede mejorar brindando más información y ser el medio donde pueda consultarse información.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

Entre una de las respuestas que se destacan en esta encuesta se presenta la siguiente “Paradójicamente, me fue más útil el mensaje privado en el que solicité la información que ocupaba, que una llamada telefónica. La persona detrás de ese mensaje fue muy cortés y célere para contestar y resolver mi petición” Anónimo.

Hoy en día, la reputación de una institución vía web es un gran aspecto para tomar en cuenta ya que este es un medio de comunicación bastante utilizado por esta sociedad, por lo que su uso de forma constante y eficiente deja mucho que decir de la institución. Si bien es cierto, en referencia a las respuestas anteriores, se puede concluir que la información que se comparte en esta red social es importante o de interés, sin embargo, es importante reforzar el uso de esta herramienta y hacerla más interactiva con los usuarios, y a la vez brindar mayor y mejor información de manera constante.

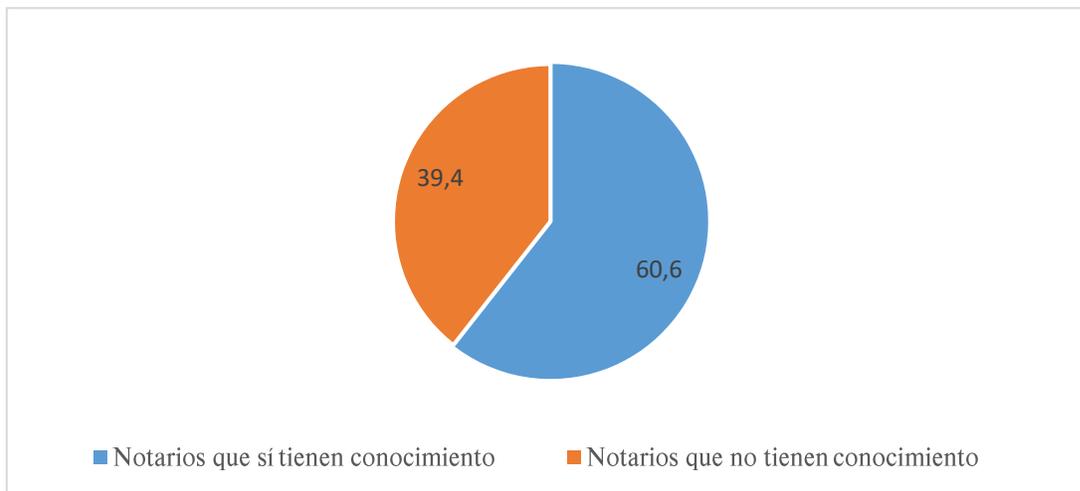
4.2.7 PROCESO DE FISCALIZACIONES A LOS NOTARIOS POR PARTE DE LA DNN

La DNN ofrece una serie de servicios para trabajar en el fortalecimiento de la confianza y en promover la seguridad jurídica en el país. Para esto, dicha institución se

encarga de fiscalizar las labores de las y los notarios, ya que deben de actualizar sus datos de forma regular para que de esta manera no se vean expuestos con alguna multa o suspensión. Como se mencionó en apartados anteriores, el primer objetivo del Plan Estratégico 2012-2016 de la DNN, hace enfoque al proceso de fiscalizaciones.

Para conocer más a fondo sobre este proceso, se consultó primeramente a los notarios, sobre si conocen del sistema de fiscalizaciones a los notarios por parte de la DNN.

Figura 14. Conocimiento de los notarios sobre el proceso de fiscalizaciones por parte de la DNN



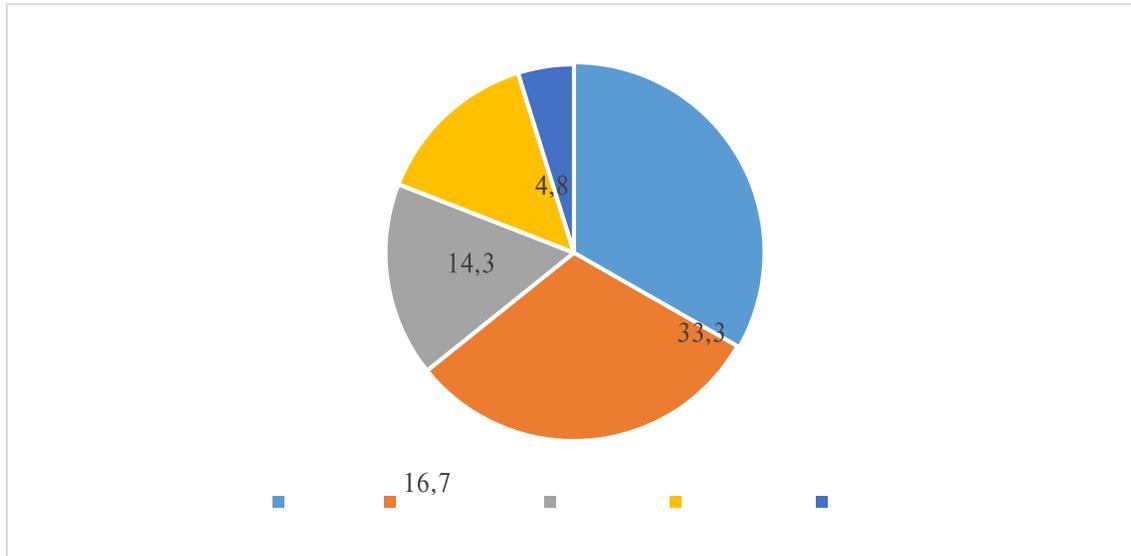
Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

En relación con el gráfico 11, el 60,6% de los notarios (tomando en cuenta, un total de 131 notarios) conoce sobre el proceso de fiscalizaciones impartido por la DNN, mientras que el restante porcentaje no conoce sobre este proceso.

Tomando este 60,6% como un 100%, el 68,2% indica que nunca ha recibido una fiscalización por parte de la DNN, mientras que únicamente el 31,8% indica sí haberla recibido.

Este último aspecto que se toma en cuenta es de tipo filtro para conocer la opinión de los notarios que sí han recibido alguna fiscalización por parte de a DNN.

Figura 15. Calidad de las fiscalizaciones realizadas por la DNN, según notarios



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

Es de suma importancia conocer sobre la calidad de las fiscalizaciones percibida por los notarios, por lo que, en el gráfico anterior, más del 50% de los notarios califican este proceso como de buena calidad, mientras que aproximadamente el 20% lo califica de mala calidad. En relación con esta calificación, se presentan los aspectos más significativos brindados por los notarios con respecto a este proceso de fiscalizaciones.

Tabla 20. Opinión de los notarios con base a los procesos de fiscalización recibidos

Los funcionarios que han elaborado estos procesos son muy amables
Se solicita un mayor enfoque en los notarios que están incumpliendo la normativa
Trabajan de forma ordenada y educada; brindan explicaciones claras con respecto a su trabajo.
Funcionarios revisan todo lo necesario para controlar que el notario ejerza su función de acuerdo con los lineamientos

Emiten recomendaciones a los notarios

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios

Como parte de este tema de análisis, se hace la consulta a los notarios, sobre si modificarían algo con respecto a la metodología de las fiscalizaciones realizadas por parte de la DNN.

Un 65% de los notarios respondió que sí, mientras que el 35% respondió que no modificarían este proceso.

A continuación, se muestra algunas de las recomendaciones más importantes brindadas por los notarios para mejorar este proceso.

Tabla 21. Recomendaciones para mejorar los procesos de fiscalización

Al realizarse la primera fiscalización, deberían de hacer recomendaciones para mejorar los procesos y no ser sancionada a primera instancia.
El trato al notario durante la fiscalización
Llevar a cabo proceso de fiscalización solo cuando hay una denuncia o sospecha de mala actuación.
Realizar fiscalizaciones en bufetes de gran tamaño y a notarios de bancos y agencias de vehículos.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

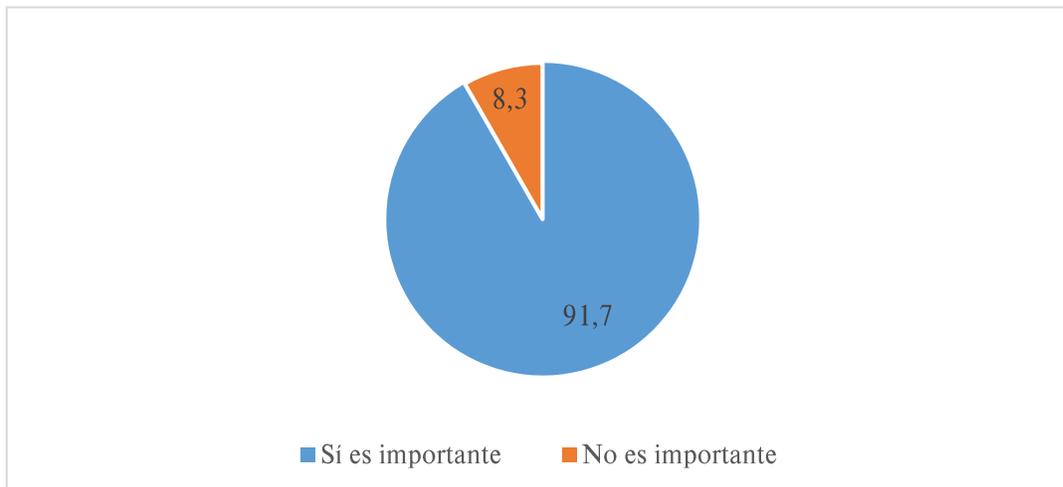
Es de suma importancia que todos los notarios conozcan sobre el proceso de fiscalización que realiza la DNN en el país y no solo que conozcan sobre esto porque hayan recibido alguna fiscalización.

Los notarios deben siempre de mantener sus datos actualizados y contar con las herramientas necesarias para ejercer sus obligaciones de forma correcta y segura para que de esta manera se logre aportar con la seguridad jurídica a la ciudadanía. De igual manera, también es deber del ciudadano investigar sobre el notario y conocer realmente cuál es su estatus para evitar cualquier inconveniente.

4.2.8 SERVICIOS EN LÍNEA DE AUTENTICACION Y EMISIÓN DE CERTIFICACIONES

El servicio para trámites en línea es algo que se ha desarrollado bastante en los últimos años, y es un proceso que poco a poco exige la ciudadanía ya que por cuestiones de tiempo y traslados resulta conveniente. Aún hay trámites que se deben realizar directamente en la DNN como la autenticación y emisión de certificaciones, por lo que se realiza la consulta a los notarios, si consideran importante que la DNN brinde estos servicios en línea. En el siguiente gráfico se plasma esta respuesta.

Figura 16. Implementación de servicios en línea de autenticación y emisión de certificaciones por parte de la DNN



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

Como se puede observar en el gráfico anterior, la mayoría de los notarios indican que consideran oportuno que la Dirección Nacional de Notariado brinde servicios en línea de autenticación y emisión de certificaciones a través de su página web, mientras que el 8,3% de los notarios indican que este proceso no es indispensable o necesario.

Entre las justificaciones de los notarios para que se pueda implementar

este proceso se encuentran las siguientes:

Tabla 21. Motivos para brindar el servicio de autenticación y emisión de certificaciones en línea

Ahorro de tiempo
Actualizar procesos acordes al Siglo XXI
Es un proceso necesario, ya que ahora la mayor parte de procesos son digitales.
Agilizar el servicio a los usuarios
Proceso necesario, especialmente para los notarios que residen fuera del Valle Central, ya que la DNN no cuenta con sedes regionales.
Tecnología es imprescindible para brindar servicios de calidad.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

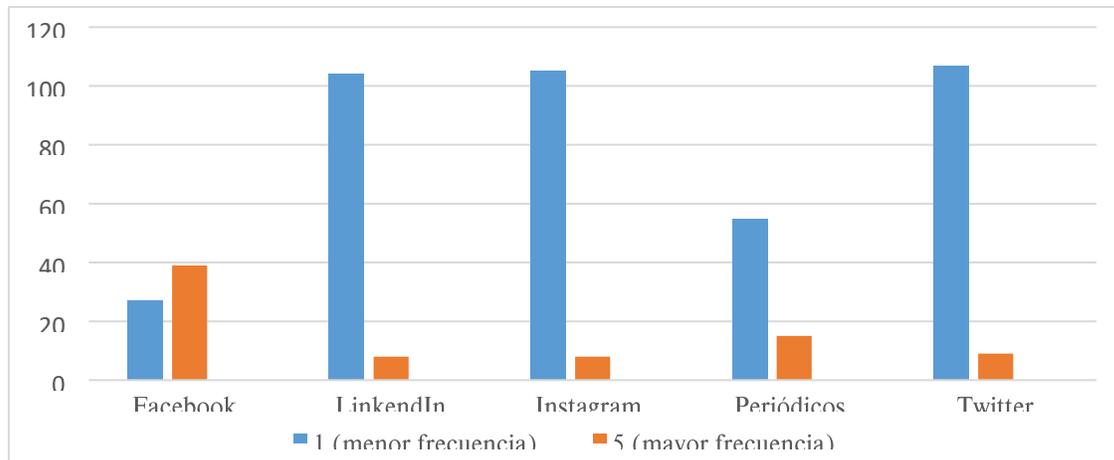
Como otro de los temas que abarca este punto de análisis se menciona la implementación de servicios en línea por parte de la Dirección Nacional de Notariado en donde se conlleva obligatoriamente el uso de la firma digital. A esto, cabe mencionar que el 89,4% de los encuestados indican que sí están de acuerdo con este proceso de implementación, mientras que el 10,6% indican que no estarían de acuerdo con este proceso.

4.2.9 MEDIO DE INFORMACIÓN PARA TEMAS RELACIONADOS CON EL EJERCICIO NOTARIAL

Como último tema a tratar en esta encuesta dirigida a notarios, se contempla el medio de comunicación por el cual los notarios reciben más información con respecto a temas notariales.

En el siguiente gráfico se plasman las respuestas por parte de los notarios con respecto a este tema.

Figura 17. Medio de comunicación más utilizado para temas relacionados con el ejercicio notarial



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la encuesta realizada a los notarios.

Con relación al gráfico anterior, es importante mencionar que, al responder a esta pregunta, los notarios brindaron nota “1” al medio por el cual se informan con menor frecuencia, y calificando con “5” por el medio que se informan con mayor frecuencia.

Como se puede observar en el gráfico anterior, el medio de información por el que la mayoría de los notarios se informan para temas relacionados con el ejercicio notarial es por medio de Facebook y periódicos, mientras que Instagram y LinkedIn no corresponden a un medio por el cual los notarios se informen mucho sobre este tipo de temas.

Cabe destacar que, aunque los periódicos y la red social de Facebook sean los medios por los cuales los notarios se informan más sobre temas referentes al ejercicio notarial, no se informan de manera constante, ya que su respuesta tampoco resulta tan convincente de que se informen de forma recurrente.

Como otro de los temas que abarca este punto de análisis se busca saber por cual tipo de medio prefieren los notarios recibir este tipo de información. La respuesta a esta pregunta es de tipo abierta, sin embargo, solo se reciben 2 diferentes formas de como desean recibir información de tipo notarial:

- Correo electrónico
- Facebook

PROPUESTA

El siguiente capítulo tiene como finalidad presentar el diseño de una propuesta que contribuya a fortalecer el Plan Estratégico actual (2017-2021) de la Dirección Nacional de Notariado, con base en los resultados obtenidos en las sesiones de análisis en grupo desarrolladas y el análisis del informe del Plan Estratégico 2017-2021.

La importancia de esta propuesta radica en que la DNN cuente con una guía que la oriente a realizar algunos cambios internos, que contribuyan en mejorar la regulación de la función notarial costarricense en procura de la seguridad jurídica.

Se desarrollará un breve análisis sobre el informe del PEI 2017-2021 de la DNN, para seguidamente plasmar el diagnóstico captado por medio del análisis interno y externo realizado.

Finalmente, como parte de la propuesta, se propondrá la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) la cual corresponde a “una herramienta concebida para gestionar integralmente una organización, ya sea una empresa, una entidad gubernamental o una asociación sin fines de lucro. Consiste fundamentalmente en un sistema de indicadores que dan cuenta del cumplimiento y los esfuerzos de logro de los objetivos estratégicos” (Miranda, R 2007, p3.)

5.1 Objetivos y Metodología del informe del Plan Estratégico 2017-2021 de la DNN

En relación con la metodología que se presenta en el PEI 2017-2021, no se menciona de forma específica el tipo de investigación que realizó, el alcance, las fuentes, así como tampoco las técnicas e instrumentos para llevar a cabo la actualización del Plan Estratégico en mención, por lo que es importante detallar este tipo de estructura para que el lector o el público meta esté al tanto desde un inicio sobre cómo se va a proceder.

En relación con los objetivos, estos se mencionan después de la metodología, por lo que es importante aclarar que los objetivos deben de detallarse antes de la metodología, y de esta manera explicar de forma correcta cómo alcanzar estos objetivos. Dentro del apartado de “Proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional de la Dirección Nacional de Notariado” se mencionan las actividades que se ejecutarán para la actualización del plan 2017-2021 así como también una amplia explicación sobre cómo estarán realizando esto; en este mencionan de forma más específica como estarán elaborando el diagnóstico y como tal la actualización del PEI. Esta información es de gran apoyo para ingresarla en el apartado de diagnóstico para que de esta forma el lector, pueda tener más claro en cómo se ejecutará esta actualización del plan.

5.2 Marco Estratégico

A continuación, se muestra el marco estratégico establecido en el Plan de análisis vigente.

5.2.1 Misión:

La misión que establece la Dirección Nacional de Notariado en su Plan Estratégico 2017- 2021 es la siguiente:

"La Dirección Nacional de Notariado es una institución rectora que, mediante talento humano y recursos idóneos, regula la función notarial costarricense en procura de la seguridad jurídica"

La misión refleja la razón de ser de la institución, lo cual es adecuado, ya que esta misión le indica a la organización cómo debe realizar su trabajo, considerando el talento humano y recursos idóneos.

5.2.2 Visión

En cuanto la visión que establece la DNN para su PEI 2017-2021 corresponde a:

"Ser una institución de excelencia y referente en el campo de la seguridad jurídica"

Esta deja claro hacia dónde se dirige la organización.

5.2.3 Valores

Con respecto a los valores, en el proceso de actualización que realizó la DNN se determinaron los que se muestran a continuación:

- Honradez: Probidad e integridad
- Calidad: Entrega con dedicación, eficiencia y eficacia
- Servicio: Actitud proactiva, dirigida a apoyar en forma ágil a los usuarios.
- Responsabilidad: Cumplimiento adecuado de las funciones
- Excelencia: Cultura basada en la mejora continua

5.2.4 Objetivos Estratégicos

En el informe se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

1. Fortalecer el ejercicio de la función notarial
2. Brindar servicio de calidad
3. Posicionar una imagen de excelencia de la institución
4. Impulsar el uso de las tecnologías de la información
5. Desarrollar el talento humano

5.3 Resultados del diagnóstico interno y externo

Tal y como se puede observar en el análisis interno y externo, la institución cuenta con varias oportunidades de mejora, las cuales para efectos de esta propuesta se clasifican en 3 áreas:

1. Área de recursos humanos
2. Área administrativa
3. Área de tecnología

5.3.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Dentro del área de recursos humanos, se identifican dos debilidades las cuales corresponden a:

- Migración de personal hacia otras instituciones públicas.
- Falta de actividades que promuevan la convivencia entre funcionarios.

A continuación, se detalla el análisis de estos dos puntos:

5.3.1.1 MIGRACIÓN DE PERSONAL HACIA OTRAS INSTITUCIONES

Es común que los funcionarios identifiquen este punto como una de las principales debilidades que tiene la institución, alegando que el desarrollo a nivel profesional en la institución es muy complejo, lo cual ocasiona desmotivación, provocando que el personal emigre a otras instituciones donde sí les ofrecen estabilidad y crecimiento.

Según el autor Leigh Branham, experto en compromiso laboral, existen siete razones por las que un empleado renuncia a un lugar de trabajo, y justamente las citadas por los funcionarios de la DNN son algunas de esas.

Este autor considera que las siete razones por las que un colaborador decide migrar a otro lugar de trabajo son las siguientes:

1. Expectativas defraudadas
2. Disconformidad entre la persona y el puesto
3. Seguimiento y consejos insuficientes al empleado
4. Pocas oportunidades de crecimiento y promoción
5. Sentirse infravalorado o no reconocido
6. El estrés por sobrecarga de trabajo y el desequilibrio entre el trabajo y la vida personal
7. La pérdida de confianza en el liderazgo superior (Branham, 2003).

De los puntos anteriores que considera Branham que son las principales razones por las que una persona emigra de un lugar de trabajo, justamente las últimas cuatro razones fueron mencionadas en las diferentes sesiones de grupo realizadas en la institución.

5.3.1.2 FALTA DE ACTIVIDADES QUE PROMUEVAN LA CONVIVENCIA ENTRE FUNCIONARIOS

El personal indica que las nuevas instalaciones de la DDN no permiten que los colaboradores de las diferentes unidades convivan unos con otros, lo cual puede ser uno de los factores que esté afectando el clima laboral de la Institución.

Según Gómez B, uno de los factores que contribuye a que el clima laboral mejore

en una organización, es organizar actividades recreativas que sean ajenas al contexto laboral, ya que este tipo de actividades contribuyen a motivar y a crear buenas relaciones entre los miembros de un equipo. (Gómez ,2019).

Al crearse este tipo de ambiente, los colaboradores se van a sentir más cómodos y seguros. Además, está comprobado que cuanto más a gusto se sienta una persona en su lugar de trabajo, mejor desempeña sus tareas, lo cual se puede ver reflejado en una mayor productividad y también se reducen significativamente los niveles de estrés. (Emedical, 2015)

5.3.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

Para el área administrativa se identifica una necesidad que varias Unidades consideran como relevante y es la aprobación y actualización de los manuales de procedimientos referentes a las fiscalizaciones notariales y la atención al público.

Los funcionarios de la Unidad de Fiscalización identifican que la carencia de manuales de procedimientos ocasiona que no haya parámetros claros establecidos que sirvan de guía, por lo tanto, las labores se hacen por costumbre, mientras que la Unidad de Servicios Notariales menciona que es necesario actualizar y aprobar los existentes.

Según Muñoz (2007), los manuales de procedimiento permiten “administrar la entidad pública como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización”. (p.9)

Según Sánchez (como se citó en Gómez (2010, p.392) los manuales de procedimientos brindan varios beneficios que se ven reflejados en las labores diarias de la organización, entre ellas sobre salen las siguientes:

- Reducción de gastos generales.
- Control de actividades.
- Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.
- Sistematización de actividades.
- Información de actividades.
- Adiestramiento.

Debido a las razones citadas anteriormente, se recomienda formular y actualizar estos manuales de procedimiento, para que exista un norte más claro en la institución tanto en la Unidad de Servicios Notariales como en la Unidad de Fiscalización Notarial.

5.3.3 ÁREA TECNOLÓGICA

Otra de las áreas que se contempla para este análisis es la de tecnología, ya que en esta se identifica una necesidad que afecta directamente a los usuarios.

Los Notarios que participaron del análisis externo determinan que el servicio telefónico es poco eficiente, tanto en tiempo de espera como en el servicio al cliente que se les brinda.

De igual manera el tema del equipo tecnológico es un aspecto que se debe de mejorar, ya que es importante que la institución realice una inversión en un mejor equipo, ya que en su momento se seleccionó un equipo obsoleto, por lo cual, en la actualidad sufren las consecuencias de su adquisición.

Es importante mencionar que las tres áreas que se citan anteriormente contemplan los principales puntos de mejora que identifican los funcionarios y los Notarios consultados en el proceso de investigación, sin embargo, se identificaron otras necesidades que, aunque no se mencionan con tanta frecuencia, no se deben dejar de lado, ya que su fortalecimiento puede contribuir a mejorar la gestión institucional.

Algunos de ellos son los siguientes:

1. **Sancionar con mayor rapidez a los notarios:** Según la Unidad de Fiscalización Notarial, el proceso para sancionar a un notario que está incumpliendo con la ley puede tardar hasta dos años, lo cual perjudica la seguridad jurídica en el país.
2. **Mejorar la comunicación interna en la institución:** Una de las carencias que identifican los funcionarios de la DNN es la falta de comunicación entre las diferentes unidades y los encargados para tomar las decisiones en la institución. Esto genera que algunos de ellos se sientan desmotivados, porque no sienten la libertad de proponer proyectos de mejora para la

institución, ya que consideran que su opinión no va a ser tomada en cuenta.

Además, otro punto de mejora que se identifica en las entrevistas realizadas a los notarios es que el 39.4% de ellos, **no** conocen sobre el proceso de fiscalización que realiza la institución, por lo que resulta de suma importancia reforzar este tema con apoyo de la Unidad de Comunicación.

Como se mencionó anteriormente, estos factores no se mencionan con tanta frecuencia en las sesiones de grupo ni en la encuesta, sin embargo, el fortalecimiento de cada una de ellas puede contribuir en la mejora tanto de la institución como de la seguridad jurídica en nuestro país, aspecto que se puede considerar estratégico para la institución, esto debido a un tema de imagen.

Finalmente, la matriz que se muestra a continuación se construye con base a los resultados obtenidos en las sesiones de análisis en grupo desarrolladas, la opinión de los notarios encuestados y el análisis del informe del Plan Estratégico 2017-2021, y tiene como finalidad proponerle a la institución actualizaciones al plan estratégico actual, tanto en diseño como en información.

Es importante mencionar que en la matriz que desarrolla la DNN, únicamente cuenta con los siguientes apartados para cada uno de sus objetivos estratégicos:

- 1- Objetivos estratégicos institucionales con que se relaciona el programa
- 2- Nombre del programa
- 3- Producto Final (Bienes / Servicios)
- 4- Indicadores de producto.

De igual manera, cabe recalcar que los objetivos estratégicos mencionados a continuación, son los descritos por la DNN.

Anexo no.3: Encuesta aplicada a la ciudadanía en el marco de actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI)

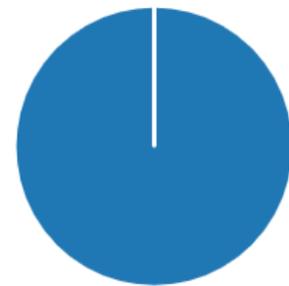
Encuesta ciudadana sobre servicios de notarios

INSTRUCCIONES: El notariado público es la función pública ejercida privadamente. Por medio de ella, el funcionario habilitado por la República de Costa Rica asesora a las personas sobre la correcta formación legal de su voluntad en los actos o contratos jurídicos y da fe de la existencia de los hechos que ocurran ante él, dando autenticidad a los documentos de actos y negocios legalmente regulados, para que posteriormente estos sean custodiados en un Protocolo.

Es por lo anterior que se busca conocer si la ciudadanía está recibiendo servicios de calidad cuando requieren realizar alguna transacción ante un notario, esto para que a través de la Institución Rectora sea posible tomar acciones y mejorar el servicio que reciben los costarricenses.

1. Nacionalidad:

● Costarricense	75
● Residente en Costa Rica	0
● Otro	0



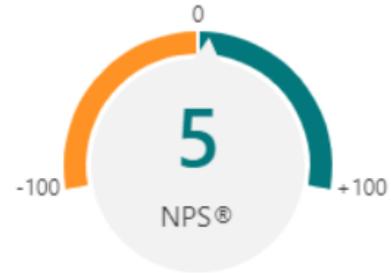
2. ¿A cuántos notarios ha tenido que acudir por diferentes motivos?

● 1-3	38
● 4-6	18
● 7-9	2
● Más de 10	3
● Ninguno	14



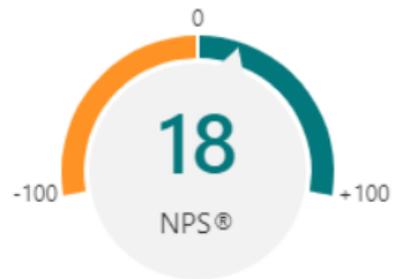
3. ¿Qué probabilidades hay de que recomiende un notario a un amigo o familiar?

Promotores	27
Pasivos	10
Detractores	24



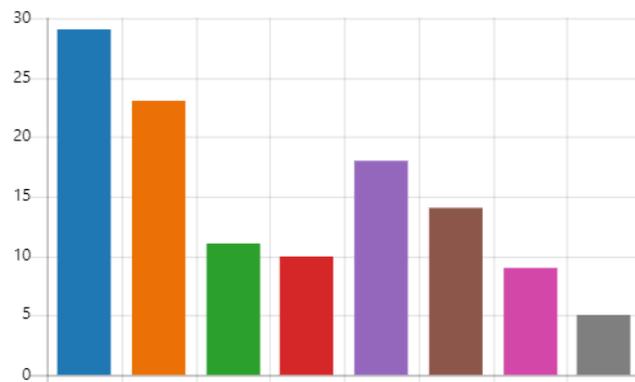
4. En general, ¿qué tan satisfecho/a se encuentra con el servicio que ha recibido de los notarios a los que ha acudido?

Promotores	24
Pasivos	24
Detractores	13



5. ¿Cuál de las siguientes palabras utilizaría para describir el servicio brindado por el notario?

● Confiable	29
● Buena asesoría	23
● De alta calidad	11
● Rápido	10
● De buena relación calidad-pre...	18
● Demasiado caro	14
● Muy lento	9
● De mala calidad	5



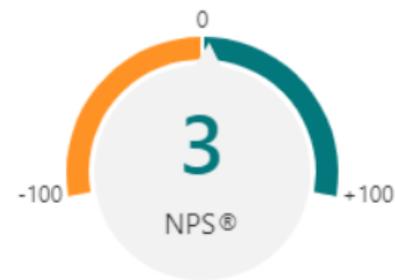
6. ¿Qué tan receptivos han sido los notarios a los que ha acudido para atender sus dudas o consultas?

● Extremadamente receptivos	6
● Muy receptivos	33
● Algo receptivos	18
● No tan receptivos	1
● Nada receptivos	3



7. ¿Cuál es el nivel de seguridad siente usted al realizar algún trámite con un notario?

Promotores	20
Pasivos	23
Detractores	18

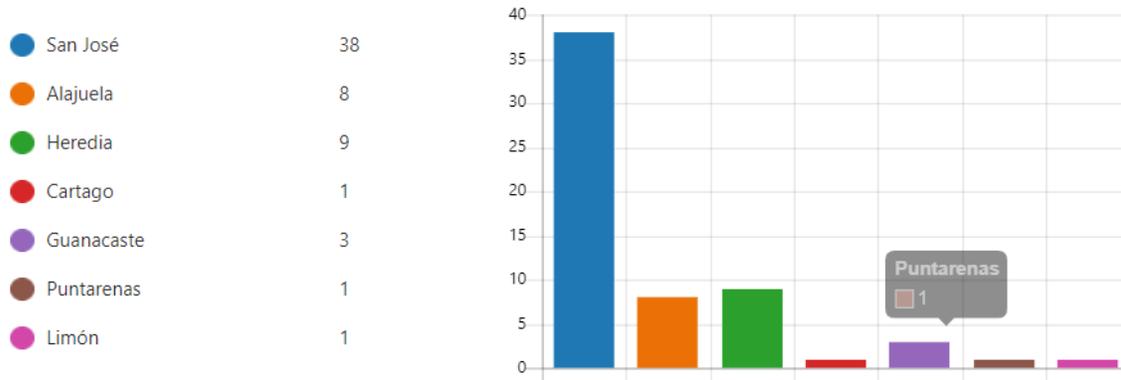


8. ¿Qué tan probable es que usted vuelva a solicitar servicios al mismo notario?

● Extremadamente probable	15
● Muy probable	25
● Algo probable	12
● No tan probable	5
● Nada probable	4



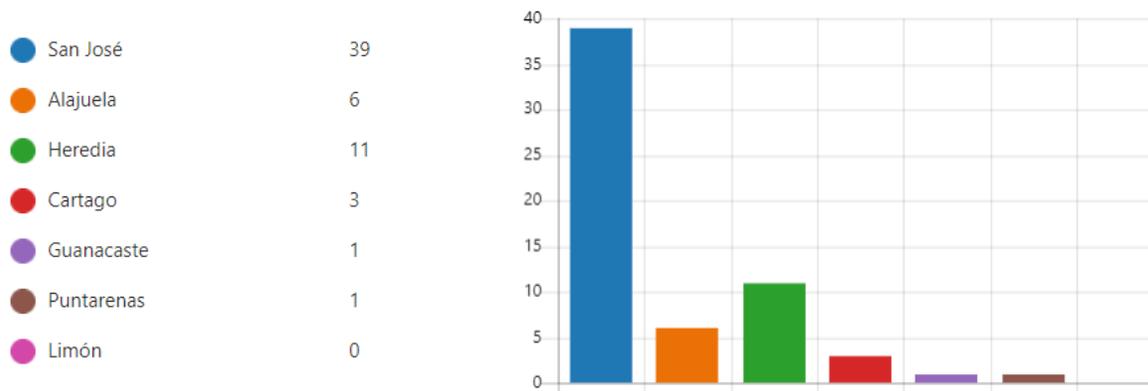
9. Provincia en la que recibió por última vez servicios de un notario:



10. ¿Logró acceder a un notario en su zona de residencia?

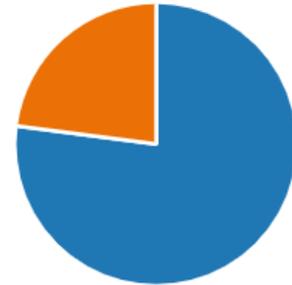


11. ¿En cuál provincia reside usted?



12. ¿Conoce usted o ha escuchado hablar de la Dirección Nacional de Notariado?

● Sí	47
● No	14



13. ¿Sabía usted que es una Institución perteneciente al Ministerio de Justicia y Paz?

● Sí	37
● No	10



14. ¿Quisiera indicar algún aspecto para ampliar la información para mejorar el servicio que dan los notarios?

1 Listado de notarías abiertas al público por provincia, cantón y distrito

2 Mayor control

3 En tiempo pasado recibí asesoría de varios notarios, pero con el que trabajo actualmente me encuentro muy satisfecha ya que hemos formado un vínculo de confianza que conlleva a una buena asesoría legal.

4 Solo yo conozco un notario que es más confianza y tramites rápidos

5 Creo que algunos cobran muy caro y ofrecen algunas cosas que me parece que no se deben de dar.

6 Que no se sature de papeleos. Pues eso hace que sus Servicios sean más lentos.

7 ghghgh

8 El problema radica en las leyes y su cumplimiento. Hay leyes pero no se aplican por lo tanto todo es piramidal

9 Mayor información de las potestades de los notarios y de la labor de su organización.

10 Cuando se hace un traspaso los notarios o el cliente paga un entero bancario, ahí se cotiza el costo de los diferentes timbre o especies fiscales que se debe cancelar; sería genial que ahí mismo se cotizara los honorarios del notario, de esa manera "no hay quite" para que cobren lo legalmente establecido, se solventa un poco la competencia desleal entre colegas, y hay mayor control de los ingresos de los notarios para fines fiscales. Insto a la DNN, a mejorar este aspecto, así como la labor fiscalizadora en el servicio que prestan los notarios, esta forma es una gran iniciativa y les insto a seguir haciéndolo, pero también encueste a los notarios, para analizar el punto de vista de éstos. Gracias.

11 Revisión de los protocolos notariales con las instancias de registro de los trámites.

12 los servicios son muy onerosos

13 Campañas de concientización de la importancia, valor y trascendencia del servicio notarial para la sociedad y en particular para las empresas privadas e Instituciones Públicas.

14 Proyectarse a la comunidad a través de correos masivos

15 Que los precios deben de ser más accesibles

16 Considero muy caros los servicios notariales y se comente muchos errores

17 Debería la Dirección de notariado, interceder por los abogados que trabajamos en el sector público ya que nos pagan prohibición porque nos contratan como ABOGADOS, para ejercer la abogacía, no así el notariado, algunos SOMOS NOTARIOS y no podemos ejercer. me parece muy desproporcional, por otro lado deberían poner más atención a la competencia desleal, en las afueras de instituciones públicas hay "notarios" que cobran hasta 15.000 colones por una declaración jurada

18 Bueno, me parece que ustedes como Dirección de Notariado, publiquen y hagan conocimiento de la opinión pública la tabla de aranceles de los notarios públicos, así como lo hace el Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica. Se acerquen más a la comunidad nacional e informen todo lo relativo al su trabajo como Dirección de Notariado y tengamos todos acceso a su plataforma virtual, gracias.

19 Los notarios deben ser más céleres con los trámites, especialmente porque no los hacen ellos (por ejemplo, trámites de inscripciones ante el registro público) mandan a sus asistentes. en otras palabras, la Dirección de Notariado debe, así como se estableció una tabla de honorarios, de la misma forma un tiempo establecido máximo para cada trámite, en cumplimiento de toda la documentación.

20 Todos dan precios diferentes...

21 Que se preocupen por asesorar mejor a sus clientes y agilizar los trámites, que sean más eficientes. Que la Dirección Nacional de Notariado elabore un procedimiento ágil y oportuno para que los Notarios se vean obligados a realizar los trámites de forma eficiente, ágil y con continuidad.

22 deberían dar a conocer más sus funciones y competencias a la ciudadanía

23 Creo que hay muy poco conocimiento por parte de la población sobre la existencia y servicios que brindan

24 Que se refuerce la empatía, que expliquen bien los alcances de lo solicitado, aclaren dudas y que sean confiables, aunque esto último es más subjetivo, dependerá de cada uno su honestidad.

25 mayor divulgación, se conoce muy poco las consecuencias de un mal ejercicio profesional. Además, los usuarios no conocen donde pueden denunciar un mal notario. Se debe hacer una mejor fiscalización

26 Mayor control en la competencia desleal que se da en el mercado

27 En general no escuchan, tienen su dinero asegurado, no dan seguimiento a los trámites, tiene que estar uno detrás. Es un calvario. Uno está desprotegido, incluso he solicitado apoyo a ustedes y me han enviado a que ponga la denuncia en el poder judicial, queda uno en el aire, muy lamentable

28 ninguno

29 Lamentablemente en este país los notarios también son abogados, dos profesiones antagónicas ejercidas por el mismo profesional, el notario es parcial y defiende los intereses de su cliente mientras que el notario es imparcial, asesora a las partes sobre la mejor manera y legalidad de elaborar el documento, plasmando en él la voluntad de las partes, como un notario que a la vez es abogado de una de las partes puede ser imparcial, otro factor es la masificación de la profesión, hay alrededor de 25000 notarios, si bien no todos ejercen son muchos y lamentablemente la corrupción crece en este gremio, matrimonios falsos, testimonios de escrituras sin matriz que las respalde, fraudes extra registrales, la verdad tiene una gran tarea la DNN

30 Debe revisarse la pertinencia y los porcentajes que se cobran en el traspaso de bienes, el cobro del notario debería estar asociado al esfuerzo profesional en la labor o actividad, y no al precio o evalúo del bien, esta es una práctica abusiva y corrupta.

31 Información a la ciudadanía de los trabajos que puede hacer un notario y su importancia

32 Me parece que existen trámites de carácter obligatorio que solo tienen el objetivo de hacer ganar dinero a los notarios, por ejemplo la declaración jurada para reposición de placa y así también hay otros. De igual forma me parece los servicios son muy caros, los traspasos, certificaciones y otros. También siento mucha desconfianza al asistir a un notario que no es el de mi confianza

33 Suelen ser "Machoteros", es decir, que se montan sobre otros protocolos y es usual que tengan que emitir un nuevo documento, pues es frecuente que cometan errores con nombres, direcciones, estado civil, números de cédula, principalmente.