



**PLAN PRESUPUESTO PLURIANUAL
TRIBUNAL REGISTRAL ADMINISTRATIVO
AÑOS
2024 AL 2028**

| | |
|-------------------|-------|
| CONDICIÓN: | Nuevo |
| VERSION: | 001 |

| APROBACIÓN: | Sesión | Acuerdo | Fecha |
|---------------------------|-------------------|---------------------|--------------|
| (Por el órgano Colegiado) | TRA-0001- 2025 | TRA-SE-016- 2025 | 11/2/2025 |



TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| CONTROL DE VERSIONES Y CAMBIOS | 10 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1. Marco conceptual del Plan Presupuesto Plurianual..... | 13 |
| 2. Base legal del presupuesto plurianual | 15 |
| 2.1. De la normativa de la Ley de la Administración Financiera de la República | 15 |
| 2.2. De la normativa emitida por la Contraloría General de la República | 16 |
| 3. Políticas sobre el desarrollo del Plan Presupuesto Plurianual del Tribunal Registral Administrativo | 19 |
| 3.1. Procesos para el desarrollo de Plan Presupuesto Plurianual . | 19 |
| 4. Aspectos innovadores en la gestión estratégica del Tribunal | 20 |
| 4.1. Elementos orientadores del Plan Estratégico vinculados al Plan Presupuesto Plurianual | 24 |
| 4.2. De las políticas de la gestión estratégica..... | 27 |
| 5. Marco jurídico institucional | 28 |
| 6. Funciones principales que realiza el Tribunal Registral Administrativo | 37 |
| 7. Articulación con el Plan Nacional de Desarrollo y Objetivos de Desarrollo Sostenible..... | 39 |
| 7.1. Vinculación con los objetivos de desarrollo sostenible..... | 39 |
| ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas: Este objetivo promueve el fortalecimiento de las instituciones, la justicia y la paz, subrayando la importancia de combatir la corrupción, asegurar el acceso a la justicia y fomentar la transparencia en las instituciones públicas.... | 40 |



| | | |
|--------|--|----|
| 7.2. | Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del 2023 – 2026..... | 43 |
| 7.2.1. | Integridad y Transparencia Institucional..... | 44 |
| 7.2.2. | Estado Abierto y Participación Ciudadana..... | 44 |
| 7.2.3. | Modernización del Estado y Mejora de la Eficiencia Institucional 45 | |
| 7.2.4. | Desarrollo Sostenible y Cumplimiento de Normativas Ambientales..... | 45 |
| 7.2.5. | Fortalecimiento de la Capacidad Institucional y Formación del Personal..... | 45 |
| 8. | Misión..... | 46 |
| 9. | Visión..... | 46 |
| 10. | Prioridades institucionales..... | 47 |
| 11. | Objetivos estratégicos..... | 47 |
| 12. | Usuarios de los servicios prestados por el Tribunal..... | 48 |
| 13. | Bienes y servicios que genera..... | 48 |
| 13.1. | Usuarios directos..... | 49 |
| 13.2. | Usuarios indirectos..... | 49 |
| 13.3. | Beneficiarios..... | 49 |
| 14. | De los indicadores de desempeño proyectados..... | 51 |
| 14.1. | Indicadores de gestión para el periodo 2024 al 2028..... | 51 |
| 14.2. | De los indicadores de resultado o impacto a la sociedad..... | 55 |
| 14.3. | Detalle de las proyecciones de los indicadores 2024 – 2028 57 | |
| 15. | Fuentes de financiamiento..... | 58 |



| | | |
|----------|---|----|
| 15.1. | Ingresos por concepto de transferencias del Registro Nacional | 58 |
| 15.2. | Ingresos por concepto de superávit proyectados | 65 |
| 16. | Egresos proyectados..... | 68 |
| 16.1. | Políticas institucionales para considerar en la gestión de egresos de los años 2024 - 2028..... | 69 |
| 16.2. | Gestión de riesgos institucionales:..... | 71 |
| 16.2.1. | Delegación y control normativo interno: | 71 |
| 16.2.2. | Gestión integral y resultados:..... | 72 |
| 16.2.3. | Continuidad del servicio público: | 72 |
| 16.2.4. | Proyección nacional e internacional: | 72 |
| 16.2.5. | Evaluación y rendición de cuentas:..... | 72 |
| 16.2.6. | Gestión basada en principios éticos y sostenibilidad:..... | 72 |
| 16.2.7. | Producción y divulgación de conocimiento:..... | 73 |
| 16.2.8. | Mejora de la capacidad instalada: | 73 |
| 16.2.9. | Auditoría interna y control integral:..... | 73 |
| 16.2.10. | Innovación tecnológica y digitalización: | 73 |
| 16.2.11. | Formación y desarrollo del talento humano: | 74 |
| 16.2.12. | Participación ciudadana y transparencia: | 74 |
| 16.3. | Mejorar el desempeño institucional del Tribunal Registral Administrativo | 74 |
| 16.3.1. | Gestión estratégica basada en datos:..... | 74 |
| 16.3.2. | Mejoramiento continuo de procesos: | 75 |



| | |
|--|----|
| 16.3.3. Evaluación de la experiencia del usuario: | 75 |
| 16.3.4. Actualización de bases de datos normativas:..... | 75 |
| 16.3.5. Revisión periódica de normativa interna:..... | 75 |
| 16.3.6. Generación y difusión de conocimiento:..... | 75 |
| 16.3.7. Gestión de calidad e innovación:..... | 75 |
| 16.3.8. Vinculación estratégica:..... | 76 |
| 16.3.9. Transparencia y acceso a la información: | 76 |
| 16.3.10. Innovación en servicios digitales: | 76 |
| 76 | |
| 16.3.11. Cultura organizacional orientada al desempeño:..... | 76 |
| 16.4. Desarrollar infraestructura adecuada para la atención de usuarios..... | 77 |
| 16.4.1. Evaluación continua del servicio e infraestructura: | 77 |
| 16.4.2. Mantenimiento preventivo y correctivo: | 77 |
| 16.4.3. Planificación de infraestructura mediante estudios técnicos:.. | 77 |
| 16.4.4. Accesibilidad universal: | 77 |
| 16.4.5. Incorporación de tecnologías inteligentes:..... | 78 |
| 16.4.6. Espacios funcionales y sostenibles:..... | 78 |
| 16.4.7. Monitoreo y seguimiento de proyectos de infraestructura: | 78 |
| 16.5. Desarrollar de la gestión de recursos humanos..... | 78 |
| 16.5.1. Planificación estratégica de recursos humanos: | 79 |
| 16.5.2. Sistemas de información actualizados: | 79 |
| 16.5.3. Estudios de carga laboral y nivelaciones:..... | 79 |
| 16.5.4. Capacitación continua y desarrollo profesional:..... | 79 |



| | |
|---|----|
| 16.5.5. Evaluación de la capacitación: | 80 |
| 16.5.6. Actualización del Manual Institucional de Clases:..... | 80 |
| 16.5.7. Modelo de carrera administrativa: | 80 |
| 16.5.8. Plan de sucesión y banco de suplentes:..... | 80 |
| 16.5.9. Políticas de rotación de tareas:..... | 80 |
| 16.5.10. Fomento de valores institucionales: 81 | |
| 16.5.11. Contratación basada en principios éticos: | 81 |
| 16.5.12. Evaluación del desempeño laboral: 81 | |
| 16.5.13. Adaptabilidad y trabajo en equipo: 81 | |
| 16.5.14. Bienestar integral de los funcionarios: 81 | |
| 16.5.15. Fomento de la inclusión y diversidad: 82 | |
| 16.5.16. Innovación en gestión del talento humano: 82 | |
| 16.5.17. Reconocimiento al desempeño destacado: 82 | |
| 16.6. Optimizar los proyectos de gestión institución con tecnología de punta | 82 |
| 16.6.1. Planificación estratégica en tecnología: | 82 |
| 16.6.2. Cumplimiento normativo en TIC: | 83 |
| 16.6.3. Actualización de normativa interna:..... | 83 |



| | |
|---|----|
| 16.6.4. Continuidad del servicio público: | 83 |
| 16.6.5. Renovación tecnológica: | 83 |
| 16.6.6. Impulso al gobierno digital y abierto: | 83 |
| 16.6.7. Integración y escalabilidad de sistemas: | 84 |
| 16.6.8. Seguridad e integridad de sistemas:..... | 84 |
| 16.6.9. Alianzas estratégicas en TIC:..... | 84 |
| 16.6.10. Gestión documental digital: | 84 |
| 214 | |
| 16.6.11. Innovación en inteligencia artificial y análisis de datos: | 84 |
| 16.6.12. Mejora en la experiencia del usuario: | 85 |
| 214 | |
| 16.6.13. Ciberseguridad avanzada: | 85 |
| 214 | |
| 16.6.14. Monitoreo y evaluación tecnológica: | 85 |
| 214 | |
| 16.6.15. Formación en competencias digitales: | 85 |
| 214 | |
| 16.7. Generar información financiera presupuestaria en forma oportuna | 85 |
| 16.7.1. Proceso participativo en la formulación presupuestaria:..... | 86 |
| 16.7.2. Gestión presupuestaria basada en proyectos:..... | 86 |
| 16.7.3. Evaluación continua de la ejecución presupuestaria: | 86 |
| 16.7.4. Transparencia financiera:..... | 86 |
| 16.7.5. Cumplimiento normativo en gestión financiera: | 86 |
| 16.7.6. Información para la toma de decisiones: | 87 |



| | | |
|----------|--|----|
| 16.8. | Adquirir bienes y servicios bajo los principios de libre conurrencia, calidad, ambientalmente sostenibles y transparencia.. | 87 |
| 16.8.1. | Libre concurrencia y uso de plataformas oficiales:..... | 87 |
| 16.8.2. | Transparencia en procesos de adquisición: | 87 |
| 16.8.3. | Alineación estratégica de adquisiciones:..... | 87 |
| 16.8.4. | Sustentabilidad ambiental en adquisiciones: | 87 |
| 16.9. | Desarrollar una institución sostenible ambientalmente | 88 |
| 16.9.1. | Proyectos para reducir la huella de carbono:..... | 88 |
| 16.9.2. | Digitalización de la gestión documental: | 88 |
| 16.9.3. | Monitoreo y control de consumo de recursos:..... | 88 |
| 16.9.4. | Plan de Gestión Ambiental:..... | 88 |
| 16.10. | Desarrollar un ambiente ético sostenible | 88 |
| 16.10.1. | Plan Estratégico de Ética Institucional: | 89 |
| 16.10.2. | Promoción de valores institucionales: | 89 |
| 16.10.3. | Formación ética continua: | 89 |
| 16.10.4. | Ética en la función pública: | 89 |
| 16.10.5. | Identidad ética en los procesos: | 89 |
| 16.10.6. | Evaluación del clima ético: | 89 |
| 17. | Acciones de corto plazo | 90 |
| 17.1 | . Proceso directivo..... | 90 |



| | | |
|-------|--|-----|
| 17.2 | . Proceso sustantivo..... | 92 |
| 17.3 | . Proceso administrativo | 94 |
| 17.4 | . Staff – Legal..... | 102 |
| 17.5 | . Comisiones | 103 |
| 18. | Acciones de mediano plazo | 104 |
| 18.1. | Proceso directivo | 104 |
| 18.2. | Proceso sustantivo..... | 105 |
| 18.3. | Proceso administrativo | 106 |
| 18.4. | Staff – Legal..... | 112 |
| 18.5. | Comisiones | 112 |
| 19. | Acciones de largo plazo | 113 |
| 19.1. | Proceso directivo:..... | 113 |
| 19.2. | Proceso sustantivo:..... | 114 |
| 19.3. | Proceso administrativo: | 115 |
| 19.4. | Asesoría legal | 118 |
| 19.5. | Proceso comisiones: | 119 |
| 20. | Detalle de los costos presupuestarios del 2024 al 2028 | 119 |
| 21. | Bibliografía | 121 |



CONTROL DE VERSIONES Y CAMBIOS

| Número de versión | Fecha de aprobación | Sesión en que se aprueba | Acuerdo de aprobación | Razón del cambio |
|-------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|------------------|
| 001 | 7/1/2025 | TRA- 0001- 2025 | TRA-SE- 016-2025 | Nueva emisión |



INTRODUCCIÓN

El enfoque del Presupuesto Plurianual constituye una iniciativa adoptada por el Tribunal Registral Administrativo para alcanzar sus metas institucionales. Este proceso dio inicio en el año 2015 con la implementación del Primer Presupuesto Plurianual 2015-2020, el cual fue aprobado el 30 de septiembre de 2015 durante la Sesión Ordinaria No. 06-2015, Acuerdo No. 1209-2015, de fecha 7 de octubre de 2015, y mantuvo su vigencia según consta en el Acuerdo No. 373-2017 del 2 de noviembre de 2017, aprobado en la Sesión Ordinaria No. 42-2017 del 1 de noviembre de 2017.

La concepción de una planificación financiera a cinco años tiene como propósito principal alcanzar los objetivos estratégicos de la institución, fomentando un desarrollo integral y sostenido.

Esta planificación presupuestaria conlleva transformaciones significativas en la evolución institucional, promoviendo un proyecto que privilegia la planificación a mediano y largo plazo, con un enfoque estratégico. Esto implica alinear la organización con su estrategia global, dejando de lado la perspectiva a corto plazo. La estrategia es concebida como el camino que permite a la organización ajustar sus recursos y capacidades a un entorno dinámico, maximizando las oportunidades y gestionando los riesgos para cumplir sus metas.

En este sentido, la estrategia del Tribunal para el mediano plazo abarca la definición de políticas institucionales y decisiones de alto nivel relacionadas con los productos y servicios de la organización, su



interacción con el entorno, la obtención y administración de recursos, y el establecimiento de objetivos, metas y estrategias operativas.

Por medio de este instrumento, se busca dar seguimiento a los indicadores de desempeño establecidos por el Tribunal y garantizar el crecimiento financiero necesario para alcanzar las metas propuestas para el período 2024-2028.



1. Marco conceptual del Plan Presupuesto Plurianual

Como dato conceptual del Presupuesto Plan Presupuesto Plurianual, se tiene (Martirene, 2007), indica que es:

“El Presupuesto Plurianual, de carácter indicativo, es un instrumento al servicio, sobre todo, de la conducción estratégica del Estado. Salvo para algunas situaciones excepcionales, no sirve para ser utilizado en la gestión administrativa, como sí lo hace el presupuesto público anual, aprobado por ley, el cual es necesario para que funcionen las instituciones públicas. El Presupuesto Plurianual es como la luz larga de un automóvil, que le sirve al conductor para ver más allá de lo que le permite la luz corta (el Presupuesto Anual), informándole con suficiente anticipación cuáles son los obstáculos que se le presentan y cómo reaccionar para evitarlos. Cuando la perspectiva de mediano plazo va ganando más espacios en la agenda política, se puede dar lugar a un círculo virtuoso, en el que paulatinamente mejora la calidad de las respuestas del gobierno a los problemas enfrentados. Una respuesta pública que previamente ha sido suficientemente estudiada y evaluada está en mejores condiciones de remover las causas generadoras, que la surgida de actitudes reactivas, cortoplacistas y excesivamente focalizada en eliminar los síntomas.”

En ese sentido es que el Ministerio de Hacienda de Costa Rica, desarrolló un Modelo de Prospección Macroeconómica herramienta de consistencia entre economía costarricense en el año 2008, es en ese año que se se



presentaron por primera vez escenarios fiscales plurianuales con diferentes proyecciones de gasto e ingresos para el Gobierno Central.

Para el año 2009 se presentó una actualización de los escenarios presupuestarios prospectivos de ingresos y gastos fiscales, presentados en el año 2008 y para el presupuestos 2010–2011 se presentó un documento anexo al Presupuesto denominado “Marco Presupuestario de Mediano Plazo” que incorporó dos escenarios, un escenario base y otro de política, con proyecciones pormenorizadas que guardaban las clasificaciones presupuestarias vigentes, además consideró una serie de acciones que el Gobierno de la República había esbozado en su programa de Gobierno, con la particularidad de que las proyecciones reflejan en forma muy actualizada los recientes cambios en la legislación y decisiones de política pública, que afectan las finanzas del Gobierno Central.

En el año 2010 la Dirección General de Presupuesto Nacional, desarrolló una serie de módulos correspondientes a los títulos de los Órganos que conforman el Presupuesto Nacional, el cual incluyó una definición de parámetros generales de acuerdo con las cifras esperadas de las variables macroeconómicas y sobre aspectos particulares de los ministerios y Poderes de la República, que facilitaron el cálculo de las proyecciones 2011–2013, lo cual junto con las proyecciones de ingresos, mostraban las tendencias de los resultados fiscales esperados.

Sin embargo, a raíz de las dificultades económicas por las que ha atravesado el país desde el año 2008 a la fecha, es que la Asamblea Legislativa planteó el proyecto de ley que pretende que los presupuestos sean plurianuales para que de esta manera se le de continuidad a los diferentes servicios que se prestan en el Sector Público. (Asamblea Legislativa, 2019)



Con esta propuesta, que se encuentra en el expediente de la Asamblea Legislativa No. 19.584, se realiza una adición de un párrafo primero y reforma del tercer párrafo del artículo 176 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, estableciéndose que la gestión pública se conducirá de forma sostenible, transparente y responsable, la cual se basará en un marco de presupuestación plurianual, en procura de la continuidad de los servicios que presta. El presupuesto ordinario de la República comprende todos los ingresos probables y todos los gastos autorizados de la Administración Pública, durante todo el año económico. En ningún caso el monto de los gastos presupuestos podrá exceder el de los ingresos probables.

2. Base legal del presupuesto plurianual

2.1. De la normativa de la Ley de la Administración Financiera de la República

La base legal del Presupuesto Plurianual está señalada en la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (LAFRPP), No. 8131, publicada en la Gaceta No. 198 el 16 de octubre de 2001, dicha normativa introduce la necesidad de una perspectiva plurianual, básicamente en los artículos No. 36 y 38, que la letra indica:

*“Artículo 36.- Información del proyecto de ley
La Dirección General de Presupuesto Nacional elaborará el proyecto de Ley de presupuesto, atendiendo lo ordenado en el artículo 8 de esta Ley sobre el contenido de los presupuestos.*



En el proyecto de presupuesto deberá incluirse, además, una evaluación cuantitativa y cualitativa del impacto eventual en el mediano plazo, de las políticas de ingresos, gastos y financiamiento a partir de las cuales se elaboró dicho presupuesto, en las variables macroeconómicas, en especial en las finanzas públicas, según los requerimientos que se definan vía reglamento.

La Asamblea Legislativa, según las disposiciones de su Reglamento, podrá solicitar al Ministerio de Hacienda la inclusión de información adicional en el proyecto de ley a más tardar el 31 de mayo. Dicha solicitud deberá ser atendida obligatoriamente.”

(...)

ARTÍCULO 38.- Asimismo, al proyecto se le anexará un informe con los principales objetivos que se propone alcanzar, la información detallada sobre los compromisos plurianuales, el análisis, en un contexto de corto y mediano plazo de cinco años como mínimo, de los aspectos macroeconómicos y financieros considerados en la preparación, la explicación de las metodologías utilizadas en las estimaciones que se involucren, los criterios para definir prioridades y la información adicional que se considere oportuna.

2.2. De la normativa emitida por la Contraloría General de la República

De conformidad con lo dispuesto en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público No. 1-2012-DC-DFOE de la Contraloría General de la República, de las nueve horas del veintisiete de febrero de dos mil doce y sus reformas, se tienen los siguientes lineamientos:



“2.2.5 Visión plurianual en el presupuesto institucional.

El presupuesto institucional, no obstante que, de conformidad con el principio de anualidad, únicamente debe incluir los ingresos y gastos que se produzcan durante el año de su vigencia, estos deben estar acordes con proyecciones plurianuales de la gestión financiera que realice la institución. Lo anterior con la finalidad de vincular el aporte anual de la ejecución del presupuesto, al logro de los resultados definidos la planificación de mediano y largo plazo y la estabilidad financiera institucional.

Para lo anterior, las instituciones deben establecer los mecanismos e instrumentos necesarios que permitan realizar las proyecciones de las fuentes de financiamiento y de los gastos relacionados con el logro de esos resultados, para un periodo que cubra al menos los tres años siguientes al ejercicio del presupuesto que se formula.

La Contraloría General podrá solicitar la presentación de dichas proyecciones en el momento y condiciones que lo requiera para el ejercicio de sus competencias

4.1.2 Alcance. La formulación presupuestaria integrará en forma coordinada y coherente, la programación presupuestaria y la presupuestación de los ingresos y gastos del año, para lo cual considerará como elementos básicos de referencia, entre otros aspectos, el contexto macroeconómico y otras variables del entorno que afectan el accionar de la institución, la continuidad de su gestión, la visión plurianual de su financiamiento y la demanda de los bienes y servicios que produce.



4.1.3 Elementos a considerar en la fase de formulación.

En la formulación presupuestaria se deberán considerar, al menos, los siguientes elementos:

a) El marco jurídico institucional, que permita determinar claramente el giro del negocio, los fines institucionales, las obligaciones legales, las fuentes de financiamiento y el ámbito en el que desarrolla sus actividades.

b) El marco estratégico, que comprende, entre otros, la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución, los planes institucionales de mediano y largo plazo, los indicadores de impacto y de gestión relacionados con la actividad sustantiva de la institución, los factores críticos de éxito para el logro de resultados.

c) El análisis del entorno, dentro del cual debe considerarse el programa macroeconómico emitido por la instancia competente y en los casos que corresponda y de acuerdo con el ordenamiento jurídico aplicable, se deben atender los compromisos asumidos por la institución en el Plan Nacional de Desarrollo, así como en los planes sectoriales y regionales que estén referidos al año del presupuesto que se formula. Tratándose del sector municipal, lo que afecte al periodo de lo establecido en el plan de desarrollo local, en el plan de desarrollo municipal y en el programa de gobierno del Alcalde o Alcaldesa.

d) Los resultados de la valoración de riesgos prevista en el artículo 14 de la Ley General de Control Interno, Ley N° 8292, así como las medidas adoptadas para su administración.

e) Los requerimientos de contenido presupuestario del año, en función del aporte que la gestión de ese año debe dar a la



continuidad y mejoramiento de los servicios que brinda la institución y de los proyectos específicos cuya ejecución trasciende el periodo presupuestario, según el marco de la visión plurianual señalada en la norma 2.2.5.”

3. Políticas sobre el desarrollo del Plan Presupuesto Plurianual del Tribunal Registral Administrativo

Se define en este aparte los principales elementos que deben de considerarse en el desarrollo y actualización Plan Presupuesto Plurianual del Tribunal Registral Administrativo, siendo estos unas guías de acción para orientar con los lineamientos que se establezcan por el Ministerio de Hacienda y Órganos de Control Superior.

3.1. Procesos para el desarrollo de Plan Presupuesto Plurianual

El Plan Presupuesto Plurianual deberá contener los siguientes componentes:

- a. Cada cuatro años se emitirá un nuevo Plan Presupuesto Plurianual.
- b. El Presupuesto Plurianual será aprobado por el Órgano Colegiado, así como sus actualizaciones.
- c. Se integrarán las políticas sobre el desarrollo estratégico.
- d. Marco Legal que muestra el componente del bloque de legalidad en el cual está inmerso del Tribunal Registral Administrativo.
- e. Declaración de misión, visión, objetivos estratégicos, prioridades institucionales e indicadores de gestión.



- f. Planes de actuación: La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.¹
- g. Seguimiento: El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las mismo que se realiza semestral por medio de los informes del Apartado Financiero y de Metas de la institución para cada año.
- h. Evaluación: La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc. Esta evaluación se realizará semestralmente de conformidad con los avances de metas y ejecución presupuestaria que señala el Ministerio de Planificación y Política Económica y el Ministerio de Hacienda.
- i. Contemplará la propuesta de ingresos y egresos proyectados de forma global en virtud de las restricciones establecidas por el Ministerio de Hacienda y Órganos de Control respectivo.

4. Aspectos innovadores en la gestión estratégica del Tribunal

Se incorporan lo siguientes elementos innovadores en la gestión estratégica del Tribunal, a saber:



- a. **Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Inversiones Públicas:** Es necesario realizar un alineamiento con los objetivos estratégicos de la institución con el Plan Nacional de Desarrollo y Plan de Inversiones Públicas, de tal forma que exista coherencia y eficacia en la acción institucional.
- b. **Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** El Tribunal realiza una vinculación con ODS, de tal forma que el Tribunal también contribuya al cumplimiento de estos y sea un eslabón más en la gestión que realiza el país en este sentido.
- c. **Trazabilidad:** Se establece una medición y cumplimiento de las metas instituciones, mismas que son indicadas el presente Plan Estratégico, así como el Plan Operativo del Tribunal.
- d. **Participación ciudadana:** El Tribunal ha realizado un proceso de generación de foros de discusión para implementar procesos de mejoramiento de las acciones sustantivas, no solamente con los usuarios directos de nuestros servicios, sino también pone en conocimiento de la sociedad civil los actos administrativos dictados en el área sustantiva y administrativa mediante la página web, siendo este uno de los enlaces adicionales para interactuar con los usuarios.
- e. **Modernización de la gestión en Recursos Humanos:** El Tribunal busca fortalecer la gestión de recursos humanos, orientada hacia los siguientes ejes de trabajo:



- **Actualización de la normativa:** Es fundamental tener un actualizado el marco normativo de la gestión de recursos humanos, para que el mismo sea un instrumento de trabajo y de seguimiento de este proceso.
- **Mejoramiento del marco normativo del Consejo Académico:** Como parte de las acciones de mejora, también se insertan la actualización de la gestión del Consejo Académico las acciones de planeamiento, ejecución, seguimiento y evaluación de la gestión de la capacitación.
- **Implementación de la agenda del Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institución (MMGI):** Siendo el proceso de gestión para la creación de valor institucional en el desarrollo de un nuevo modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional.
- **Implementación de la nueva metodología de Evaluación del Desempeño:** Este nuevo modelo de gestión evaluación del desempeño, está ligado al logro de los objetivos institucionales, mismo que parte de elementos objetivos para mejorar y evaluar el desempeño institucional, además que también esta alineado a los aspectos vistos en el Modelo de Capacidad de Gestión de la Contraloría General de la República, además con los procesos de automatización que se desarrollarán para la gestión de metas vinculadas a de tal forma que pueda alcanzar el nivel avanzado. Este aparte, fue aprobado por el Órgano Colegiado en Sesión Ordinaria No. 61-2020 del 17 de diciembre de 2020, según consta en acuerdo No. TRA-SE-234-2020 de la misma fecha.



f. **Modelo de gestión basado en tecnologías de información:** El Tribunal desarrollado parte de su estrategia de negocio, basado en los siguientes elementos:

- **Innovación orientada a la mejora:** Fortalece y lleva a otro nivel las prácticas actuales, logra eficiencias y mejores resultados, y se basa en las estructuras existentes.
- **Innovación orientada a la misión:** Logra ambiciones y prioridades claras, desarrollando nuevos métodos y enfoques según sea necesario.
- **Innovación adaptativa:** Responde a un entorno cambiante y fomenta la curiosidad por interpretar y responder a los cambios en la sociedad y en la tecnología.
- **Innovación anticipatoria:** Explora y se involucra con la incertidumbre en torno a temas emergentes que darán forma a prioridades y compromisos futuros.
- **Continuidad del servicio:** Desarrolla toda una estrategia para la continuidad de operaciones del Tribunal, de tal forma que no se interrumpa la actividad principal del Tribunal y se vayan restaurando los diferentes servicios en caso de presentarse alguna situación interna o externa.
- **Desarrollo de procesos de mejora de la ciberseguridad:** El Tribunal ha desarrollado estrategias no solo de



fortalecimiento de su infraestructura tecnológica, sino ha propiciado charlas y gestiones para desarrollar una plataforma más segura para el usuario interno y externo, de tal forma que estas actividades permitan mantener un estándar de seguridad en la institución para evitar vulnerabilidades, siendo parte de este proceso la documentación de nuestra arquitectura y protocolos y procedimientos asociados.

4.1. Elementos orientadores del Plan Estratégico vinculados al Plan Presupuesto Plurianual

Como elementos orientados del Plan Estratégico se incluyen los siguientes conceptos:

a. **Desarrollo regenerativo:** El concepto de desarrollo regenerativo según Whall (Whall, 2020) se centra en un enfoque que va más allá de la sostenibilidad, buscando no solo mantener los recursos actuales sino restaurar y mejorar los sistemas naturales, sociales y económicos. Este tipo de desarrollo promueve la creación de condiciones en las que los ecosistemas y las comunidades no solo sobreviven, sino que prosperan y regeneran su vitalidad en el tiempo. Es un proceso que integra las interacciones entre el ser humano y el entorno, fomentando prácticas que revitalizan el medio ambiente y fortalecen el bienestar de las comunidades.

b. **Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD):** La gestión por resultados en la administración pública es un enfoque que orienta los procesos y decisiones hacia el logro de resultados concretos que



benefician a la ciudadanía y contribuyen al desarrollo sostenible (Arenilla, 2017). Este modelo implica una administración basada en la planificación, monitoreo y evaluación de políticas públicas, con el objetivo de garantizar la eficiencia, efectividad y transparencia en el uso de recursos públicos. La gestión por resultados busca establecer objetivos claros, indicadores de desempeño y mecanismos de rendición de cuentas que permitan medir el impacto de las políticas y programas implementados, generando así una administración más enfocada en la satisfacción de necesidades sociales y en la mejora continua.

c. **Derechos humanos:** Los derechos humanos son un conjunto de principios y normas fundamentales que reconocen y protegen la dignidad y los derechos inherentes a todas las personas, sin distinción de raza, sexo, nacionalidad, etnia, idioma, religión o cualquier otra condición (Naciones Unidas, 1948). Estos derechos son universales, inalienables e interdependientes, y comprenden una amplia gama de garantías esenciales para el desarrollo pleno y libre de cada individuo, tales como el derecho a la vida, la libertad, la igualdad, la justicia y la seguridad. Los derechos humanos se encuentran protegidos en tratados internacionales y constituciones nacionales, y su respeto es un pilar fundamental de una sociedad justa y equitativa.

d. **Gestión de riesgo:** La gestión de riesgos es el proceso mediante el cual una organización identifica, evalúa y prioriza los riesgos a los que están expuestos, con el objetivo de minimizar el impacto de eventos inciertos y optimizar las oportunidades de desarrollo (ISO, 2019). Este proceso incluye la planificación, implementación y supervisión de estrategias y medidas que permiten reducir la probabilidad o el impacto



de los riesgos, o bien aprovecharlos de manera favorable. La gestión de riesgos es esencial para la toma de decisiones informadas, la protección de activos y la resiliencia organizacional.

e. **Gobierno abierto:** El Gobierno Abierto surge como un nuevo paradigma y modelo de relación entre los gobernantes, las administraciones y la sociedad: transparente, multidireccional, colaborativo y orientado a la participación de los ciudadanos tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma o espacio de acción es posible catalizar, articular y crear valor público desde y más allá de las fronteras de las burocracias estatales. (Ramírez, 2011).

f. **Gobernanza:** La gobernanza (Bevir, 2013) es el conjunto de procesos, estructuras y mecanismos que definen cómo se toman y se implementan las decisiones dentro de una organización o sistema, ya sea en el ámbito público, privado o de la sociedad civil. A diferencia de la mera administración, la gobernanza incluye la participación de múltiples actores y se enfoca en la transparencia, la rendición de cuentas y la efectividad en la toma de decisiones, con el objetivo de promover el bien común y la sostenibilidad. La gobernanza busca generar consensos y coordinar los intereses de los diferentes grupos involucrados para lograr una gestión equilibrada y equitativa de los recursos y responsabilidades.

g. **Calidad:** La calidad (Juran, 1999) se entiende como la medida en que un conjunto de características de un producto, servicio o proceso cumple con los requisitos y expectativas de los clientes y otras partes interesadas. Este concepto está estrechamente relacionado con la mejora continua y la eficiencia en la gestión de procesos, ya que busca asegurar



que los resultados obtenidos cumplan con estándares definidos de forma consistente, promoviendo la satisfacción del cliente y la excelencia organizacional.

h. **Innovación:** La innovación es (Drucker,1999) el proceso de introducir nuevas ideas, productos, servicios o metodologías que aporten valor y contribuyan a mejorar el desempeño de una organización o a satisfacer las necesidades de los usuarios de manera más efectiva. La innovación implica tanto la creación de conceptos novedosos como su aplicación práctica, y se considera esencial para impulsar el progreso y la competitividad en un entorno en constante cambio.

4.2. De las políticas de la gestión estratégica

Entre las políticas de la gestión estratégica se consideran las siguientes políticas:

- a. Realizar en el primer trimestre una evaluación de las metas cumplidas en el año anterior y generar los correctivos respectivos para los indicadores del año en curso, cuando sea necesario.
- b. Realizar una aprobación anual de la misión, visión, objetivos estratégicos y prioridades institucionales en el primer trimestre de cada año a efecto de tomar los correctivos respectivos para el Plan Operativo Institucional.
- c. Realizar una revisión del Plan Estratégico Institucional y del Presupuesto Plurianual en el primer trimestre de cada año.



- d. Comunicar a toda la institución, la nueva propuestas o cambios en el Plan Estratégico, Presupuesto Plurianual, Plan Anual Operativo y Presupuesto de cada año.
- e. Realizar una evaluación de las acciones estratégicas del Tribunal al final de cada periodo de cuatro años.

5. Marco jurídico institucional

El Tribunal Registral Administrativo se crea por medio de la Ley de Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039, de 12 de octubre de 2000, la cual en su artículo 19, dispone:

“Artículo 19. — Creación del Tribunal Registral Administrativo. Créase el Tribunal Registral Administrativo como órgano de desconcentración máxima, adscrito al Ministerio de Justicia y Gracia, con personalidad jurídica instrumental para ejercer las funciones y competencias que le asigna esta Ley. Tendrá la sede en San José y competencia en todo el territorio nacional. Sus atribuciones serán exclusivas y tendrá independencia funcional y administrativa; sus fallos agotarán la vía administrativa (...).”

Antes de su creación, la materia objeto de conocimiento del Tribunal Registral Administrativo era competencia de la Sección Tercera del Tribunal Contencioso Administrativo. No obstante, con la aprobación del Acuerdo sobre los Aspectos de los derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) anexo 1C del Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Estado costarricense



adquirió una serie de obligaciones en materia de observancia y protección de los derechos de la propiedad intelectual, de tal suerte que el legislador nacional consideró conveniente y oportuna la creación de un órgano independiente, técnico y especializado que garantizara a los titulares, la protección de sus derechos ante las instancias administrativas de una manera efectiva. Dentro de este contexto se promulgó la Ley No. 8039, Ley de Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, en la que se crea el Tribunal Registral Administrativo, que inicia funciones en diciembre del año 2002, y en la que se le otorga la competencia para conocer de los recursos de apelación que se presenten contra los actos, resoluciones definitivas y los recursos provenientes de todos los Registros que conforman el Registro Nacional, dando así por agotada la vía administrativa.

Adicionalmente, con funciones o competencias del Tribunal, se señala en el artículo 25, de la Ley de Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, lo siguiente:

a) De los recursos de apelación interpuestos contra los actos y las resoluciones definitivas dictados por todos los Registros que conforman el Registro Nacional.

“Artículo 25.- Competencia del Tribunal. El Tribunal Registral Administrativo conocerá:

a) De los recursos de apelación interpuestos contra los actos y las resoluciones definitivas dictados por todos los Registros que conforman el Registro Nacional.

b) De los recursos de apelación contra los recursos provenientes de los Registros que integran el Registro Nacional.



Las resoluciones del Tribunal no tendrán más recursos y darán por agotada la vía administrativa.

Asimismo, el Tribunal podrá realizar los actos y contratos que le permita su funcionamiento administrativo, tales como recibir bienes muebles o inmuebles donados, aceptar los traslados de personal, contratar a los asesores y técnicos que requiera para el asesoramiento o adiestramiento de personal, la capacitación y la investigación que se genere con instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

Además, podrá firmar todo tipo de convenios de cooperación con instituciones públicas o privadas.

El Tribunal Registral Administrativo creará su propio régimen de salarios para su personal y estará autorizado para contratar al personal técnico y profesional que satisfaga las necesidades del servicio público.

Para hacerse acreedores a dicho régimen de salarios, los funcionarios deberán aprobar las pruebas que definirá el Tribunal; asimismo, cumplir los requisitos establecidos en la normativa ordinaria en materia de concursos de antecedentes.

Por decreto ejecutivo se determinarán la escala de salarios y las categorías de puestos acordes con el párrafo cuarto del artículo 20 de esta Ley; así como los demás requisitos para la ejecución de esta norma.”

Las principales normas, se citan a continuación:

- Constitución Política de la República de 7 de noviembre de 1949.
- Ley de Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 del 12 de octubre del año 2000.



- Ley General de la Administración Pública, No. 6227 del 2 de mayo de 1978.
- Ley de Contratación Administrativa, No. 7494 del 2 de mayo de 1995 y sus reformas.
- Ley de Control Interno; No. 8292 del 27 de agosto de 2002.
- Ley de la Administración Financiera de la República y de Presupuestos Públicos, No. 8131 del 16 de octubre de 2000.
- Ley de Refrendo de las Contrataciones en la Administración Pública.
- Reglamento de Contratación Administrativa, Decreto Ejecutivo No. 33411-H, publicado en la Gaceta No. 210 de 2 de noviembre de 2006 y sus reformas.
- Reglamento para el Funcionamiento de las Proveedurías Institucionales de los Ministerios de Gobierno, Decreto Ejecutivo No. 30640 de 30 de agosto de 2002.
- Reglamento de gastos de viajes y de transportes para funcionarios públicos, emitido por la Contraloría General de la República.
- Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)
- Estatuto de Servicio Civil, Ley No. 1581 y sus reformas, de 30 de mayo de 1953.
- Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, Decreto No. 21, de 14 de diciembre de 1954 y sus reformas
- Régimen Salarial de los Funcionarios del Tribunal Registral Administrativo, Decreto Ejecutivo No. 31826-J-H, de 15 de marzo de 2004, publicado en La Gaceta No. 114, del 11 de junio de 2004.
- Reglamento de Uso de Vehículos del Tribunal Registral Administrativo, Decreto Ejecutivo No. 31613-J, de 3 de septiembre de 2003, publicado en La Gaceta No. 21, de 30 de enero de 2004.



- Reglamento Operativo del Tribunal Registral Administrativo, Decreto Ejecutivo No. 35456-1, publicado en la Gaceta No. 169 de 31 de agosto de 2009.

Por otra parte, en lo tocante a normativa notarial-registral se tiene la siguiente:

Convenios y Tratados Internacionales

- Acuerdo sobre los aspectos de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio ADPIC
- Arreglo de Lisboa relativo a la protección de las denominaciones de origen y su registro internacional.
- Convención de Roma sobre la protección de los artistas intérpretes o ejecutantes, los productores de fonogramas y los organismos de radiodifusión.
- Convención universal sobre derecho de autor
- Convenio de Berna para la protección de las obras literarias y artísticas
- Convenio de París para la protección de la propiedad industrial
- Convenio para la protección de los productores de fonogramas contra la reproducción no autorizada de sus fonogramas
- Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
- Convenio sobre la distribución de señales portadoras de programas transmitidas por satélite
- Tratado de Budapest sobre el reconocimiento internacional del depósito de microorganismos a los fines del procedimiento en materia de patentes.
- Tratado de cooperación en materia de patentes



- Tratado de la OMPI sobre derecho de autor WCT
- Tratado de la OMPI sobre interpretación o ejecución y fonogramas WPPT
- Tratado sobre el derecho de marcas.

Leyes

- Ley de aranceles del Registro Público
- Ley de Asociaciones
- Ley de concesión y operación de marinas turísticas
- Ley de creación de la oficina central de marcas de ganado
- Ley de creación del Registro Nacional
- Ley de derechos de autor y derechos conexos
- Ley de fortalecimiento de la seguridad registral inmobiliaria
- Ley de imprenta
- Ley de impuesto sobre bienes inmuebles
- Ley de información no divulgada
- Ley de inscripción de documentos en el Registro Público
- Ley de marcas y otros signos distintivos
- Ley de patentes de invención, dibujos y modelos industriales y modelos de utilidad
- Ley de Procedimientos de observancia de los derechos de la propiedad intelectual
- Ley de protección a los sistemas de trazados de circuitos integrados
- Ley del Catastro Nacional
- Ley sobre requisitos fiscales en documentos relativos a actos o contratos



Decretos

- Decreto 30106-J declara zona catastral todo territorio nacional

Reglamentos

- Reglamento a la Ley de asociaciones
- Reglamento a la Ley de catastro Nacional
- Reglamento a la Ley de derechos de Autor y derechos conexos
- Reglamento a la Ley de impuesto sobre bienes inmuebles
- Reglamento a la Ley de información no divulgada
- Reglamento a la Ley de marcas de ganado
- Reglamento a la Ley de marcas y otros signos distintivos
- Reglamento a la Ley de patentes de invención, dibujos y modelos industriales y modelos de utilidad
- Reglamento a la Ley de protección a los sistemas de trazados de circuitos integrados
- Reglamento al artículo 30 de la Ley de catastro No.6545 de 25 de marzo de 1981
- Reglamento al artículo 50 de la Ley No. 6683 y sus reformas Ley de Derechos de autor y derechos conexos
- Reglamento de documentos complejos presentados en el Registro Público de la Propiedad Inmueble
- Reglamento de funcionamiento de la oficina de reserva de nombre
- Reglamento de las indicaciones geográficas y denominaciones de origen
- Reglamento de organización del Registro Inmobiliario
- Reglamento de organización del Registro Público de la Propiedad Mueble
- Reglamento del arreglo de Lisboa denominaciones de origen y su registro internacional



- Reglamento del Registro Público
- Reglamento del Tratado de cooperación en materia de patentes
- Reglamento del Tratado sobre derecho de marcas

Manuales y guías internas aprobadas por el Órgano Colegiado

- Guía Tramitación de recursos ante el Tribunal Registral Administrativo
- Instructivo para elaboración de tipos documentales
- Manual – Módulo de Recursos Humanos del Sistema de Administración Financiera
- Manual de Caja Chica
- Manual de Contratación Administrativa
- Manual de control de millas del Tribunal
- Manual de dedicación exclusiva
- Manual de Funcionamiento del Consejo Académico
- Manual de Gestión Presupuestaria
- Manual de Gestión de Recursos Humanos
- Manual de Inducción Funcionarios del Tribunal
- Manual de Oralidad del Tribunal Registral Administrativo
- Manual de Pago a Proveedores y otros
- Manual de Políticas de Control Interno
- Manual de Procedimientos del Área Sustantiva
- Manual de Procedimientos de Evaluación de Pruebas Periciales
- Manual de Procedimientos de la Auditoría Interna
- Manual de Procedimientos para Evaluación del Desempeño
- Manual de Procedimientos del Sistema de Administración Financiera



- Manual de Regularización del uso del equipo audiovisual
- Manual de Uso de Parqueos
- Manual de Uso del Edificio
- Manual de Uso e Instalación de Programas de Cómputo
- Manual del Sistema de Control Interno
- Manual funcional de Cuentas Contables
- Manual Institucional de Clases
- Manual para compra de Alimentos
- Manual para el control de Asistencia
- Manual para la Atención de Denuncias presentadas a la Auditoría Interna
- Manual Políticas Contables
- Manual Políticas Contables Apéndice A
- Manual Procedimientos del Decreto_37549-JP – Licencias Software y Derechos de Autor
- Manual Procedimientos de Libros Contables Legales
- Manual sobre Comisiones Internas
- Marco de Políticas de Seguridad
- Marco Orientador del Sistema de Valoración del Riesgo Institucional
- Metodología de Administración de Proyectos de Tecnologías de la Información
- Modelo de Autoevaluación Control Interno
- Procedimiento de Acuerdos
- Plan de Gestión Ambiental
- Plan de Sucesión del Tribunal Registral Administrativo
- Política de vacaciones del Tribuna.
- Política de actualización de documentos en el Sitio Web



- Política de Prevención del Acoso Sexual
- Política de Seguridad de la Información– Tribunal Registral Administrativo
- Política sobre suplencias y recargos
- Procedimiento de Pasivos Contingentes
- Procedimiento de Control de Activos – Entrada y Salida
- Procedimiento Tarjetas Combustible Tribunal Registral
- Programa Ético del Tribunal Registral Administrativo
- Reglamentación viáticos Área Metropolitana del Tribunal
- Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna
- Reglamento de Uso de Vehículos
- Régimen salarial Puestos del Tribunal Registral Administrativo

6. Funciones principales que realiza el Tribunal Registral Administrativo

Las funciones principales que realiza el Tribunal Registral Administrativo son las siguientes:

- Conocer de los recursos de apelación interpuestos contra los actos y las resoluciones definitivas dictados por todos los Registros que conforman el Registro Nacional, así como los recursos de apelación contra los recursos provenientes de los Registros que integran el Registro Nacional, sujeto a los principios de oralidad, oficialidad, celeridad e inmediación de la prueba y de conformidad con el procedimiento y las normas de funcionamiento establecidas en la Ley de Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, su reglamento y supletoriamente, lo dispuesto



en el Libro II de la Ley General de la Administración Pública, N° 6227, de 2 de mayo de 1978, capítulo "Del Procedimiento Ordinario", en la Ley Reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa, y en la Ley Orgánica del Poder Judicial, respectivamente, en cuanto sean aplicables.

- Fijar los plazos comunes e improrrogables a las partes, a fin de que presenten sus alegatos y pruebas de descargo, dentro del principio de búsqueda de la verdad real de los hechos, la celeridad requerida del procedimiento y el principio de oralidad.
- Impulsar los procedimientos y trámites de su competencia, con la celeridad requerida por la situación afectada, a fin de garantizar una respuesta pronta y cumplida.
- Agotar la vía administrativa en los asuntos de su competencia.
- Realizar los actos y contratos que permitan su funcionamiento administrativo, tales como recibir bienes muebles o inmuebles donados, aceptar los traslados de personal, contratar a los asesores y técnicos que requiera para su asesoramiento o el adiestramiento del personal, la capacitación y la investigación que se genere con instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras.
- Firmar todo tipo de convenios de cooperación con instituciones públicas o privadas.



- Establecer su propio régimen de salarios y contratar al personal técnico y profesional que satisfaga las necesidades del servicio público.
- Adquirir los bienes y servicios que se requieran para la prestación de sus servicios.
- Aprobar y supervisar la ejecución de los diferentes planes y proyectos del Tribunal Registral Administrativo, así como los respectivos Presupuestos Ordinarios y Extraordinarios y cualquier Modificación Presupuestaria.
- Aprobar toda la normativa necesaria para garantizar un mejor servicio público.

7. Articulación con el Plan Nacional de Desarrollo y Objetivos de Desarrollo Sostenible

Como parte del proceso de gestión de planificación es fundamental realizar una articulación del Plan Estratégico del Tribunal con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como con Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, en donde se detalla lo conducente.

7.1. Vinculación con los objetivos de desarrollo sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también denominados Objetivos Globales, son un compromiso universal que invita a tomar



acciones para erradicar la pobreza, proteger el medio ambiente y asegurar condiciones de paz y prosperidad para todas las personas (PNUD, 2015). Estos 17 ODS amplían los avances logrados con los Objetivos de Desarrollo del Milenio e incorporan temas emergentes como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo responsable, la paz y la justicia, entre otras áreas clave.

La interdependencia entre los ODS significa que el logro de un objetivo a menudo involucra aspectos que impactan en otros, subrayando la importancia de una estrategia integrada. Los ODS promueven una visión de cooperación y realismo, ayudando a los países a adoptar soluciones que mejoren la calidad de vida de forma sostenible y que beneficien a las generaciones futuras. Proporcionan una estructura con metas concretas, adaptables a las prioridades y desafíos ambientales de cada nación, con una perspectiva global.

Como una agenda incluyente, los ODS buscan abordar las causas profundas de la pobreza y fomentar un cambio positivo en favor de las personas y del planeta. En línea con estos principios, el Tribunal Registral Administrativo articula su estrategia institucional principalmente en los siguientes objetivos:

Para vincular los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el quehacer diario y estratégico del Tribunal Registral Administrativo (TRA) de Costa Rica, es necesario identificar cómo las funciones y objetivos de esta institución pueden contribuir a la consecución de los ODS. A continuación, se detallan las intersecciones más relevantes, considerando el rol del TRA en la administración pública de Costa Rica.

ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas: Este objetivo promueve el fortalecimiento de las instituciones, la justicia y la paz, subrayando la



importancia de combatir la corrupción, asegurar el acceso a la justicia y fomentar la transparencia en las instituciones públicas.

Vinculación: La función del TRA en la resolución de conflictos relacionados con el ámbito registral y administrativo es fundamental para garantizar la justicia en temas de su competencia. La transparencia y la eficiencia en la toma de decisiones del TRA ayudan a consolidar un sistema de justicia registral confiable. Además, el compromiso del TRA con la transparencia y el acceso a la información refuerza su papel como institución sólida y confiable en el marco de una democracia participativa.

ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura: Este objetivo promueve la innovación y la modernización de la infraestructura, destacando la necesidad de una administración pública que utilice tecnologías avanzadas y prácticas eficientes.

Vinculación: El Tribunal puede contribuir a este objetivo mediante la digitalización de procesos y la implementación de tecnologías que mejoren el acceso y la gestión de los procesos administrativos que presta. La automatización de servicios y la adopción de plataformas digitales que facilitan los trámites de los ciudadanos fortalecen la infraestructura institucional del Tribunal, permitiendo un servicio más rápido y accesible. Este avance no solo optimiza la administración registral, sino que facilita la innovación en los servicios públicos.

Reducción de las Desigualdades: Este objetivo busca reducir las desigualdades y promover la equidad, asegurando que todos los ciudadanos tengan acceso igualitario a los servicios y oportunidades.

Vinculación: El compromiso del Tribunal con la accesibilidad y la transparencia en los procesos registrales contribuye a reducir



desigualdades, ya que brinda a todos los ciudadanos, independientemente de su condición socioeconómica, un acceso justo y equitativo a los servicios de registro. Además, el Tribunal con resoluciones que ha emitido vinculados a la protección de las denominaciones de origen promueve los ejes de desarrollo comunales y regionales.

ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles: Este objetivo está orientado a hacer que las ciudades y asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Vinculación: El Tribunal puede contribuir a ciudades y comunidades sostenibles a través de la coadyuvancia en el Sistema Notarial y Registral del país, para garantizar una justicia administrativa pronta y cumplida, generando jurisprudencia administrativa que permita asegurar la información sobre los derechos de propiedad. La legalidad en los registros territoriales y de propiedad fortalece la planificación urbana, reduce los conflictos de uso de la tierra y promueve una mejor organización de los espacios urbanos y rurales.

ODS 15: Vida de Ecosistemas Terrestres: Este objetivo se enfoca en la protección, restauración y promoción del uso sostenible de los ecosistemas terrestres.

Vinculación: El Tribunal Registral Administrativo tiene desarrollado un plan gestión ambiental que le permite contribuir como institución a los procesos de sostenibilidad y restauración del medio ambiente.



Trabajo Decente y Crecimiento Económico: Este objetivo promueve el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, así como el empleo productivo y el trabajo decente.

Vinculación: La eficiencia en los servicios de registro y la legalidad en los procesos del Tribunal permiten un entorno de confianza y seguridad jurídica que incentiva la inversión y fomenta el crecimiento económico. Además, la regulación efectiva de los registros comerciales y empresariales facilita la creación y expansión de empresas, contribuyendo a un clima de negocios sólido en Costa Rica.

El Tribunal Registral Administrativo, a través de su compromiso con la transparencia, la eficiencia y la justicia en la gestión registral, aporta al cumplimiento de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular aquellos que fortalecen la justicia, reducen las desigualdades y promueven la sostenibilidad de los territorios y comunidades. Con el alineamiento de su estrategia y quehacer diario a estos ODS, la TRA no solo impulsa el desarrollo nacional, sino que también contribuye activamente a la agenda de desarrollo global de las Naciones Unidas.

7.2. Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del 2023 – 2026

Para vincular los ejes del **Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2023-2026** de Costa Rica con el **Plan Estratégico del Tribunal Registral Administrativo (TRA)**, es fundamental identificar las áreas de sinergia y los objetivos compartidos entre ambas instituciones. A continuación, se realiza un análisis detallado de los ejes relevantes en el PNDIP que pueden alinearse con la misión y visión del TRA, como se detalla en su sitio oficial.



7.2.1. Integridad y Transparencia Institucional

El PNDIP 2023-2026 destaca la integridad pública y el combate a la corrupción como una prioridad para fortalecer la confianza en la gestión pública. Para el Tribunal, que cumple una función crucial como superior jerárquico impropio de los Registros que conforman el Registro Nacional, es fundamental su rol en la gestión de pesos y contrapesos en la administración y en la atención de recursos y ocursoos contra los registros que conforman el Registro Nacional. Además, la publicación de la jurisprudencia generada por la institución promueve los principios de transparencia y seguridad jurídica, estos valores se alinean con su misión de actuar con imparcialidad y rigor legal, asegurando que los procesos administrativos en el ámbito registral y notarial se desarrollen conforme a la ley y con total transparencia.

7.2.2. Estado Abierto y Participación Ciudadana

El concepto de Estado Abierto en el PNDIP busca involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones y garantizar el acceso a la información. Este eje es compatible con los objetivos del TRA de promover en acceso a justicia administrativa, además que el usuario tiene acceso al expediente para consultar el estado del expediente, así como agregar la prueba para mejor resolver y conocer la trazabilidad del recurso u ocurso interpuesto en el Tribunal, esto le permite al usuario que puedan obtener información de manera clara y directa. Adicional, al acceso a las resoluciones emitidas por el Tribunal a lo largo de los años, lo que permite conocer una línea jurisprudencial en la materia notarial y registral.



7.2.3. Modernización del Estado y Mejora de la Eficiencia Institucional

Otro eje clave del PNDIP es la modernización del aparato estatal . Este pilar se enfoca en optimizar los procesos institucionales para ofrecer servicios públicos eficientes. El TRA se ha alineado con este objetivo implementando mejoras tecnológicas en sus plataformas de gestión de trámites y registros. Mediante la digitalización y automatización de procesos, el TRA ha reducido los tiempos de respuesta y aumentado la eficiencia administrativa, promoviendo un servicio de calidad para la ciudadanía.

7.2.4. Desarrollo Sostenible y Cumplimiento de Normativas Ambientales

El PNDIP resalta la importancia del desarrollo sostenible , tanto en términos de impacto ambiental como de responsabilidad social. Para el TRA, esta dimensión se ha integrado mediante la implementación del Plan de Gestión Ambiental Institucional y la gestión de Programa de Bandera Azul, distinciones que ha obtenido desde el año 2019 en adelante. Así, el Tribunal ha contribuido con la sostenibilidad y regeneración del medio ambiente.

7.2.5. Fortalecimiento de la Capacidad Institucional y Formación del Personal

El eje de capacitación y desarrollo de competencias en el PNDIP se orienta a preparar a los funcionarios públicos para enfrentar los retos actuales y futuros. En el caso del TRA, es crucial que su personal esté capacitado en temas legales, tecnológicos y de administración pública para cumplir con su misión de administrar justicia en el ámbito registral. Invertir en formación y actualización continua fortalecería al TRA en la aplicación de



sus objetivos estratégicos, contribuyendo así a una administración pública más competente y efectiva.

La alineación de los ejes del PNDIP 2023–2026 con el Plan Estratégico del TRA implica que el Tribunal pueda desarrollar sus actividades para lograr una administración pública transparente, moderna, eficiente y comprometida con el desarrollo sostenible.

8. Misión

Entre los puntos destacados se tiene, que el TRA define su misión como sigue:

“El Tribunal Registral Administrativo es el Órgano de desconcentración máxima adscrito al Ministerio de Justicia y Paz, superior que conoce de los recursos de apelación contra las resoluciones finales y actos en materia sustantiva que dictan los distintos Registros que conforman el Registro Nacional, garantizando la seguridad jurídica registral y una justicia administrativa pronta y cumplida, dentro del país.”

9. Visión

Y la visión se indica a continuación:

“Ser una institución rectora en justicia administrativa, que coadyuve en la consolidación del sistema registral patrimonial y promotora del desarrollo del país, bajo los principios éticos con proyección nacional e internacional”



10. Prioridades institucionales

Como prioridades institucionales se tienen las siguientes:

- a. Resolver los recursos interpuestos por los usuarios en contra de los actos finales emitidos por los Registros que conforman el Registro Nacional con transparencia, celeridad y calidad.
- b. Fortalecer el sistema registral patrimonial a nivel nacional, a través de la generación de líneas jurídicas claras y sólidas, que contribuyan a la seguridad jurídica registral para el desarrollo económico del país.
- c. Desarrollar y participar en foros de discusión nacional e internacional para conocer, analizar e impactar en materia registral patrimonial.
- d. Fortalecer la gestión institucional para el desarrollo de las actividades logísticas y sustantivas.

11. Objetivos estratégicos

Sus objetivos estratégicos también se mantienen y se definen como sigue:

Objetivo estratégico No. 1: Optimizar los procedimientos en la resolución de expedientes ingresados al Tribunal Registral Administrativo.

Objetivo estratégico No. 2: Contribuir al fortalecimiento del sistema registral patrimonial del país, a través de sus resoluciones.



Objetivo estratégico No. 3: Fortalecer la gestión institucional con acciones y proyectos de desarrollo.

12. Usuarios de los servicios prestados por el Tribunal

El Tribunal tiene un producto final, que corresponde a las resoluciones que emite el TRA para resolver los recursos que se interponen contra las resoluciones finales dictadas por los Registros que conforman el Registro Nacional, pues es con este producto que se busca dar seguridad registral a la sociedad costarricense, bajo el principio de justicia administrativa pronta y cumplida, identificándose lo siguiente:

13. Bienes y servicios que genera

Tal y como se indicó anteriormente, el TRA al emitir las resoluciones o los denominados votos, conoce y resuelve los recursos interpuestos contra las resoluciones emitidas por los Registros que conforman el Registro Nacional. Con la promulgación de la Ley de Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 del 12 de octubre del año 2000, el TRA vino a llenar un vacío legal en la materia registral, pues sus resoluciones han permitido armonizar el marco legal en materia registral y por ende dar lineamientos de carácter vinculante en sede administrativa a los operadores jurídicos de los diferentes Registros que conforman el Registro Nacional, con lo cual se da seguridad a los usuarios que acuden a esta Instancia en busca de un criterio especializado.



13.1. Usuarios directos

Se identifican los usuarios directos o primarios aquellos que interponen recursos contra las resoluciones emitidas por los Registros que conforman el Registro Nacional.

13.2. Usuarios indirectos

Los usuarios de los servicios que brinda el TRA son la sociedad costarricense y cualquiera que a nivel internacional sienta la necesidad de requerir esos servicios, pues la emisión de sus resoluciones genera jurisprudencia en materia registral, que ha sido fundamental dentro del Sistema Notarial – Registral del país, aspecto que está ligado a la Ley de Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 del 12 de octubre del año 2000, cuyo objetivo es garantizar la seguridad jurídica en esta materia.

Con la emisión de estas resoluciones el Tribunal contribuye a la protección de derechos en materia notarial y registral que impacta en procesos de encadenamientos productivos, así como impacto en la competitividad del país, según se detalla en el alineamiento con los ejes del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario.

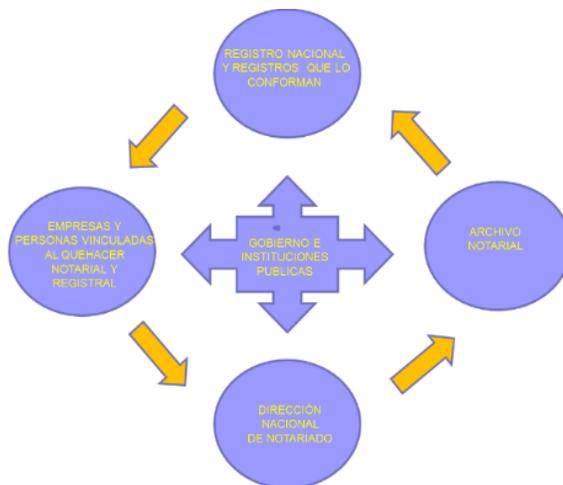
13.3. Beneficiarios

Los beneficiarios directos de las resoluciones que emite el TRA, son los usuarios que presentan los recursos contra las resoluciones finales que emiten los Registros que conforman el Registro Nacional, siendo esta una instancia administrativa especializada para resolver en alzada los tópicos de su competencia legal.



Para mayor ilustración de estos beneficiarios se tienen los siguientes gráficos, que muestran con detalle los beneficiarios directos e indirectos.

**FIGURA NO. 1
COMPONENTES DEL SISTEMA NOTARIAL – REGISTRAL**



En cuanto a otros usuarios, se tienen:

**FIGURA NO. 2
COMPONENTES DEL SISTEMA NACIONAL DE INNOVACIÓN**





Lo anterior, sin menoscabo de que existan otros más, pero estos son los mayoritariamente identificados como beneficiarios de las resoluciones que emite el TRA.

Estos recursos interpuestos por los usuarios ante los Registros que conforman el Registro Nacional ingresan como expedientes para ser resueltos por el TRA en las materias de Propiedad Industrial, Personas Jurídicas, Derecho de Autor y derechos conexos, Bienes Muebles e Inmobiliario.

14. De los indicadores de desempeño proyectados

14.1. Indicadores de gestión para el periodo 2024 al 2028

Los indicadores fueron revisados en el año 2024 y se identifica como el producto final el siguiente:

**CUADRO NO. 1
DETALLE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA**

| CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO | CODIGO Y NOMBRE DEL PRODUCTO FINAL Y/O INTERMEDIO (BIENES/ SERVICIOS) | UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO | | POBLACIÓN META |
|---|---|--|--|---|
| | | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | USUARIO (A) |
| 799 | PF.01. Trámite atendido | Trámite atendido del área sustantiva de la institución vinculado a atención de usuarios. | 2024: 6000 2025: 6010 2026: 6020 2027: 6030 2028: 6040 | Partes interesadas que recurren las resoluciones emitidas por los Registros que conforman el Registro Nacional. |



La descripción de dicho producto final se detalla a continuación:

| Elemento | | Descripción |
|--|------------|---|
| Nombre del indicador | | Trámite atendidos |
| Definición conceptual | | Corresponde a todas las actividades que se realizan en el área sustantiva, desde el ingreso del expediente hasta y comunicación final, siendo este el producto principal en la gestión de la institución y que conlleva una serie de actividades secuenciales para la atención del usuario. |
| Fórmula de cálculo | | Sumatoria de los trámites del área sustantiva: registros de expedientes, gestiones del público, notificaciones finales, notificación de resoluciones interlocutorias, gestiones de la hoja de trabajo de expedientes, resoluciones del Juez Tramitador, votos comunicados en el sitio web, deliberación y voto de expedientes y certificaciones emitidas y comunicadas. |
| Componentes involucrados en la fórmula del cálculo | | Los componentes de la fórmula son: registros de expedientes, gestiones del público, notificaciones finales, notificación de resoluciones interlocutorias, gestiones de la hoja de trabajo de expedientes, resoluciones del Juez Tramitador, votos comunicados en el sitio web, deliberación y voto de expedientes y certificaciones emitidas y comunicadas. |
| Unidad de medida | | Número |
| Interpretación | | Se cumple si alcanza la programación establecida de 6000 trámites atendidos anuales. |
| Desagregación | Geográfica | Este indicador aplica para todo el país. Nacional |
| | Temática | El indicador es nacional, toda vez que corresponde a los recursos interpuestos contra las resoluciones emitidas por los Registros que conforman el Registro Nacional. |
| Línea base | | La línea base es del 98%. |
| Meta | | 100% anual |
| Periodicidad | | Trimestral |
| Fuente de información | | Estadísticas del Departamento Técnico, Sistema Digital de Gestión de Expedientes. |
| Clasificación | | Resultado: (x) Impacto. () Efecto. Producto: (x) Unidad de medida. () Indicador. |
| Tipo de operación estadística | | Registro de datos del Sistema Digital de Gestión de Expedientes y estadísticas del área administrativa que se llevan en línea diariamente. |
| Comentarios generales | | Este indicador contiene todas las actividades del área sustantiva de la institución orientadas hacia la atención del usuario, así como toda información de divulgación de la línea jurisprudencial de la institución. |

Y lo referido a los indicadores de desempeño, se indican en el siguiente cuadro:



**CUADRO NO. 2
DE INDICADORES - GESTIÓN POR RESULTADOS**

| CODIGO Y NOMBRE INDICADORES DE PRODUCTO FINAL Y/O INTERMEDIO | LÍNEA BASE | META DEL INDICADOR 2024 - 2025 - 2026 - 2027 -2028 |
|--|-------------------|---|
| PF.01.01 Porcentaje de plazo de votación de los expedientes del Tribunal con respecto a los votos asignados a para votación. | 85.00% | 100.00% |
| PF.01.02. Porcentaje de cumplimiento con el plazo de revisión y firma de las resoluciones emitas por el Órgano Colegiado con respecto al plazo máximo establecido. | 85.00% | 100.00% |
| PF.01.03. Porcentaje de sesiones realizadas para generar política institucional con respecto a las sesiones programadas. | 95.00% | 100.00% |
| PF.01.04. Porcentaje de foros realizados en materia registral con | 100.00% | 100.00% |



| CODIGO Y NOMBRE INDICADORES DE PRODUCTO FINAL Y/O INTERMEDIO | LÍNEA BASE | META DEL INDICADOR 2024 - 2025 - 2026 - 2027 -2028 |
|--|------------|--|
| respecto a los programados. | | |
| PF.01.05. Porcentaje de cumplimiento en el plazo de admisibilidad de expediente con respecto al plazo máximo establecido. | 85.00% | 100.00% |
| PF.01.06. Porcentaje de cumplimiento en el plazo de redacción de la resolución de los expedientes con respecto al plazo máximo establecido. | 85.00% | 100.00% |
| PF.01.07. Porcentaje de votos publicados con respecto a los votos emitidos | 100.00% | 100.00% |
| PF.01.08. Porcentaje de atención de consultas con respecto al total de consultas de recibidas. | 100.00% | 100.00% |



| CODIGO Y NOMBRE INDICADORES DE PRODUCTO FINAL Y/O INTERMEDIO | LÍNEA BASE | META DEL INDICADOR 2024 - 2025 - 2026 - 2027 -2028 |
|--|------------|--|
| PF.01.09. Porcentaje de resoluciones recurridas en Sede Judicial con respecto a las resoluciones comunicadas a las partes por el Tribunal. | 2.00% | 2.00% |
| P.01.10. Porcentaje de resoluciones revocadas en Sede Judicial respecto del total de resoluciones impugnadas en Sede Judicial. | 50.00% | 50.00% |

14.2. De los indicadores de resultado o impacto a la sociedad

El detalle de los indicadores de resultado o impacto a la sociedad, se exponen en el siguiente cuadro, haciendo la salvedad que son de tendencia decreciente.



**CUADRO NO. 3
DETALLE DE INDICADORES DE RESULTADO
(DE IMPACTO A LA SOCIEDAD)
DE INDICADORES - GESTIÓN POR RESULTADOS**

| CODIGO Y NOMBRE INDICADORES DE PRODUCTO FINAL Y/O INTERMEDIO | LÍNEA BASE | META DEL INDICADOR 2024 - 2025 - 2026 - 2027 -2028 |
|--|-------------------|---|
| PF.01.09. Porcentaje de resoluciones recurridas en Sede Judicial con respecto a las resoluciones comunicadas a las partes por el Tribunal. | 2.00% | 2.00% |
| P.01.10. Porcentaje de resoluciones revocadas en Sede Judicial respecto del total de resoluciones impugnadas en Sede Judicial. | 50.00% | 50.00% |

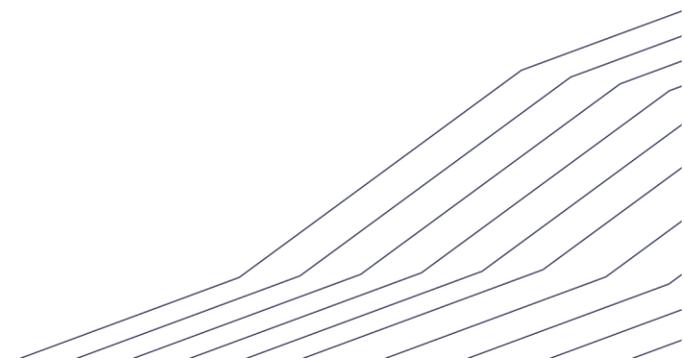


14.3. Detalle de las proyecciones de los indicadores 2024 - 2028

El detalle de los indicadores se muestra como sigue:

CUADRO NO. 4

| ODS VINCULADO | ÁREA ESTRATEGICA | OBJETIVO DEL ÁREA | INTERVENCIÓN ESTRATEGICA | OBJETIVO INTERVENCIÓN ESTRATEGICA | INDICADOR DE LA INTERVENCIÓN ESTRATEGICA | LINEA BASE DEL INDICADOR (regional cuando proceda) | META DEL PERIODO (regional cuando proceda) | OBJETIVO DEL PLAN REGIONAL Y COBERTURA GEOGRAFICA POR REGION | OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) | CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO | CODIGO Y NOMBRE DEL PRODUCTO FINAL Y/O INTERMEDIO (BIENES/ SERVICIOS) | UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO | | POBLACIÓN META | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|-----------------------------------|--|--|--|--|---|---|---|-------------------------------|--|---|----------|---------|
| | | | | | | | | | | | | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | USUARIO (A) | CANTIDAD | |
| | | | | | | | | | | | | | | | HOMBRES | MUJERES |
| O.16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. | Área de Seguridad Humana | Garantizar los derechos de las personas para vivir dignamente en sus hogares, en entornos seguros, protectores e inclusivos, satisfaciendo las necesidades fundamentales que favorezcan su desarrollo humano, la reducción de la pobreza, la empleabilidad, y el fomento al deporte y a la cultura. | N.A. | N.A. | N.A. | N.A. | N.A. | N.A. | Optimizar los procedimientos en la resolución de expedientes ingresados al Tribunal Registral Administrativo. | 799 | PF.01 Resoluciones comunicadas a las partes | Resolucion emitida | 2024: 6000 2025: 6200 2026: 6200 2027: 6300 | Partes interesadas que recurren las resoluciones emitidas por los Registros que conforman el Registro Nacional. | 47% | 53% |





15. Fuentes de financiamiento

15.1. Ingresos por concepto de transferencias del Registro Nacional

El Tribunal Registral Administrativo, tiene su origen en el Ley de Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039, de 12 de octubre de 2000, la que en su artículo 19 y reformado en el párrafo segundo por la Ley No. 9524 – Fortalecimiento del Control Presupuestario de los Órganos Desconcentrados del Gobierno Central, indica en su párrafo segundo:

“Artículo 19. – ...

(...)

El Tribunal Registral Administrativo formulará su anteproyecto de presupuesto ante la Junta Administrativa del Registro Nacional, que lo aprobará y enviará al Ministerio de Justicia y Paz para lo que le compete. Dicho presupuesto será cubierto con los ingresos que recibe la Junta Administrativa del Registro Nacional, suma que no podrá ser inferior al seis por ciento (6%) de los ingresos ordinarios del Registro Nacional, calculados para el año económico ni del superávit del Registro Nacional. Tal presupuesto no estará sujeto a las directrices en materia económica o presupuestaria que limiten de alguna forma su ejecución y funcionamiento. El personal será pagado con fondos de la Junta Administrativa del Registro Nacional, por el plazo que se estipule o por término indefinido.”



Sin embargo, con la Ley No. 9524 – Fortalecimiento del control presupuestario de los órganos desconcentrados del Gobierno Central del 7 de marzo de 2018, se indica:

“ARTÍCULO 1– Aprobación presupuestaria de los órganos desconcentrados del Gobierno central.

Todos los presupuestos de los órganos desconcentrados de la Administración Central serán incorporados al presupuesto nacional para su discusión y aprobación por parte de la Asamblea Legislativa.

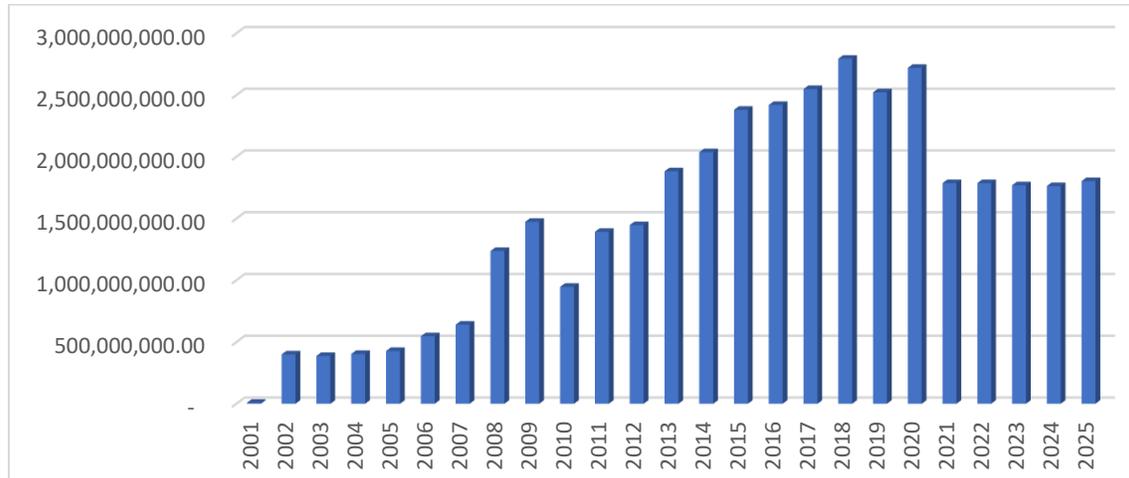
El Ministerio de Hacienda definirá la forma y la técnica presupuestaria que se deberá aplicar para incorporar los presupuestos antes indicados y brindará, a solicitud del órgano respectivo, el apoyo técnico para facilitar el análisis y la toma de decisiones en el proceso de discusión y aprobación legislativa del presupuesto de la República.”

Para el cálculo de los ingresos del Presupuesto Plurianual, se toma como base el comportamiento histórico de los ingresos del Tribunal en los años anteriores, que se muestran a continuación:

Así las cosas, los montos ya no son transferidos directamente a las cuentas del Tribunal, sino que estos recursos la Junta Administrativa del Registro Nacional, traslada los fondos al Fondo General de la Tesorería Nacional y de estos recursos la Tesorería Nacional autoriza los gastos al Tribunal Registral Administrativo, de acuerdo con la programación preestablecida y la disponibilidad de recursos.



GRÁFICO NO. 1
EVOLUCIÓN DE INGRESOS POR TRANSFERENCIAS DEL
TRIBUNAL REGISTRAL ADMINISTRATIVO DEL AÑO
2001 AL 2025



Como comentarios al gráfico anterior, es necesario aclarar que para el año 2001 el Tribunal recibió por concepto de transferencia de la Junta Administrativa del Registro Nacional un total de ₡7.8 millones de colones de ingresos, que fueron destinados para cancelar los salarios de los jueces nombrados en ese momento, en razón de que, a partir del primero de diciembre de 2001, únicamente se habían creado las plazas de los cinco jueces.

Para el año 2002 los ingresos aumentan hasta un total de ₡411.9 millones de colones, de los cuales ₡400 millones de colones se derivaron de la transferencia de la Junta Administrativa del Registro Nacional al Tribunal Registral Administrativo y ₡11.9 millones de colones que se generaron por los intereses de los saldos en la cuenta corriente en ese año. Es necesario acotar, que el Tribunal Registral



Administrativo para el año 2002 se encontraba en el inicio del proceso de desarrollo de esta dependencia.

En el año 2003 el rubro de los ingresos fue de ¢406.7 millones de colones, recursos financieros que se invirtieron para adquirir los bienes y servicios para el funcionamiento del Tribunal Registral Administrativo.

En el año 2004 ingresaron un total ¢422.0 millones de colones, los que se invirtieron fundamentalmente para el fortalecimiento de la plataforma tecnológica del Tribunal.

Para el año 2005, la Junta Administrativa del Registro Nacional aprobó un total de ¢427.7 millones de colones de la transferencia corriente, lo que representó un aumento del 4.89% con respecto al año 2004.

En el 2006 se presupuestó un total de ¢546.8 millones, un 24.99% más que en el año 2005, por concepto de ingresos por la transferencia que realizó la Junta Administrativa del Registro Nacional. Siendo para el año 2007 un total de ¢640.4 millones de colones, que representa un 15.75% en relación con el año 2006. Y para el año 2008 se presupuestaron un total de ¢1.236.9 millones de colones, monto que sí aumenta significativamente al ser un 93.13% con respecto al año 2007.

En el año 2009, los ingresos aumentan en 19.11% con respecto al año 2008, para situarse en un total de ¢1.473.4 millones, pero nuevamente bajan en el año 2010 en un 35.75% con respecto al año anterior, debido a los efectos de la crisis mundial que se vivió en el año 2009 y que en Costa Rica se sintió significativamente, siendo estos un total de ¢946.69 millones.



Para el año 2011, se presupuestaron un total de ₡1.392.29 millones por concepto de la transferencia que realizó la Junta Administrativa del Registro Nacional, siendo que estos nuevamente crecen en un 47.06% con respecto al año 2010. E igualmente para el año 2012, se tiene por certificados ingresos de la Junta del Registro Nacional por un monto de ₡1.446.51 millones, lo que representa un aumento absoluto de ₡54.22 millones, es decir un 3.89% para el año 2011 respecto al año 2010.

En el año 2013, se presupuestaron un total de ₡1.882.1 millones de colones, y para el año 2014 se presupuestó un total de ₡2.037.03 millones que corresponde a un aumento de un 8.23% con respecto al año 2013.

Situación similar se realizó para el año 2015 se presupuestaron un total de ₡2.379.9 lo que representó un aumento de un 16.83% con respecto al año anterior, para el año 2016 se certificó un ingreso por la Junta del Registro Nacional por un total de ₡2.419.52 millones de colones lo que representa un aumento del 1.66% con respecto al año 2015.

Para el año 2017, se tuvo un ingreso de ₡2.548.2 que representó un creciendo del 5.31% en el año 2017 con respecto al año 2016, en tanto para el año 2018, se tuvo un total de ₡2.793.7 millones para un crecimiento de un 9,64% del año 2018 con respecto al año 2017, referidos específicamente a las transferencias de la Junta Administrativa del Registro Nacional.

En el año 2019 se tiene un ingreso de ₡2.521.91 lo que representa una disminución 9.73% con respecto al año 2018 y finalmente para el año 2020, se tiene un ingreso de la Junta del Registro Nacional por un total de ₡2.719.6 millones que representa un aumento del 7.27% con respecto al año 2019.



Con base en los datos analizados se determinó que excluyendo el año 2001 que es un año atípico, pues únicamente se giraron recursos para pago de salarios, el promedio de crecimiento de ingresos por la Transferencia que realiza la Junta Administrativa del Registro Nacional en el del 2002 al 2020 es 13.85%, siendo que este dato no es representativo, pues se enmarca en procesos de crecimiento de la economía entre los años 2007. 2008 muy altos por lo cual se consideran únicamente de parámetro los últimos cinco años, es decir del año 2016 al 2020 que tiene un crecimiento promedio de 2.95% y que se toma de parámetro para la proyección de los ingresos del año 2019 al 2024.

Al analizar lo periodos, se muestra que el Tribunal en los años 2016 al 2018 tuvo un presupuesto en ese período que estuvo en proceso la gestión de construcción del edificio de la sede actual y que para el año 2019 y para el 2024, muestra ya un proceso de disminución de gasto producto de una gestión de recursos optimizada, además de las reducciones generadas por el déficit fiscal que atraviesa el país. Sin embargo, en los últimos cuatro años se denota un deterioro significativo en los recursos que recibe la institución y que para el año 2025 se mantienen prácticamente constantes.

Por lo anterior, el detalle de los ingresos será como sigue:



**CUADRO NO. 5
DETALLE DE REALES Y PROYECTADOS PARA
2024 AL 2028
MONTO EN COLONES**

| | REALES | | PROYECTADOS | | |
|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | MONTO COLONES |
| AÑO S | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
| TOTAL | 1,762,436,000.00 | 1,802,841,802.20 | 1,880,363,999.69 | 1,951,817,831.68 | 2,010,372,366.63 |

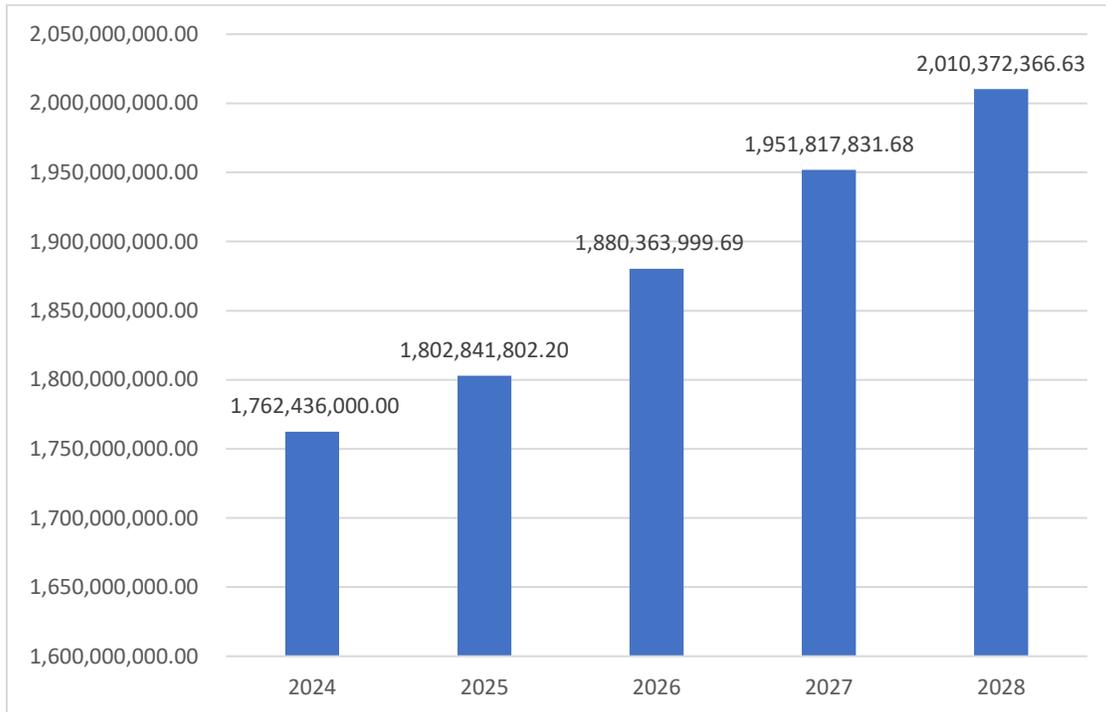
De conformidad con los crecimientos históricos y además el crecimiento proyectado que oscile entre un 4.3% y un 3% del Producto Interno Bruto y datos estadísticos se considera el crecimiento para estos años.

Gráficamente, se detallan a continuación:



GRÁFICO NO. 2

**PROYECCIÓN DE INGRESOS POR TRANSFERENCIAS DEL
TRIBUNAL REGISTRAL ADMINISTRATIVO DEL AÑO
2024 AL 2028**



Los datos anteriores son consistentes con el crecimiento proyectado con la economía costarricense y las limitaciones de la regla fiscal.

15.2. Ingresos por concepto de superávit proyectados

Desde el desarrollo del Plan Plurianual 2019 - 2024, se da un cambio significativo en el tratamiento de los superávit, pues según lo dispuesto por la Ley No. 9371 Ley de Eficiencia en la Administración de los Recursos Públicos, señala en su artículo 3) referido al ámbito de aplicación, lo siguiente:



“ARTÍCULO 3.- Ámbito de aplicación

La presente ley es de aplicación exclusiva para los siguientes recursos:

a. Los recursos de la Administración Central, entendida como el Poder Ejecutivo y sus dependencias, así como todos los órganos de desconcentración adscritos a los distintos ministerios, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones, así como las dependencias y los órganos auxiliares de estos.

b. Los recursos que reciban por concepto de transferencias por parte de la Administración Central los entes públicos o privados.

c. Los recursos públicos que reciban por concepto de transferencias por parte de la Administración Central los entes públicos no estatales, las sociedades con participación minoritaria del sector público y las entidades privadas que administran recursos públicos.

De la aplicación de este artículo se exceptúan lo relativo a la administración de los recursos de terceros y las transferencias establecidas por norma constitucional.”

Adicionalmente, el artículo 9 de la cita ley, indica:

“ARTÍCULO 5.- Ejecución de los recursos

Los recursos que se encuentran establecidos en el alcance del artículo 3 de esta ley, y sujetos al principio constitucional de caja única del Estado, sobre los que no se demuestre el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales y que constituyan superávit libre al cierre



del ejercicio económico de la correspondiente entidad, deberán ser ejecutados por la entidad correspondiente en un período máximo de dos años, a partir del dictamen declarativo del superávit libre emitido por la Autoridad Presupuestaria, basado en los informes técnicos de la Tesorería Nacional. En caso de que no se ejecuten, en el plazo antes definido, los recursos establecidos en el artículo 3 deberán ser devueltos al presupuesto de la República para ser aplicados a la amortización de la deuda interna y externa de la Administración Central.

En el caso de las juntas de educación del Ministerio de Educación Pública (MEP), cuando demuestren haber iniciado algún trámite para la ejecución de un determinado proyecto ante la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, los recursos de superávit destinados para ese proyecto específico gozarán de una prórroga, por una única vez, de hasta dos años adicionales, en relación con el plazo establecido en el párrafo anterior.”

Para mayor abundamiento, sobre el tema de los superávits, es necesario considerar lo señalado por la Ley No. 9527 – Fortalecimiento del control presupuestario de los órganos desconcentrados del Gobierno Central, del 7 de marzo de 2018, en donde, en sus transitorios 1 y 2, indica:

“TRANSITORIO 1- Los órganos desconcentrados a los que se refiere el artículo primero de esta ley seguirán



presentando, para aprobación presupuestaria de la Contraloría General de la República, sus presupuestos institucionales y se mantendrán bajo dicho control presupuestario hasta la finalización de la ejecución de los recursos del período económico 2020.

TRANSITORIO II- El Ministerio de Hacienda, los ministros rectores y los jefes de los órganos, las unidades ejecutoras, los fondos, los programas y las cuentas que administren recursos de manera independiente deberán tomar las medidas (ajustes en sistemas informáticos, requerimiento de recurso humano, infraestructura, capacitación, entre otros) que les correspondan de acuerdo con sus competencias técnicas, legales y administrativas, para asegurar que la formulación para el período económico 2021 se realice incorporando los recursos al presupuesto nacional.”

Siendo que desde el año 2021 el Tribunal Registral Administrativo pasó a ser un Programa Presupuestario del Ministerio de Justicia y Paz, por lo cual el tema del superávit automáticamente pasa a ser parte del Ministerio de Hacienda, por lo cual ya no se acumulan montos de esta naturaleza.

16. Egresos proyectados

Para los egresos proyectados, se toman en consideración los siguientes elementos:

- Políticas institucionales.

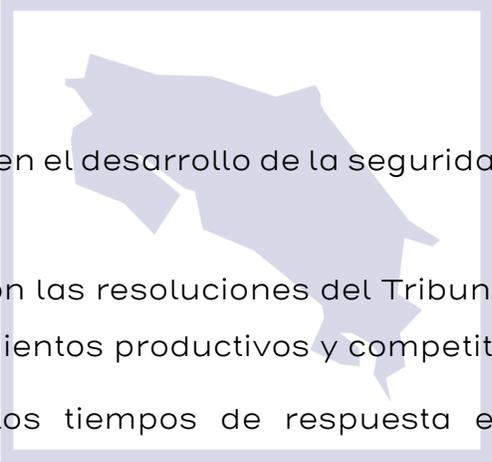


- Acciones de corto, mediano y largo plazo de cada unidad administrativa

A partir, de estas consideraciones se materializarán en los Presupuestos del Tribunal Registral Administrativo proyectados para los años 2024 – 2028

16.1. Políticas institucionales para considerar en la gestión de egresos de los años 2024 – 2028

Como políticas institucionales, se entienden aquellos lineamientos rectores para la:

- 
- a. Coadyuvar en el desarrollo de la seguridad registral – notarial del país.
 - b. Impactar con las resoluciones del Tribunal los desarrollos de encadenamientos productivos y competitividad en el país.
 - c. Minimizar los tiempos de respuesta en la resolución de expedientes ingresados.
 - d. Desarrollar una gestión por resultados para el desarrollo organizacional.
 - e. Fortalecer la rendición de cuentas y la gestión de control interno de la institución, bajo una visión de gobierno abierto.
 - f. Desarrollar procesos de capacitación orientada hacia el desarrollo organizacional.
 - g. Desarrollar tecnologías de información para la atención de las necesidades de los usuarios externos e internos.



- h. Mejorar la gobernanza institucional para el fortalecimiento de la toma de decisiones.
- i. Mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión institucional.
- j. Actualizar la estructura organizacional y ocupacional de conformidad con las demandas externas e internas.
- k. Mejorar la condición de control interno en la institución basado en un mejoramiento continuo.
- l. Desarrollar programas de gestión ambiental para la sostenibilidad.

Y para la formulación de las políticas institucionales, el Tribunal toma como base las siguientes disposiciones:

- Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública (2018): Antigua, Guatemala, 26 y 27 de julio de 2018.
- Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016): Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008): El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.
- Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2007): Pucón, Chile, 31 de mayo y 1° de junio de 2007. Aprobada por la IX



Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.

- Código Iberoamericano de Buen Gobierno (2006): Montevideo, Uruguay, 22 y 23 de junio de 2006. Aprobado por la VIII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Montevideo.
- Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003): Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.

Así las cosas, se definen las siguientes políticas institucionales:

16.2. Gestión de riesgos institucionales:

Consolidar las actividades necesarias junto con los titulares subordinados para aplicar de manera eficiente las políticas del Sistema de Valoración de Riesgos Institucionales. Esto permitirá mitigar los riesgos hasta alcanzar niveles aceptables y promover una cultura de gestión preventiva.

16.2.1. Delegación y control normativo interno:

Optimizar los procesos de delegación de funciones mediante normativas claras y específicas que faciliten la gestión institucional dentro de un entorno de control interno sólido.



16.2.2. Gestión integral y resultados:

Diseñar e implementar procesos robustos para la administración de actividades sustantivas, administrativas y asesoras, integrando herramientas avanzadas de monitoreo, control y evaluación que garantizan la obtención de resultados medibles y alineados con los objetivos institucionales.

16.2.3. Continuidad del servicio público:

Establecer políticas y estrategias que aseguren la continuidad de los servicios públicos esenciales bajo cualquier circunstancia, incluyendo la adopción de planos de contingencia y resiliencia organizacional.

16.2.4. Proyección nacional e internacional:

Promover la difusión de las funciones y capacidades del Tribunal en materia notarial y registral, tanto a nivel nacional como internacional, mediante estrategias de comunicación efectiva y participación en redes globales relacionadas con su campo de acción.

16.2.5. Evaluación y rendición de cuentas:

Fortalecer los mecanismos de evaluación de desempeño institucional y rendición de cuentas, mediante la definición de indicadores claros, sistemas de control orientados a la gestión por resultados y auditorías periódicas transparentes.

16.2.6. Gestión basada en principios éticos y sostenibilidad:

- Impulsar políticas administrativas, sustantivas y asesoras fundamentadas en principios éticos, de transparencia y rendición de



cuentas, integrando además estrategias de sostenibilidad ambiental para contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

16.2.7. Producción y divulgación de conocimiento:

Incrementar la difusión de información especializada a través de publicaciones institucionales, foros académicos y eventos organizados o coorganizados por el Tribunal, promoviendo su liderazgo en materia registral y notarial.

16.2.8. Mejora de la capacidad instalada:

Diseñar e implementar proyectos orientados a fortalecer la capacidad operativa y técnica de los procesos institucionales, garantizando un uso eficiente de los recursos disponibles para maximizar el impacto del Tribunal.

16.2.9. Auditoría interna y control integral:

Fortalecer las capacidades de la auditoría interna mediante la asignación de recursos humanos, tecnológicos y financieros adecuados, permitiendo realizar controles eficaces antes, durante y después de los procesos institucionales.

16.2.10. Innovación tecnológica y digitalización:

Implementar políticas orientadas a la transformación digital del Tribunal, incluyendo la modernización de sistemas tecnológicos para mejorar la eficiencia administrativa, facilitar el acceso a servicios y garantizar la trazabilidad de los procesos institucionales.



16.2.11. Formación y desarrollo del talento humano:

Establecer programas continuos de capacitación y desarrollo profesional para el personal del Tribunal, con el fin de fortalecer competencias técnicas, administrativas y éticas, alineadas con los objetivos estratégicos.

16.2.12. Participación ciudadana y transparencia:

Desarrollar mecanismos que fomenten la participación de los usuarios y otros actores interesados en los procesos institucionales, garantizando la transparencia y el acceso a la información pública.

Estas políticas buscan consolidar una gestión institucional sólida, eficiente y orientada al cumplimiento de los principios de legalidad, transparencia, sostenibilidad y excelencia en el servicio público.

16.3. Mejorar el desempeño institucional del Tribunal Registral Administrativo

Para lograr esta política se realizarán las siguientes actividades:

16.3.1. Gestión estratégica basada en datos:

Diseñar e implementar sistemas avanzados de gestión pública que faciliten el monitoreo y análisis de las actividades diarias y estratégicas, permitiendo una toma de decisiones basada en información actualizada y confiable.



16.3.2. Mejoramiento continuo de procesos:

Desarrollar políticas que impulsen la mejora continua en los procesos sustantivos, administrativos y de asesoría, mediante la evaluación sistemática de los resultados y la adopción de estrategias para optimizar el desempeño institucional.

16.3.3. Evaluación de la experiencia del usuario:

Implementar mecanismos eficaces para evaluar la percepción de los usuarios sobre el desempeño del Tribunal, utilizando los resultados para diseñar proyectos y actividades orientadas a mejorar el servicio público.

16.3.4. Actualización de bases de datos normativas:

Mantener una política de actualización permanente de las bases de datos relacionadas con la normativa generada por el Tribunal, asegurando su accesibilidad y utilidad tanto para usuarios internos como externos.

16.3.5. Revisión periódica de normativa interna:

Establecer un proceso anual de revisión y actualización de reglamentos, manuales y otras normativas internas, garantizando su adecuación a los cambios legales, administrativos y tecnológicos.

16.3.6. Generación y difusión de conocimiento:

Desarrollar políticas que promuevan la producción y divulgación de conocimiento institucional tanto a nivel interno como externo, mediante publicaciones, seminarios y plataformas de comunicación.

16.3.7. Gestión de calidad e innovación:

Implementar sistemas de gestión de calidad basados en estándares internacionales, orientados a mejorar continuamente los servicios y



procesos del Tribunal, incorporando elementos de innovación tecnológica y organizacional.

16.3.8. Vinculación estratégica:

Fortalecer la colaboración con otras instituciones públicas, privadas y académicas, tanto nacionales como internacionales, para intercambiar buenas prácticas, mejorar procesos y potenciar el impacto del Tribunal en el ecosistema registral y notarial.

16.3.9. Transparencia y acceso a la información:

Mejorar los mecanismos de transparencia institucional, asegurando el acceso oportuno a la información relevante sobre las actividades y resultados del Tribunal, en cumplimiento de las normativas vigentes.

16.3.10. Innovación en servicios digitales:

Desarrollar e implementar soluciones tecnológicas para digitalizar y automatizar procesos clave, mejorando la eficiencia operativa y facilitando el acceso a los servicios del Tribunal.

16.3.11. Cultura organizacional orientada al desempeño:

Fomentar una cultura organizacional basada en la excelencia, la innovación y el compromiso, incentivando la participación del personal en la mejora continua del desempeño institucional.

Estas políticas, diseñadas bajo un enfoque integral, buscan fortalecer la capacidad operativa, administrativa y técnica del Tribunal Registral Administrativo, asegurando su sostenibilidad, relevancia y efectividad en el cumplimiento de sus objetivos.



16.4. Desarrollar infraestructura adecuada para la atención de usuarios

Las actividades principales a cumplir en esta política son:

16.4.1. Evaluación continua del servicio e infraestructura:

Implementar evaluaciones anuales detalladas sobre la calidad de la infraestructura y su impacto en la prestación del servicio al público. Estas evaluaciones identificarán necesidades de mejora y establecerán prioridades basadas en la experiencia de los usuarios y los objetivos institucionales.

16.4.2. Mantenimiento preventivo y correctivo:

Diseñar y aplicar un plan integral de mantenimiento preventivo y correctivo para garantizar que las instalaciones del Tribunal estén en condiciones óptimas, promoviendo la sostenibilidad y la eficiencia operativa.

16.4.3. Planificación de infraestructura mediante estudios técnicos:

Desarrollar proyectos de infraestructura respaldados por estudios de preinversión y factibilidad que aseguren una alineación efectiva entre las necesidades institucionales y la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

16.4.4. Accesibilidad universal:

Garantizar que la infraestructura del Tribunal cumpla con los estándares de accesibilidad universal, permitiendo la atención



inclusiva y equitativa de todas las personas, incluyendo aquellas con discapacidades.

16.4.5. Incorporación de tecnologías inteligentes:

Integrar tecnologías modernas en las instalaciones del Tribunal, tales como sistemas de administración de los equipos activos del Tribunal para su mejor rendimiento.

16.4.6. Espacios funcionales y sostenibles:

Diseñar y adaptar los espacios físicos del Tribunal para optimizar su funcionalidad y promover la sostenibilidad ambiental, mediante el uso eficiente de recursos, energía renovable y materiales eco amigables.

16.4.7. Monitoreo y seguimiento de proyectos de infraestructura:

Implementar un sistema de monitoreo y control para garantizar el cumplimiento de los cronogramas y estándares de calidad los contratos de mantenimiento preventivo y correctivo del edificio del Tribunal.

16.5. Desarrollar de la gestión de recursos humanos

El Tribunal debe de hacer un énfasis en varios aspectos para su desarrollo en materia de estructura organizacional y ocupacional, siendo las siguientes actividades:



16.5.1. Planificación estratégica de recursos humanos:

Implementar y dar seguimiento al Plan Estratégico de Recursos Humanos en donde se articulan las necesidades internas y externas del Tribunal a corto, mediano y largo plazo, alineando la estructura organizacional y ocupacional con los objetivos institucionales.

16.5.2. Sistemas de información actualizados:

Fortalecer los sistemas de información para la administración de recursos humanos, permitiendo un monitoreo continuo y preciso de las capacidades cuantitativas y cualitativas del personal en las áreas sustantiva, administrativa y asesora.

16.5.3. Estudios de carga laboral y nivelaciones:

Realizar estudios de cargas de trabajo y nivelaciones de recursos humanos para evaluar la capacidad de gestión del Tribunal, asegurando una distribución equitativa y eficiente de las responsabilidades laborales.

16.5.4. Capacitación continua y desarrollo profesional:

Desarrollar programas de capacitación integral orientados al mejoramiento de competencias técnicas, habilidades interpersonales y desarrollo personal, fomentando un clima organizacional positivo y alineado con la visión institucional.



16.5.5. Evaluación de la capacitación:

Implementar sistemas de evaluación de los programas de capacitación para garantizar su impacto positivo en el desarrollo organizacional y su alineación con las necesidades del Tribunal.

16.5.6. Actualización del Manual Institucional de Clases:

Mantener actualizado el Manual Institucional de Clases, incorporando requisitos académicos y habilidades específicas que aseguren el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas.

16.5.7. Modelo de carrera administrativa:

Diseñar e implementar un modelo de carrera administrativa que promueva el crecimiento profesional de los funcionarios dentro del Tribunal, fomentando la retención del talento y la motivación laboral.

16.5.8. Plan de sucesión y banco de suplentes:

Dar seguimiento al Plan de Sucesión, siendo que este garantiza la continuidad operativa en puestos críticos, complementado por un banco de suplentes capacitados para responder a las necesidades de las diferentes áreas institucionales.

16.5.9. Políticas de rotación de tareas:

Implementar políticas de rotación de tareas entre funcionarios de la misma categoría, fortaleciendo competencias laborales y contribuyendo al mejoramiento del control interno y la adaptabilidad organizacional.



16.5.10. Fomento de valores institucionales:

Fortalecer actividades que posicionan los valores institucionales del Tribunal, integrándolos como principios intrínsecos en el desempeño diario de los funcionarios.

16.5.11. Contratación basada en principios éticos:

Establecer políticas de contratación que promuevan la publicidad, libre concurrencia, transparencia, equidad de género e imparcialidad, seleccionando a los servidores públicos más idóneos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

16.5.12. Evaluación del desempeño laboral:

Diseñar y fortalecer un modelo de evaluación del desempeño que esté parametrizado a los objetivos organizacionales y que mida de manera efectiva el rendimiento del personal, permitiendo retroalimentación constructiva y mejoras continuas.

16.5.13. Adaptabilidad y trabajo en equipo:

Desarrollar programas que preparen a los funcionarios para enfrentar circunstancias cambiantes y demandas de trabajo en equipo, fomentando su capacidad para responder ante situaciones imprevistas con actitud cooperativa y resiliente.

16.5.14. Bienestar integral de los funcionarios:

Implementar iniciativas que promuevan la salud integral del personal, incluyendo programas de prevención, bienestar emocional, actividad física y equilibrio laboral-personal.



16.5.15. Fomento de la inclusión y diversidad:

Adoptar políticas que promuevan la inclusión y la diversidad en el entorno laboral, garantizando un espacio equitativo y respetuoso para todos los funcionarios.

16.5.16. Innovación en gestión del talento humano:

Incorporar tecnologías avanzadas y prácticas innovadoras en la gestión de recursos humanos, facilitando procesos de selección, capacitación, evaluación y comunicación interna.

16.5.17. Reconocimiento al desempeño destacado:

Implementar un sistema de reconocimiento que valore y premie el desempeño sobresaliente, incentivando la excelencia y el compromiso de los funcionarios con los objetivos institucionales.

16.6. Optimizar los proyectos de gestión institución con tecnología de punta

Este eje temático se cumplirá de la siguiente manera:

16.6.1. Planificación estratégica en tecnología:

Seguimiento y actualización del *Plan Maestro Informático* actualizado cada cuatro años para garantizar su alineación con las prioridades institucionales y las tendencias tecnológicas emergentes.



16.6.2. Cumplimiento normativo en TIC:

Fortalecer la aplicación de normas y lineamientos establecidos por la Contraloría General de la República, la Secretaría Técnica de Gobierno Digital y otros órganos supervisores en el ámbito de Tecnologías de la Información (TIC).

16.6.3. Actualización de normativa interna:

Mantener actualizada la normativa interna relacionada con las TIC, asegurando su congruencia con los avances tecnológicos y las disposiciones legales aplicables.

16.6.4. Continuidad del servicio público:

Seguimiento y gestión del *Sitio Alterno* que garantice la continuidad del servicio público en situaciones de fuerza mayor o contingencias tecnológicas, asegurando la resiliencia de la plataforma institucional.

16.6.5. Renovación tecnológica:

Establecer un programa de renovación tecnológica que asegure el reemplazo de equipos y bienes tecnológicos cada tres años o según su vida útil, optimizando la operatividad y seguridad de la infraestructura tecnológica.

16.6.6. Impulso al gobierno digital y abierto:

Implementar soluciones tecnológicas bajo los principios del gobierno digital y abierto, fomentando la rendición de cuentas, la transparencia y la accesibilidad en la función pública.



16.6.7. Integración y escalabilidad de sistemas:

Consolidar los proyectos de TIC bajo un enfoque de integración de procesos, desarrollar sistemas unificados, escalables y adaptables a las necesidades institucionales futuras.

16.6.8. Seguridad e integridad de sistemas:

Desarrollar y fortalecer políticas de mantenimiento y supervisión de los sistemas de información, garantizando su integridad, confidencialidad y disponibilidad ante posibles amenazas.

16.6.9. Alianzas estratégicas en TIC:

Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y académicas para el intercambio y acceder a información de interés que potencia la gestión institucional del Tribunal.

16.6.10. Gestión documental digital:

Fortalecer los procesos de digitalización de la gestión documental, promoviendo los principios de "cero papeles" y asegurando la conservación, acceso y trazabilidad de la información en entornos digitales.

16.6.11. Innovación en inteligencia artificial y análisis de datos:

Explorar e implementar herramientas de inteligencia artificial y análisis avanzado de datos que permitan optimizar la toma de decisiones, automatizar procesos y personalizar los servicios al usuario.



16.6.12. Mejora en la experiencia del usuario:

Diseñar plataformas tecnológicas con interfaces intuitivas y accesibles que mejoren la experiencia del usuario, reduciendo los tiempos de atención y facilitando la interacción con el Tribunal.

16.6.13. Ciberseguridad avanzada:

Establecer un programa integral de ciberseguridad que proteja la infraestructura tecnológica del Tribunal contra amenazas y ataques, garantizando la confianza de los usuarios en los sistemas digitales.

16.6.14. Monitoreo y evaluación tecnológica:

Implementar un sistema de monitoreo continuo para evaluar el rendimiento y la efectividad de las herramientas tecnológicas implementadas, permitiendo ajustes oportunos y mejoras constantes.

16.6.15. Formación en competencias digitales:

Capacitar al personal del Tribunal en el uso eficiente de tecnologías avanzadas, fortaleciendo sus competencias digitales y asegurando su capacidad para adaptarse a nuevos sistemas y herramientas.

16.7. Generar información financiera presupuestaria en forma oportuna



16.7.1. Proceso participativo en la formulación presupuestaria:

Fortalecer la formulación presupuestaria mediante la participación activa de todas las Unidades Administrativas, garantizando un enfoque inclusivo y alineado a los objetivos institucionales.

16.7.2. Gestión presupuestaria basada en proyectos:

Formular solicitudes presupuestarias basadas en proyectos de mejora institucional, priorizando actividades que generen mayor valor agregado para la organización y sus usuarios.

16.7.3. Evaluación continua de la ejecución presupuestaria:

Implementar un sistema de evaluación mensual para monitorear la ejecución presupuestaria, detectando desviaciones y realizando los ajustes necesarios para optimizar los recursos.

16.7.4. Transparencia financiera:

Publicar información financiera y presupuestaria en el sitio web del Tribunal y en los portales de supervisión correspondientes, asegurando el acceso público y la rendición de cuentas.

16.7.5. Cumplimiento normativo en gestión financiera:

Garantizar la observancia de los lineamientos emitidos por el Ministerio de Hacienda, Contraloría General de la República, MIDEPLAN y otros órganos rectores en la materia financiera-presupuestaria.



16.7.6. Información para la toma de decisiones:

Brindar datos financieros oportunos, veraces y confiables que apoyen la planificación estratégica y la toma de decisiones informadas.

16.8. Adquirir bienes y servicios bajo los principios de libre concurrencia, calidad, ambientalmente sostenibles y transparencia

16.8.1. Libre concurrencia y uso de plataformas oficiales:

Asegurar el cumplimiento del principio de libre concurrencia en la adquisición de bienes y servicios, utilizando la plataforma tecnológica oficial definida por el ente rector de compras públicas de Costa Rica.

16.8.2. Transparencia en procesos de adquisición:

Aplicar estrictos principios de transparencia en todas las etapas del proceso de contratación pública.

16.8.3. Alineación estratégica de adquisiciones:

Orientar los procesos de adquisición hacia el cumplimiento de la visión y misión institucional, maximizando el impacto en la prestación de servicios públicos.

16.8.4. Sustentabilidad ambiental en adquisiciones:

Priorizar la adquisición de bienes y servicios ambientalmente sostenibles, contribuyendo a la reducción de la huella de carbono institucional.



16.9. Desarrollar una institución sostenible ambientalmente

16.9.1. Proyectos para reducir la huella de carbono:

Diseñar e implementar proyectos enfocados en minimizar el impacto ambiental del Tribunal, promoviendo la eficiencia energética y el uso responsable de los recursos.

16.9.2. Digitalización de la gestión documental:

Fortalecer la transición hacia sistemas digitales, eliminando el uso excesivo de papel y optimizando los procesos documentales.

16.9.3. Monitoreo y control de consumo de recursos:

Establecer indicadores de consumo energético, agua, papel y otros insumos, implementando medidas correctivas para reducir su uso.

16.9.4. Plan de Gestión Ambiental:

Continuar impulsando actividades relacionadas con el Plan de Gestión Ambiental Institucional y promover iniciativas como el Proyecto Bandera Azul Ecológica.

16.10. Desarrollar un ambiente ético sostenible



16.10.1. Plan Estratégico de Ética Institucional:

Diseñar y revisar anualmente un Plan Estratégico de Ética, adaptándolo a las necesidades cambiantes de la institución.

16.10.2. Promoción de valores institucionales:

Actualizar y difundir los valores institucionales, asegurando su comprensión y aplicación en todas las actividades administrativas y sustantivas.

16.10.3. Formación ética continua:

Organizar charlas, talleres y actividades para reforzar el clima ético y los principios institucionales entre los colaboradores.

16.10.4. Ética en la función pública:

Implementar mecanismos que garanticen la integridad y transparencia en las resoluciones, acciones administrativas y procesos sustantivos del Tribunal.

16.10.5. Identidad ética en los procesos:

Incorporar valores institucionales en los proyectos y actividades de las distintas áreas, promoviendo una identidad organizacional basada en la ética.

16.10.6. Evaluación del clima ético:

Realizar diagnósticos periódicos sobre el clima ético en las diferentes áreas del Tribunal, formulando estrategias para su fortalecimiento.



17. Acciones de corto plazo

Como preámbulo de las acciones corto, mediano y largo plazo, se debe de realizar el detalle de los siguientes conceptos:

Planificación a corto plazo: Los planes a corto plazo abarcan metas que pueden ser logradas dentro de un corto periodo de tiempo. Por planes a corto plazo generalmente nos referimos a algo que puede ser logrado en un plazo de un año.

Planificación a mediano plazo: La planificación a mediano plazo se refiere a los planes que pueden llevar desde uno a tres años para ser implementados y completados.

Planificación a largo plazo: Los planes a largo plazo pueden tomar de cuatro a cinco años hasta que se completen.

17.1 . Proceso directivo

- a. Dar seguimiento a la gestión de los nuevos salarios del Tribunal Registral Administrativo para la proyección de posibles nuevos reclutamientos y mantener un recurso humano competitivo.
- b. Seguir el proceso de escalamiento de los diferentes sistemas de información para, tener información para gestión directiva de la institución.



- c. Fortalecer una gestión que contemple el Sistema de Valoración del Riesgo Institucional, de tal forma que esto garantice la prestación de los servicios de la institución en forma ininterrumpida.
- d. Fortalecer las acciones generadas en materia ambiental por la institución, que nos permita no solo minimizar el impacto en la huella de carbono, sino también hacer un mejor uso de los recursos institucionales.
- e. Fortalecer las actividades para brindar información oportuna a los usuarios del Tribunal.
- f. Desarrollar una gestión basada en los principios de mejoramiento continuo, que permita revisar procesos y gestiones de apoyo para dar un mejor servicio al usuario.
- g. Revisar permanente de los procesos principales del Tribunal, con el fin de optimizar todas las acciones de la institución, tanto en el área sustantiva, administrativa, staff y nivel directivo.
- h. Mantener la confianza y legitimidad en la prestación de servicios de la institución para garantizar un ambiente libre de la corrupción.
- i. Mantener el proceso de capacitación y actualización del personal del Tribunal Registral Administrativo.



- j. Desarrollar acciones para mantener un ambiente de control ético y reputacional de la institución.
- k. Mejorar los procesos de gestión de calidad en las diferentes áreas de la institución mediante procesos automatizados, gestión del recurso humanos, segregación adecuada de labores, documentación de las acciones, gestión de indicadores de desempeño y evaluaciones independientes.
- l. Integrar al Tribunal Registral Administrativo en los diferentes entes de cooperación para mejorar el desempeño y proyección institucional.

17.2 . Proceso sustantivo

- a. Fortalecer las gestiones vinculadas a la transparencia de la institución, mediante la utilización de la plataforma de nuevo Sitio Web del Tribunal.
- b. Fortalecer la optimización de los procesos de conocimiento y redacción de los recursos de apelación.
- c. Gestionar una mejora constante del servicio al usuario en términos de calidad, celeridad y continuidad.
- d. Mejorar los procesos de vinculados al cumplimiento de los plazos, para garantizar la justicia administrativa pronta y cumplida.



- e. Fortalecer la gestión de foros de fidelización y participación de usuarios directos y potenciales, de tal forma que el Tribunal se mantenga posicionado en el sistema notarial-registral del país.
- f. Generar estadísticas de gestión del área sustantiva de tal forma que establezca un análisis de las actividades, tales como de percepción del servicio al usuario, para retroalimentar el quehacer institucional.
- g. Automatizar los reportes esenciales área sustantiva para conocer en tiempo real el estado de las acciones del Tribunal Registral Administrativo en cuanto a los procesos sustantivos que realiza.
- h. Realizar una revisión y actualización permanente de los manuales de procedimientos del área.
- i. Promover la inclusión y la igualdad de oportunidades de forma que todos los ciudadanos puedan acceder, cualquiera que sea su situación territorial o social a los beneficios que procura la sociedad del conocimiento que genera en el Tribunal Registral Administrativo.
- j. Utilizar la inteligencia artificial en los procesos del área sustantiva que puedan ser sujetos para gestionar y mejorar los plazos, calidad, contenido de las resoluciones emitidas por el Tribunal Registral Administrativo.



- k. Utilizar las nuevas tecnologías emergentes para mejorar la atención al usuario y calidad de las acciones que se desarrollan en el área sustantiva.

17.3 . Proceso administrativo

Se subdividen en lo siguiente:

17.3.1. Dirección administrativa

- a. Establecer un marco conceptual en la Gestión por Resultados y del uso de herramientas vinculadas a la medición, entre ellas el Cuadro de Mando Integral.
- b. Mantener y desarrollar la agenda para la implementación y seguimiento del Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional del Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN).
- c. Establecer una agenda de seguimiento de los distintos índices de gestión de la Contraloría General de la República, a efectos de cerrar las brechas identificadas en las materias analizadas.
- d. Realizar las gestiones para integración en el Plan Estratégico del Ministerio de Justicia y Paz al Tribunal Registral Administrativo.



- e. Realizar los procesos de coordinación e integración con el Sistema de Hacienda Digital, a efectos de no tener retrocesos en el desarrollo tecnológico del Tribunal.
- f. Realizar una revisión anual de Plan Estratégico y Presupuesto Plurianual.
- g. Apalancar el desarrollo institucional en conjunto con las áreas técnica, asesora y nivel directivo.
- h. Mejorar los procesos de acceso de datos a la información generada por la institución para rendición de cuentas y de acceso a la justicia administrativa.
- i. Mejorar las acciones vinculadas al análisis de riesgos para continuidad del servicio público en el Tribunal Registral Administrativo.
- j. Mejorar los indicadores de desempeño en la gestión administrativa para seguimiento de las acciones por cada proceso.
- k. Presupuestar y gestionar los recursos necesarios para el apoyo logístico en la institución de los diferentes procesos de la institución.
- l. Mejorar los procesos de gestión estratégica en la institución para desarrollar paulatinamente los cambios necesarios para mejorar la prestación del servicio en la institución.



17.3.2. Presupuestario

- a. Coadyuvar en los procesos de integración del Tribunal Registral Administrativo con el Plan de Hacienda Digital del Ministerio de Hacienda.
- b. Fortalecer el proceso de monitoreo y control de la gestión presupuestaria de la institución.
- c. Desarrollar las acciones de planificación financiera y cuotas presupuestarias para el desarrollo de los diferentes contratos a ejecutar anualmente.
- d. Coadyuvar en la gestión de información presupuestaria y contable para aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.
- e. Proponer las modificaciones presupuestarias necesarias para mejorar la gestión de los recursos financieros de la institución.

17.3.3. Recursos humanos

- a. Realizar el seguimiento al Plan Estratégico de Recursos Humanos con el objetivo de desarrollar adecuada programación de la nivelación necesaria para el funcionamiento de la institución.



- b. Realizar y coadyuvar en el desarrollo del Sistema de Hacienda Digital del Ministerio de Hacienda para el módulo de recursos humanos.
- c. Desarrollar la gestión del Plan de Mejoramiento del Modelo de Gestión Institucional de MIDEPLAN basado en Gestión por Resultados mismo que está alineado al Modelo de Evaluación del Desempeño.
- d. Seguimiento al Plan de Sucesión del Tribunal Registral Administrativo.
- e. Seguimiento a la aplicación de la Ley de Empleo Público.
- f. Seguimiento al Plan de Empleo Público.
- g. Seguimiento y fortalecimiento del Plan de Ética del Tribunal Registral Administrativo.
- h. Finalizar el Proyecto de Expediente Personal Digital del Tribunal Registral Administrativo.

17.3.4. Proveduría

- a. Monitorear la gestión de directrices por parte de la Dirección General de Compras Públicas para el Tribunal Registral Administrativo.



- b. Realizar la actualización de las normas y circulares vinculadas a los procesos de compras públicas.
- c. Fortalecer el proceso de gestión de seguimiento y fiscalización contractual.
- d. Fortalecer la gestión del proceso de reconocimiento de reajustes.
- e. Determinar la viabilidad de contar con un recurso adicional en la proveeduría para gestión de control de bienes, suministros y procesos de contratación.
- f. Desarrollar charlas para la gestión de solicitudes de contratación administrativa en bienes y servicios a los diferentes Encargados de Procesos, Jefes de Departamento, Órgano Colegiado y Staff del Tribunal.

17.3.5. Contable

- a. Informar oportunamente los análisis de estados financieros del Tribunal Registral Administrativo.
- b. Realizar el seguimiento y gestión de las auditorías internas y externas referidos a la gestión de estados financieros de la institución.



- c. Dar el seguimiento a los procesos de implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público de conformidad con la agenda de la Contabilidad Nacional.
- d. Mejorar los plazos de gestión en la generación de la información financiera de la institución a los Órganos de Control Superior.
- e. Coadyuvar en la implementación del Sistema de Hacienda Digital desarrollado por el Ministerio de Hacienda.

17.3.6. Tecnologías de la información

- a. Implementar nuevos desarrollos con la tecnología emergente en el Tribunal Registral Administrativo basado en inteligencia artificial.
- b. Cumplir con la implementación de las Normas de Tecnologías de la Información promovida por el Ministerio de Ciencia y Tecnología.
- c. Mantener actualizado el Plan Estratégico de la Gestión de Tecnologías de la Información (Tic's).
- d. Promover y coadyuvar en la gestión de recursos para el mantenimiento preventivo, correctivo y evolutivo de los sistemas de información.
- e. Fortalecer y estabilizar los sistemas de información desarrollados en el Tribunal para información sustantiva:



Sistema Digital de Gestión de Expedientes (SIDIGE) y el Sistema de Administración Financiera (SAF), Sistemas del Sitio Web del Tribunal, Sistema Gestor Documental, Sistema Aranda de tal forma que se incorporen los requerimientos evolutivos respectivos.

- f. Desarrollar las actividades y tareas vinculadas para mitigar los ataques cibernéticos, así como cualquier otra actividad de ingeniería social.
- g. Gestionar la capacitación y charlas para una adecuada gestión de navegación y uso de sistemas de información de la institución.
- h. Definir las prioridades y gestión de continuidad del servicio en el Tribunal basado en Tic's.
- i. Implementar las acciones vinculadas a la continuidad de las operaciones del Tribunal en casos de pérdida de información por daños o ataques cibernéticos.

17.3.7. Mantenimiento del edificio

- a. Mantener la infraestructura del Tribunal en óptimas condiciones para garantizar la continuidad de las operaciones de la institución.
- b. Establecer indicadores para determinar la eficiencia y eficacia de los sistemas activos del edificio.



- c. Dar el seguimiento a cada una de las garantías de los equipos activos entregados durante el proceso constructivo.
- d. Fiscalizar los contratos de mantenimiento del equipo activo suscritos por el Tribunal.
- e. Realizar el estudio de factibilidad para la implementación y puesta en marcha de paneles solares.
- f. Realizar las auditorías energéticas del Tribunal.
- g. Mantener el sistema de administración del edificio actualizado para el monitoreo de los sistemas activos del Tribunal.
- h. Desarrollar las gestiones vinculadas a la agenda ambiental del Tribunal emitidas por el Ministerio de Ambiente y Energía y Plan de Bandera Azul.

17.3.8. Archivo Central y biblioteca especializada

- a. Mantener y escalonar el Sistema de Gestión Documental, para incorporar nuevos procesos digitales para garantizar la trazabilidad y gestión documental de la institución.
- b. Mantener y actualizar el Sistema de Gestión Bibliográfico del Tribunal Registral Administrativo.



- c. Mantener y actualizar la política institucional de gestión y conservación de documentos orientada en los principios de transparencia, rendición de cuentas, trazabilidad y acceso a la información.
- d. Ejecutar las políticas, directrices y normativa técnica archivística emitida por la Junta Administrativa del Archivo Nacional
- e. Revisar y actualizar los manuales de procedimientos del área.
- f. Mejorar las condiciones del depósito de documentos, para que los documentos se custodien en cajas y bandejas y no en carpetas colgantes, así como mejorar las condiciones ambientales con la colocación de deshumidificadores.
- g. Mantener el proceso de registro y clasificación del material bibliográfico y asignarle su correspondiente signatura topográfica.
- h. Adquirir nuevo material bibliográfico que amplíe el acervo documental especializado en materia registral, propiedad intelectual y derechos de autor.

17.4 . Staff – Legal

- a. Mantener la base de datos de gestión de juicios contenciosos administrativos derivados de las resoluciones impugnadas en la sede judicial, debidamente actualizada.



- b. Mejorar la capacidad instalada la asesoría en la toma de decisiones tanto a nivel administrativo, sustantivo como nivel directivo.
- c. Realizar una revisión y actualización de toda la normativa interna del Tribunal.
- d. Revisión y análisis del Reglamento Autónomo y Operativo del Tribunal.
- e. Dar continuidad al seguimiento de los procesos contenciosos en Sede Jurisdiccional.
- f. Fortalecer la estructura interna de contratación administrativa.
- g. Coadyuvar con la actualización y comunicación de la normativa emitida a nivel nacional que impacta al Tribunal.

17.5 . Comisiones

- a. Fortalecer la gestión de la agenda ambiental vinculada a los procesos de Bandera Azul, así como del Plan de Gestión Ambiental.
- b. Fortalecer en el conocimiento e implementar las políticas que se dicten en materia de acoso laboral a los funcionarios del Tribunal.



- c. Fortalecer las acciones encaminadas en materia de salud ocupacional, para el aprovechamiento del Plan de Médico de Empresa.
- d. Fortalecer los procesos de Control Interno basado en el Sistema de Valoración del Riesgo Institucional, así como la implementación del Modelo de Madurez establecido por la Contraloría General de la República.
- e. Fortalecer la agenda ética de la institución, de tal forma que esta traslape todas las actividades y procesos que realiza el Tribunal.
- f. Realizar una medición del impacto de la capacitación del Tribunal.
- g. Mantener un ambiente ético sólido en la institución para garantizar buena reputación en la institución.

18. Acciones de mediano plazo

18.1. Proceso directivo

- a. Fortalecer la gestión institucional basada en indicadores de desempeño y rendición de cuentas.
- b. Fortalecer el acceso y gestión del usuario de los servicios que brinda el Tribunal Registral Administrativo.



- c. Fortalecer la gestión basada en los principios del Sistema de Valoración del Riesgo Institucional para garantizar la continuidad de las operaciones.
- d. Desarrollar políticas de gestión de calidad e innovación para el Tribunal Registral Administrativo.
- e. Realizar un seguimiento en la posibilidad de diversificar las operaciones del Tribunal en materia de regulación de mercados.
- f. Realizar un proceso de clasificación de las marcas notorias en el sitio web del Tribunal, con el objetivo de generar información del conocimiento en los actores de los procesos de protección de marcas dentro y fuera del país.
- g. Desarrollar nuevos procesos de liderazgo que permitan la continuidad de las actividades de las diferentes áreas.
- h. Mantener los lazos de cooperación internacional con los diferentes entes atinentes al Tribunal Registral Administrativo.

18.2. Proceso sustantivo

- a. Mejorar los procesos de interacción del SIDIGE para el usuario de tal forma que se incorporen acciones vinculadas al desarrollo de nuevas tecnologías de la información.



- b. Desarrollar procesos de gestión con los usuarios directos e indirectos sobre el accionar del Tribunal para desarrollar políticas y acciones para el mejoramiento de los servicios que presta.
- c. Consolidar la gestión de procesos de oralidad en la resolución de los expedientes del Tribunal para mejorar los tiempos de gestión.
- d. Realizar un seguimiento en la gestión de los expedientes para evitar las desviaciones de tiempo en la resolución de los expedientes en proceso de estudio por el Tribunal.
- e. Realizar un seguimiento a la gestión de estadísticas del área sustantiva, así como de los usuarios para remodelar los procesos de gestión de servicio a usuario.

18.3. Proceso administrativo

El detalle es el siguiente:

18.3.1. Dirección Administrativa

- a. Dar seguimiento al cierre de brechas institucionales vinculados a los diferentes índices de gestión institucional desarrollados por la Contraloría General de la República y su alineamiento con el Modelo de Mejoramiento Continuo de la Gestión Institucional emitido por MIDEPLAN.



- b. Dar seguimiento a la gestión por resultados en la institución.
- c. Dar seguimiento a la gestión de riesgos en la institución para garantizar la continuidad de las operaciones.
- d. Dar seguimiento a los diferentes planes y desarrollos de la institución vinculados a las acciones estratégicas.

18.3.2. Presupuesto

- a. Fortalecer la programación, seguimiento y control de presupuesto del Tribunal Registral Administrativo.
- b. Actualizar la normativa vinculada al proceso de presupuesto y gestión de tesorería, de conformidad con las nuevas emitidas por el Poder Ejecutivo y la Tesorería Nacional.
- c. Mantener el proceso de seguimiento de las normas de gestión presupuestaria.
- d. Mantener los procesos de seguimiento de la ejecución presupuestaria.

18.3.3. Recursos Humanos

- a. Desarrollar evaluación de cargas de trabajo para realizar una nivelación del recurso humano de la institución, para realizar una programación del recurso humano.



- b. Desarrollar una evaluación del clima organizacional en la institución.
- c. Mantener el monitoreo de seguimiento de las normas de gestión presupuestaria en materia de recursos humanos.
- d. Dar seguimiento a la gestión ética y acciones contra la corrupción para el Tribunal Registral Administrativo.
- e. Dar seguimiento a la gestión de capacitación y fortalecimiento de las capacidades y competencias de los funcionarios del Tribunal Registral Administrativo.

18.3.4. Proveduría

- a. Fortalecer el proceso de adquisición y almacenamiento de bienes de tal forma que se pueda profesionalizar el proceso de con recursos humano adicional para segregación de las actividades de análisis de ofertas y gestión de inventarios.
- b. Maximizar el uso de la plataforma del Sistema de Compras Públicas para generar los reportes de seguimiento de las compras públicas.
- c. Mejorar la actualización y capacitación para las unidades compradoras de la institución.



18.3.5. Contable

- a. Realizar la actualización de los manuales de procedimientos en materia contable.
- b. Realizar la actualización de la autoevaluación de la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.
- c. Continuar con las acciones necesarias para el aseguramiento de la información financiera, basados en la disponibilidad de esta en cuanto a puntualidad, accesibilidad y autorización.
- d. Potenciar la fiabilidad de los datos con base en su precisión, consistencia, integridad y suficiencia.
- e. Evaluar la calidad de la presentación de los datos para su fácil comprensión.
- f. Dar un continuo seguimiento a las nuevas solicitudes de información y cualquier otra nueva disposición que provenga de los entes reguladores respecto de la información financiera disponible.

18.3.6. Tecnologías de la información

- a. Evaluar la infraestructura del tecnológica del Tribunal para determinar aspectos de obsolescencia que deben de



actualizarse y desarrollar un proceso de inversión en nuevos equipos y licencias.

- b. Continuar con las acciones correspondientes para avanzar en implementación de Open Data en el portal del Tribunal Registral Administrativo.
- c. Evaluar el uso de nuevas tecnologías de la información para utilización en el Tribunal Registral Administrativo.
- d. Mejorar los procesos de monitoreo y gestión en materia de ciberseguridad en la institución.
- e. Coadyuvar en el desarrollo de las competencias digitales en la institución de los funcionarios de la institución.
- f. Mejorar el proceso de programación y gestión con los recursos que cuenta el Tribunal Registral Administrativo.

18.3.7. Mantenimiento de edificio

- a. Evaluar los equipos activos e infraestructura del Tribunal, para determinar aspectos de obsolescencia de los mismos y desarrollar un plan de inversión en esta área.
- b. Proponer nuevas medidas para reducción en los costos de operación del edificio.
- c. Determinar el costo de un acceso techado para los usuarios de la institución.



- d. Mantener el proceso de monitoreo de los indicadores rentabilidad del edificio.

18.3.8. Archivo central y biblioteca especializada

- a. Supervisar la aplicación de las tablas de plazos de conservación de documentos y realizar la transferencia de documentos declarados con valor científico cultural al Archivo Nacional que ya cumplieron su vigencia
- b. Evaluar la gestión documental digital del Tribunal, para determinar nuevos elementos que permitan redefinir este proceso y aplicar las mejores prácticas.
- c. Realizar las acciones para avanzar en implementación de datos abiertos en el portal del Tribunal Registral Administrativo con el fin de dar mayor facilidad de recuperación de y acceso a la información
- d. Ejecutar las políticas, directrices y normativa técnica emitida por la Junta Administrativa del Archivo Nacional
- e. Mantener la base de datos del acervo bibliográfico de la institución para usuarios internos y externos del Tribunal.
- f. Mantener el proceso de adquisición del nuevo material bibliográfico que amplíe el acervo documental especializado en materia registral, propiedad intelectual y derechos de autor.



- g. Diseñar un plan de contingencia ante posibles desastres ambientales y tecnológicos para salvaguardar los documentos esenciales que permitan la continuidad del TRA.

18.4. Staff – Legal

- a. Mantener el proceso de evaluación de las resoluciones recurridas en Sede Judicial y revocadas en Sede Judicial para retroalimentar al área sustantiva y nivel directivo sobre los aspectos de deben de corregirse para evitar sentencias condenatorias al Tribunal.
- b. Evaluar el monto a asignar en materia de indemnizaciones con el objetivo de hacer un adecuado de los recursos presupuestarios derivados de las sentencias del Tribunal Contencioso Administrativo.

18.5. Comisiones

- a. Evaluar el impacto de las acciones emprendidas en materia ambiental del Programa de Bandera Azul y del Plan de Gestión Ambiental Institucional.
- b. Evaluar el impacto del Sistema de Valoración del Riesgo Institucional en el mejoramiento de las acciones del Tribunal en la prestación del servicio.



- c. Realizar una revisión del Modelo de Autoevaluación del Tribunal en materia de control interno, para generar nuevos cambios que permitan mejorar el ambiente de Control.
- d. Evaluar las condiciones de mejoramiento de infraestructura vinculada a la gestión de salud ocupacional.
- e. Realizar una revisión de la normativa en materia de acoso laboral.
- f. Realizar una revisión de la normativa vinculada a la gestión de capacitación, de tal forma que se oriente hacia el Desarrollo Organizacional de la institución.
- g. Fortalecer las acciones éticas y control de la corrupción en el Tribunal Registral Administrativo.

19. Acciones de largo plazo

19.1. Proceso directivo:

- a. Realizar un análisis de la gobernanza institucional para evaluar la gestión de toma de decisiones y actividades que deben mejorarse para fortalecer el servicio al usuario.



- b. Coadyuvar en la promoción de la construcción de una sociedad de información y conocimiento, inclusiva, centrada en las personas, orientada al desarrollo, competitividad y encadenamientos productivos.
- c. Mantener y fortalecer la gestión de la institución basada en el Sistema de Valoración del Riesgo Institucional.
- d. Evaluar el modelo de gestión del nivel directivo para determinar las acciones pendientes en el acceso a la justicia administrativa, ejecutar las acciones correctivas en la gestión administrativa y sustantiva de la institución.

19.2. Proceso sustantivo:

- a. Analizar las potencialidades abordadas en materia de gobierno abierto en el área sustantiva de tal forma que puedan replantearse procesos para mejorar el servicio al usuario.
- b. Mantener la gestión de participación de usuarios en la redefinición de los procesos sustantivos para mejorar la legitimidad de la institución.
- c. Desarrollar procesos de integración con los sistemas de información de dependencias afines al quehacer del Tribunal, de tal forma que pueda desarrollarse herramientas que muestren la



trazabilidad de información que se procesa en diferentes dependencias.

19.3. Proceso administrativo:

19.3.1. Dirección Administrativa

a. Revisar el modelo de Gestión por Resultados, establecido para medir el desempeño institucional y el valor público aportado en los cuatro años anteriores.

b. Analizar los aciertos y desviaciones en los diferentes procesos del área administrativa, retroalimentar los nuevos derroteros en los que debe de garantizarse el apoyo logístico de la institución.

c. Realizar una reedición del Plan Estratégico y Plan de Inversiones del Tribunal Registral Administrativo para los próximos cinco años.

d. Garantizar los recursos necesarios para la logística necesaria para el apoyo de la gestión sustantiva, directiva y staff de la institución.

19.3.2. Presupuesto

a. Fortalecer la gestión de la presupuestación plurianual de la institución, de tal forma que se puedan considerar a largo plazo todos los requerimientos en materia de recursos humanos,



tecnologías de información y gastos de apoyo logístico y de desarrollo de la institución.

19.3.3. Recursos Humanos

- a. Mantener la gestión de riesgos éticos en la institución.
- b. Garantizar el recurso humano necesario y calificado para atender con eficiencia y eficacia los procesos de las diferentes áreas de la institución.

19.3.4. Proveduría

- a. Determinar políticas vinculadas a la contratación de bienes de obsolescencia programada.
- b. Desarrollar convenios marco por demanda con instituciones afines al Tribunal.

19.3.5. Contable

- a. Implementar cualquier cambio adicional en la normativa emitida por la Contabilidad Nacional con respecto a la gestión contable.

19.3.6. Tecnologías de la información



- a. Desarrollar el análisis de nuevos requerimientos de información para atención de las demandas de los usuarios internos y externos de la institución.
- b. Poner a disposición de los usuarios la documentación digital generada por el Tribunal a la sociedad civil, basado en los principios de transparencia, rendición de cuentas e interoperatividad.

19.3.7. Mantenimiento de edificio

- a. Desarrollar procesos de mantenimiento correctivo en el edificio de tal manera que la infraestructura permanezca en condiciones óptimas.
- b. Desarrollar el análisis de nuevos requerimientos de infraestructura para la atención de nuevas demandas de servicios que se presenten en la institución.
- c. Realizar el estudio de factibilidad para reemplazo de los sistemas activos obsoletos.

19.3.8. Archivo central y biblioteca especializada

- a. Facilitar a la sociedad civil la documentación física y electrónica gestionada en el Tribunal, basado en los principios de accesibilidad, transparencia y rendición de cuentas.



- b. Ejecutar las políticas, directrices y normativa técnica emitida por la Junta Administrativa del Archivo Nacional.
- c. Establecer convenios de préstamo interbibliotecario con otras bibliotecas públicas
- d. Adquirir nuevo material bibliográfico que amplíe el acervo documental especializado en materia registral, propiedad intelectual y derechos de autor.

19.4. Asesoría legal

- a. Continuar la evaluación de las resoluciones recurridas en Sede Judicial y revocadas en Sede Judicial definir líneas jurisprudenciales en materia administrativa.
- b. Mantener una capacitación continua en materia de interés de las diferentes áreas de la institución.
- c. Continuar el seguimiento de la representación del Tribunal ante los Tribunales de Justicia, por los procesos de que se interponen contra la institución.
- d. Continuar con la actualización de la normativa interna del Tribunal y reglamentaciones futuras.



19.5. Proceso comisiones:

- a. Evaluar el desempeño de las Comisiones para determinar la permanencia de las mismas y los impactos que deben de gestarse para los próximos años.
- b. Fortalecer la gestión de la Comisión de Control Interno con la integración de funcionarios en los procesos de mejoramiento continuo de esta materia.
- c. Desarrollar el nuevo Plan Ético del Tribunal Registral Administrativo para remozar las actividades que se gestan alrededor de los valores y liderazgos en esta materia.
- d. Establecer la meta de que el Tribunal se certifique como Carbono Neutro para el año 2028.

20. Detalle de los costos presupuestarios del 2024 al 2028

En cuanto al detalle de egresos para los años 2024 y 2028, se actualiza la proyección de egresos con respecto a los ingresos del mismo periodo, es decir, se hace sobre montos globales pues la Administración tendrá que realizar una priorización de gastos a la luz de los ingresos máximos estimados:

Así las cosas, el detalle de los egresos máximos se detallan como siguen:



**CUADRO NO. 6
DETALLE DE EGRESOS
DEL AÑO 2024 AL 2028**

| | EGRESOS REALES | | EGRESOS PROYECTADOS | | |
|---------|------------------|------------------|---------------------|------------------|------------------|
| | MONTO COLONES | MONTO COLONES | MONTO COLONES | MONTO COLONES | MONTO COLONES |
| AÑOS | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
| TOTALES | 1,762,436,000.00 | 1,802,841,802.20 | 1,880,363,999.69 | 1,951,817,831.68 | 2,010,372,366.63 |

En el mismo orden de los ingresos proyectados y que son los máximos que nos autoriza el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Justicia y Paz es que hace la proyección considerando que deberán de ajustarse a los planes de corto, mediano y largo plazo, en donde se denota una fuerte inversión del Tribunal en los gastos de capital para el desarrollo de la plataforma tecnológica y el mantenimiento de la misma así como futuros desarrollos.

- a. Transferencias corrientes
- b. Adquisición de bienes y servicios
- c. Servicios especiales: En donde el Tribunal nunca ha tenido partida de esta naturaleza.
- d. Suplencias
- e. Remuneraciones eventuales, que corresponden a las dietas.



21. Bibliografía

Asamblea Legislativa (2001). Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (LAFRPP), No. 8131, publicada en la Gaceta No. 198 el 16 de octubre de 2001.

Martirene R. (2007). Manual de presupuesto plurianual. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) 57 manuales S E R I E Santiago de Chile.

Asamblea Legislativa: Proyecto de Presupuesto Plurianual: Tomado de:

<http://www.asamblea.go.cr/p/Lists/Noticias/DispForm.aspx?ID=8380>

