

# PLAN ESTRATÉGICO

## Del REGISTRO INMOBILIARIO 2020-2024



**República Dominicana**

**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**

**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**



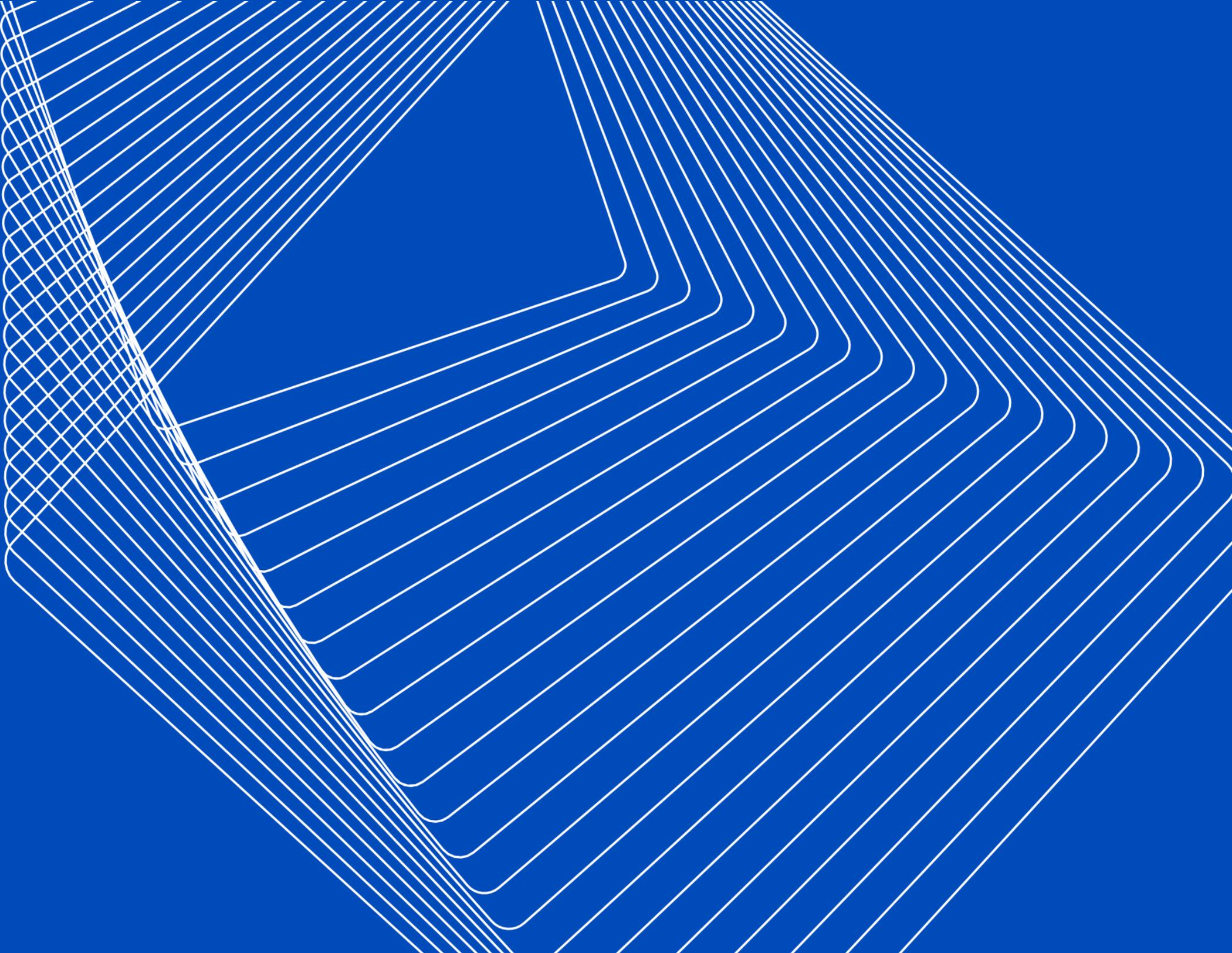
**PLAN  
ESTRATÉGICO**

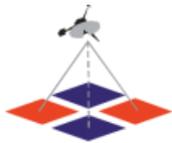


**PLAN  
ESTRATÉGICO**



**PLAN  
ESTRATÉGICO**





**República Dominicana**

# PLAN ESTRATÉGICO del REGISTRO INMOBILIARIO 2020-2024

**Edición preparada por la Administración General  
Distrito Nacional, Santo Domingo, República Dominicana  
Enero 2020**

[www.poderjudicial.gob.do](http://www.poderjudicial.gob.do)

Este documento es de circulación restringida y sólo puede ser usado por sus receptores en el ejercicio de sus funciones en el Poder Judicial de República Dominicana.

## CONTENIDO

I.	Introducción .....	8
II.	Antecedentes y contextualización.....	10
III.	Descripción del proceso de elaboración del PEI .....	14
	• Mesas de trabajo	
	• Jornadas de levantamiento estratégico	
	• Formulación de la primera versión del Marco Estratégico	
	• Talleres de generación de consenso sobre el Marco Estratégico	
	• Trabajo de gabinete para priorización de proyectos y finalización del PEI	
IV.	Metodologías aplicadas .....	18
V.	Diagnóstico institucional.....	21
	• Situación de la Jurisdicción Inmobiliaria: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	
VI.	Filosofía institucional: Misión, Visión y Valores .....	29
VII.	Plan Estratégico Institucional 2020-2024 .....	33
	• EJES ESTRATÉGICOS	
	• OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
	• LINEAS DE ACCIÓN	
	• ANÁLISIS DE RIESGO	

# GLOSARIO

Términos de uso frecuente incluidos en este documento:

JI	:	Jurisdicción inmobiliaria
PEI	:	Plan Estratégico Institucional
PJ	:	Poder Judicial
RI	:	Registro Inmobiliario
RT	:	Registro de Títulos
MC	:	Mensuras Catastrales

# INTRODUCCIÓN



# I. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico del Registro Inmobiliario de la República Dominicana, para el periodo 2020 a 2024, se ha construido con la participación de los principales actores internos y externos a la institución, siguiendo la metodología del Marco Lógico, concomitantemente con las herramientas de marco lógico que utiliza el Poder Judicial de República Dominicana <sup>(1)</sup>.

Este documento describe el Plan Estratégico, siguiendo las directrices y las estrategias que hacen énfasis en un proceso de desconcentración de los órganos de naturaleza administrativa de la Jurisdicción Inmobiliaria en una nueva dependencia del Consejo Poder Judicial “El Registro Inmobiliario” y el fortalecimiento de la capacidad de gestión de proyectos de inversión e innovación, con el fin último de incrementar los niveles de calidad, eficiencia y sostenibilidad institucionales.

El presente documento tiene la siguiente estructura:

1. Contexto y justificación.
2. Descripción del proceso de elaboración del PEI.
3. Metodologías aplicadas.
4. Diagnóstico institucional.
5. Filosofía institucional: Misión, Visión y Valores.
6. Plan Estratégico Institucional 2020-2024.

- a. Ejes estratégicos.
- b. Objetivos estratégicos.
- c. Líneas de acción.
- d. Productos y proyectos.

Este plan es, a la vez, el resultado de una reflexión participativa respecto al futuro del Registro Inmobiliario, en un horizonte quinquenal, inspirado en las nuevas corrientes y conceptos de gestión que orientan el marco estratégico. Sus ejes son el acceso a servicios, la conectividad, la innovación y la sostenibilidad. Los conceptos han sido aplicados en este documento, respetando las buenas prácticas que rescatamos de los resultados obtenidos por esta dependencia a lo largo del tiempo.

---

1. Metodología del MEPYD

# ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN



## II. ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN

En el Plan Estratégico Institucional del Poder Judicial 2015-2019, se puede leer que “La República Dominicana impulsa en los últimos tiempos una marcada apuesta hacia el rigor en los procesos de planificación, como herramienta decisiva para una gestión eficaz y eficiente” <sup>(2)</sup>. Este párrafo marca sin duda un mandato y un estándar para toda la organización y sus dependencias.

En el documento “Jurisdicción Inmobiliaria, propuestas de acciones de mejoramiento” de la Asociación Dominicana de Hacendados y Agricultores (ADHA) se parafrasea “Hoy, la JURISDICCIÓN INMOBILIARIA enfrenta importantes retos, el fortalecimiento de la estructura organizacional, la revisión y readecuación del marco reglamentario, la revisión y readecuación de procesos, la revisión y mejora de la infraestructura tecnológica, el desarrollo de planes de capacitación especializada para la JURISDICCIÓN INMOBILIARIA, la implementación de mecanismos de control y auditorías, la implementación de un régimen contra la corrupción y el fraude, entre otros”<sup>(3)</sup>. Este documento, que fue confeccionado por un experto y que cuenta con el patrocinio de una gran cantidad de stakeholders, recoge una visión externa de

aquellos usuarios e interesados en el correcto desempeño de la JURISDICCIÓN INMOBILIARIA. Su publicación recomienda una serie de proyectos y actividades que deben ser realizadas para satisfacer las necesidades de aquellos que se ven afectados positiva o negativamente por el desempeño de esta organización

Adicionalmente, se puede observar en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, Ley 1-12, la preocupación por fortalecer los procesos y procedimientos de la JURISDICCIÓN INMOBILIARIA. Así, en el Objetivo General 2.5, Vivienda digna en entornos saludables, de la Ley 1-12, contiene al Objetivo Específico 2.5.1, Facilitar el acceso de la población a viviendas económicas, seguras y dignas, con seguridad jurídica y en asentamientos humanos sostenibles, socialmente integrados, que cumplan con los criterios de adecuada gestión de riesgos y accesibilidad universal para las personas con discapacidad físico motora, que muestra dos líneas de acción muy estrechamente vinculadas con las competencias de la JURISDICCIÓN INMOBILIARIA.

- Línea de acción 2.5.1.8 Adecuar el marco legal y procedimental para agilizar los procesos administrativos

---

2. Plan Estratégico del Poder Judicial 2015-2019.

3. Estudio de la Asociación Dominicana de Hacendados y Agricultores (ADHA) 2015.

## II. ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN

vinculados a la construcción de viviendas y al acceso legal a la propiedad inmobiliaria titulada.

- Línea de acción 2.5.1.10: Establecer una normativa que garantice el desarrollo de proyectos de viviendas seguras, dignas, saludables y amigables con el medio ambiente.

Asimismo, en el Objetivo General 3.5, Estructura productiva sectorial y territorialmente articulada, integrada competitivamente a la economía global y que aprovecha las oportunidades del mercado local, (contenido en la Ley mencionada), tiene el Objetivo Específico 3.5.3, Elevar la productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas agro-productivas, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria, aprovechar el potencial exportador y generar empleo e ingresos para la población rural, se tiene la siguiente línea de acción.

- Línea de acción 3.5.3.13: Establecer un sistema funcional de registro y titulación de la propiedad que garantice la seguridad jurídica de la propiedad en el medio rural.

Por otro lado, en el Plan Estratégico del Poder Judicial de la República Dominicana (2015-2019), en su línea de acción L2.2.2,

Impulsar la mejora de la Jurisdicción Inmobiliaria, se enunció lo siguiente.

*“Uno de los retos más ambiciosos que se plantean al Poder Judicial con vistas a la contribución al objetivo general de eficiencia, es precisamente el fortalecimiento de cada una de las jurisdicciones de la administración de justicia, para que su funcionamiento sea más dinámico y se incurra en menos retrasos.”*

*“Esto implica, en primer lugar, reducir, en lo posible, los tribunales de plenitud de jurisdicción. La especialización de tribunales por materia ha demostrado con el paso del tiempo el beneficio que acarrea para el usuario y el mismo sistema de administración de justicia toda vez que contribuye no solo a la agilidad sino también a la propia calidad de la respuesta.”*

*“En segundo término, este objetivo implica fortalecer ciertas jurisdicciones especialmente necesitadas de un gran impulso. Es el caso de la Jurisdicción Inmobiliaria que, aunque ha experimentado notables avances en los últimos años, aún tiene mucho que mejorar en cuanto a integración y automatización de procesos y procedimientos. Para esto debe contar con más herramientas, mayor automatización y mejores sistemas de control, que garanticen la seguridad jurídica en este ámbito tan decisivo para el desarrollo económico y social del país.”*

## II. ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN

*Además, otro factor determinante de cara a las distintas operaciones de la Jurisdicción Inmobiliaria es precisamente el plan de desconcentración de los órganos de naturaleza administrativa de la Jurisdicción Inmobiliaria, el cual crea una dependencia del Consejo del Poder Judicial que contempla la operación de estos órganos de manera integral y sistémica y a quien llamaremos en lo adelante Registro Inmobiliario (RI).*

*A esto contribuirá la creación de un sistema que permita la ejecución de todas las operaciones del Registro Inmobiliario, la administración de los archivos de documentos digitales y de los flujos de trabajo, de forma integrada para toda el Registro Inmobiliario; la estandarización de los procesos de los distintos órganos; el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de recepción unificada de documentos; el diseño y desarrollo de la oficina virtual; y, el establecimiento de sistema de control de riesgos (de procesos y de tecnología), que permita identificar y mitigue la ocurrencia de actos reñidos con la ética”.*

Finalmente, es importante citar que este Plan Estratégico del Registro Inmobiliario se enmarca dentro del Plan Estratégico Institucional del Poder Judicial **Visión Justicia 20/24**. Para asegurar un alto grado de coherencia entre ambos planes, ejecutivos y técnicos asistieron a las jornadas de construcción de Visión Justicia 20/24, donde se generaron sesiones de análisis y discusión grupal que permitieron un intercambio fructífero de ideas y opiniones, cuyos resultados fueron determinantes para la definición de los ejes estratégicos, objetivos, líneas de acción y productos. Se contó con la asistencia abogados(as) de las distintas materias, alguaciles, agrimensores/as, miembros y representantes de la sociedad civil y de grupos en condición de vulnerabilidad.

El mensaje de los actores involucrados, ya sea como superiores directos, usuarios directos e indirectos, fija ciertos pisos y horizontes que permiten al Registro Inmobiliario tomar una actitud proactiva para construir una realidad ambiciosa, pero alcanzable. Este es el motivo que nos mueve a buscar, seleccionar y aplicar algunas herramientas de planificación y gestión, además de un marco estratégico que permitirán, en el mediano y largo plazo, fortalecer las competencias organizacionales para consolidar niveles superiores de accesibilidad, innovación, integridad y sostenibilidad de la institución.

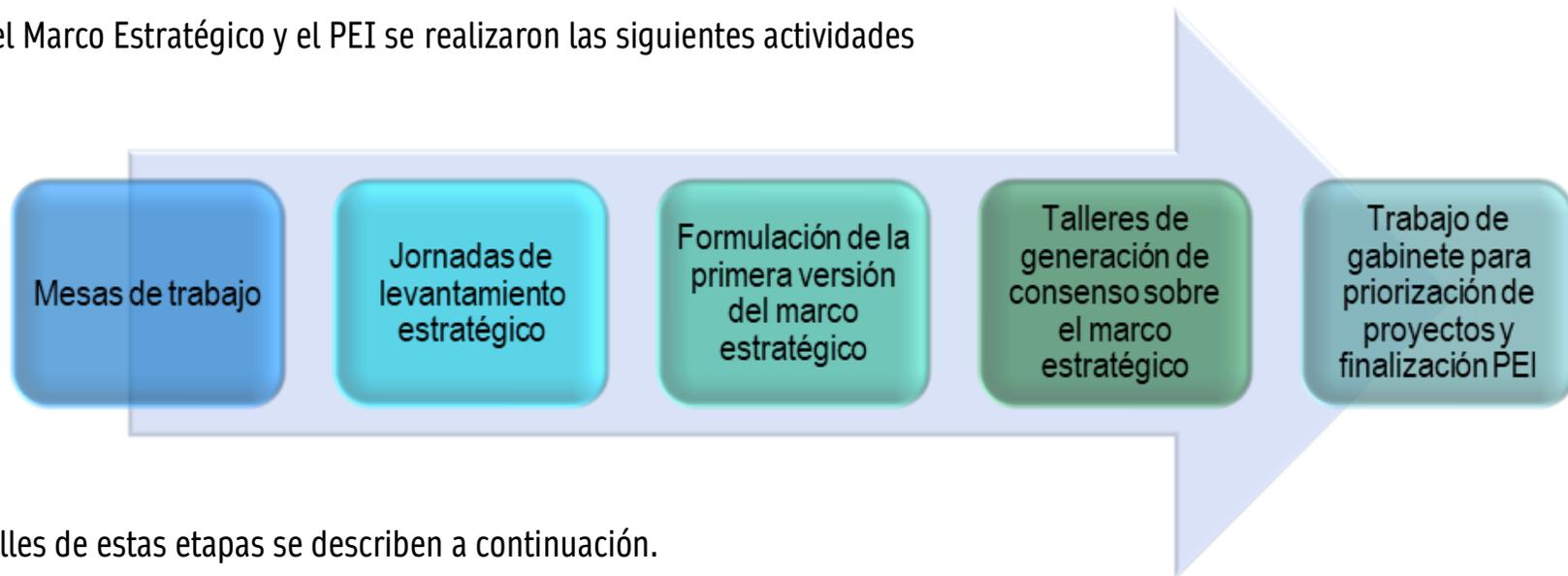
# DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PEI



### III. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PEI

El proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) contempla una serie de pasos, que describen de forma sencilla el proceso adoptado para conformar el diseño del marco estratégico y el PEI.

Para obtener el Marco Estratégico y el PEI se realizaron las siguientes actividades



Algunos detalles de estas etapas se describen a continuación.

#### Mesas de trabajo

Uno de los puntos de partida que contribuyó al inicio de la elaboración del PEI del Registro Inmobiliario se resumen en el documento del Poder Judicial denominado “Informe Final sobre las Jornadas de Levantamiento Estratégico” (Documento elaborado por la Dirección de Análisis y Políticas Públicas del Poder Judicial). En este documento, el PJ explica que: “El Poder Judicial ha definido -como estrategia para la formulación de su Plan Estratégico Institucional 2020-2024- la realización de una primera etapa consistente en la recopilación de problemas, expectativas y propuestas de cara a los usuarios directos e indirectos, externos e internos de los servicios del sistema de administración de justicia.

### III. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PEI

Para dicho estudio se realizaron alrededor de 26 mesas de trabajo en las que se trataron los temas y materias que dentro de su función aborda el PJ dominicano, entre ellos se incorporó el Registro Inmobiliario.

Las mesas de trabajo contaron con una asistencia de aproximadamente 340 personas, que incluían los siguientes perfiles: abogados(as) de las distintas materias, alguaciles, agrimensores, miembros y representantes de la sociedad civil y de grupos vulnerables.

De manera similar a las mesas de trabajo, pero a través de la plataforma digital, 188 cibernautas expresaron sus comentarios.

#### **Jornadas de levantamiento estratégico**

Esta fue una consulta abierta a través del sitio web del PJ en el que participaron jueces de todas las jurisdicciones. De manera similar a las mesas de trabajo, pero a través de la plataforma digital, 188 cibernautas expresaron sus comentarios sobre los problemas, expectativas y propuestas para el mejoramiento del PJ.

*A través de las dos metodologías anteriores, se recogió un total de 3,397 respuestas, divididas en 510 expectativas, 1,373 problemas y 1,514 propuestas, obteniéndose los resultados expuestos a continuación <sup>(4)</sup>.*

*Esta información, más el marco estratégico del Poder Judicial, fue la base para plantear la primera versión del Marco Lógico.*

4. Informe final sobre las jornadas de levantamiento estratégico

#### **Formulación de la primera versión del Marco Estratégico**

La primera versión del Marco Estratégico fue el resultado del análisis técnico realizado por personal del Registro Inmobiliario y apoyos externos. Además, otros estudios previos fueron consultados, con los que se conformó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con estos tres elementos se llegó a esta primera versión, que recogía todas los problemas, expectativas y propuestas que alimentaron la primera versión del Marco estratégico.

Estos elementos conformaron el material con que se realizó la siguiente etapa, que se caracterizó por volcar toda esta información a los actores internos a la organización.

### III. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PEI

#### **Talleres de generación de consenso sobre el Marco Estratégico**

Esta fase se caracterizó por el análisis de información obtenida desde los actores externos y analizada a la luz de los criterios y visiones internas del personal técnico y directivo de los tres órganos del Registro Inmobiliario y de los Tribunales de Tierras. Es decir, talleres realizados con las altas autoridades de los órganos, más un grupo diverso de agrimensores, registradores, jueces de todos los distritos, más la autoridad y gerentes de la Administración General

Aportes de forma y fondo fueron proporcionado por el equipo asesor de la Presidencia de la Suprema Corte de Justicia.

#### **Trabajo de gabinete para priorización de proyectos y finalización del PEI**

Finalmente, un equipo de apoyo técnico, con la permanente asistencia de la Administración General y las Direcciones

Nacionales, realizó un trabajo de priorización y ajuste de los ejes estratégicos, objetivos específicos y líneas de acción. Una vez conformado el Marco estratégico, en un trabajo mancomunado con los gerentes de la Administración General, se definieron productos y proyectos del PEI.

# METODOLOGÍAS APLICADAS



## IV. METODOLOGÍAS APLICADAS

Para todo el Poder Judicial, un factor clave en el proceso de planificación estratégica lo constituye la definición de la metodología en la conformación y ejecución del PEI. En este caso, para el RI, la selección de la metodología responde a la necesidad de propiciar el desarrollo de un proceso participativo que asegure, o al menos fortalezca, lo siguiente:

- La capacidad organizacional de gestionar de mejor forma los “proyectos típicos” <sup>(5)</sup> con bajo grado de innovación del RI
- La creación de capacidades técnicas, gerenciales y de liderazgo, tanto personales como de equipos organizacionales, para formular, financiar, ejecutar y evaluar proyectos con un mayor contenido de riesgo, complejidad e incertidumbre, como son los proyectos de innovación que el RI deberá implementar
- El compromiso de los actores internos y externos en la implementación de los proyectos, generando verdaderos dueños de las iniciativas propuestas y formuladas.

---

5. Llamaremos proyectos típicos a aquellas actividades que no representan mayor riesgo en su implementación. Se conoce su ruta de implementación.

- El fomento de los niveles de coordinación, colaboración, comunicación y cooperación entre los actores internos y externos a el Registro Inmobiliario.
- La facilitación del proceso de desconcentración de los órganos de naturaleza administrativa del RI
- La flexibilidad y capacidad de enmendar el rumbo de la cartera de proyectos de acuerdo a las redefiniciones estratégicas anuales.
- La generación de conciencia del desafío institucional para incrementar significativamente los niveles de inversión en mejoramiento e innovación.
- La conciencia de que será necesario capacitar al personal del RI en las técnicas y herramientas de gestión de proyectos de inversión y de innovación.

Para ello, a continuación, se describen las metodologías que han sido aplicadas para asegurar el fortalecimiento de lo descrito anteriormente:

## V. METODOLOGÍAS APLICADAS

### El Árbol de Problemas

El árbol de problemas nos sirve para identificar los síntomas que dan cuenta de un problema, y para relacionar estos con el análisis de sus causas inmediatas y sus efectos. Las posturas a debatir para colocar en el árbol se pueden traer de las frases ya recogidas en el trabajo de campo, y se pueden completar también con las aportaciones de quienes acudan a sesiones de trabajos en grupos y plenario. Esta fue la metodología aplicada en la definición de los problemas, expectativas y propuestas que se recogieron por el Poder Judicial en sus consultas a través de su sitio web y a través de las mesas de trabajo.

### Análisis FODA

Es una matriz que nos permite definir y contextualizar una situación problemática a partir de cuatro marcos de análisis: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Conviene trabajar en grupos pequeños/medianos y luego llevarlo a una reunión plenaria, para poder discutir el sentido por contraste de lo construido en cada grupo y finalmente entre todos. Este método fue utilizado en el trabajo de diagnóstico del contexto en que se mueve el RIy fue realizado por un equipo externo.

### Línea de tiempo

Herramienta utilizada en sobre la cual la gente reunida va dibujando o escribiendo en un papel continuo o planilla, los acontecimientos que creen más destacables de los últimos años o los años futuros. Se puede hacer por años o por meses, o por aquellos grandes acontecimientos que marcaron el tema que nos hayamos propuesto. Esta herramienta fue utilizada para plantear el escenario de implementación de los proyectos en el siguiente quinquenio.

### Grupos Focales

Llamados también grupos focales o grupos de discusión. El grupo de discusión parte de la existencia de diversas reuniones de grupo cuya estructura intenta reflejar las principales discrepancias que se producen en el campo discursivo sobre el objeto de análisis. Respecto a la conducción del grupo, en el grupo focal hay mayor intervención por parte del moderador, mientras que el grupo de discusión suele ser bastante abierto.

Esta herramienta fue utilizada en las fases de divulgación de las primeras versiones del marco estratégico, como una forma de invitar o motivar a la participación en la construcción del marco estratégico y los proyectos del PEI, que incluye a todos quienes estarán encargados de la implementación o la recepción de los productos que se generen de los proyectos.

# DIAGNÓSTICO INTITUCIONAL



# V. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

## Situación del Registro Inmobiliario

### Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

#### Fortalezas

El RI es una institución, cuyos órganos han estado sometidos a constantes procesos de modernización, lo que le ha permitido contar, hasta el día de hoy, con profesionales de vasta experiencia técnica y en gestión de los cambios.

Este proceso los ha llevado a disponer de un modelo de gestión, en el que existe una separación de las funciones misionales de las funciones estratégicas y de apoyo, dejando estas últimas en manos de la Administración General. En este sentido, existe un modelo que, aunque requiere ajustes y mejoras, es un buen esquema que permite especializar las labores, dando paso a que los registros de títulos y oficinas de mensuras catastrales puedan enfocarse en los procesos sustantivos.

Por otro lado, desde el punto de vista de gestión interna, el perfil de crecimiento del sistema de gestión de procesos sustantivos del Registro de Título denominado SIGAR, que, siendo un desarrollo propio del RI, debe seguir desarrollándose de acuerdo con los requerimientos que van surgiendo. Este sistema se está

implementando en la mayoría de las sedes y unidades operativas del RI y su potencial de crecimiento aun no toca techo. En la actualidad está sobre una plataforma que permite prestar servicios virtuales. Los servicios virtuales implementados con éxito en el RT son:

- a) solicitud de certificación del estado jurídico del inmueble
- b) consulta de estado de expedientes
- c) consulta de productos

Cabe destacar que, a través de estos sistemas, se ha logrado digitalizar el 100% de las operaciones del Registro de títulos.

Por su lado, Mensuras Catastrales tiene digitalizados los siguientes servicios:

- a) Oficina Virtual
- b) consulta de expedientes
- c) precontrol de expedientes
- d) localización de inmuebles y
- e) red de puntos fijos.

Con respecto al punto anterior, en el área de las tecnologías de información, el RI cuenta con gerentes y empleados con conocimiento en las tecnologías para el desarrollo de nuevos servicios.

## V. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Respecto del talento humano, si bien es un área que debe fortalecerse día a día de acuerdo con la vertiginosidad de los cambios, el RI cuenta con una base de personal técnico que garantiza una calidad adecuada a la demanda por los servicios prestados hasta hoy. Del mismo modo, el nivel de clima y cultura organizacional es de un nivel superior, comparado con otras organizaciones del sector público.

Otro elemento -que refleja una fortaleza- es el capital organizacional que se ha generado como resultado de los procesos de transformación a que ha estado sometida la institución.

Desde hace unos 15 años, los indicadores de gestión muestran que la institución viene mejorando el desempeño de sus distintos órganos y cuenta con un historial de transformaciones e innovaciones con un grado aceptable de éxito. Este capital organizacional toma forma en la cultura interna y la imagen organizacional externa.

En cuanto a la imagen externa, los programas de modernización y los procesos de mejoramiento han logrado, en el tiempo, construir una cultura de excelencia operacional y servicio que ha redundado e impactado en los principales indicadores que

conforman la seguridad jurídica que se genera en los negocios inmobiliarios en República Dominicana.

### Oportunidades

El desarrollo del mercado inmobiliario es una permanente oportunidad y desafío de mejora del RI. El patrimonio inmobiliario tiene un peso importante en el desarrollo económico de la mayoría de las naciones, de las cuales la República Dominicana no es la excepción. (Estudio ADHA 2014). En la actualidad, a efectos de proyectar el desarrollo y crecimiento de el RI, se puede afirmar que las condiciones económicas de República Dominicana a nivel macro son favorables para el desarrollo del sector inmobiliario. Aparejado con esto, existe también disponibilidad de financiamiento para el desarrollo de proyectos inmobiliarios, por lo que el incremento de la demanda por servicios en los próximos años es un dato dado.

Por otro lado, por la naturaleza institucional, los avances tecnológicos, están representando, cada día, más oportunidades para el RI: El desarrollo tecnológico brinda herramientas que pueden ayudar a monitorear y mejorar los procesos de la RI, tales como sistemas de posicionamiento global (GPS y sistemas de telemetría), procesadores de grandes cantidades de datos

## V. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

(servidores de gran capacidad, ordenadores más capaces), modelos de predicción.

En la misma línea, existe buena relación con las agencias de gobierno que están relacionadas al RI y que están desarrolladas tecnológicamente, lo que pone a disposición las opciones de integración e interoperabilidad con otros sistemas, generando automáticamente instancias de mejoras e innovación de los servicios con base a la colaboración interinstitucional.

El Sector privado <sup>(6)</sup>, en reiteradas oportunidades ha manifestado su preocupación e interés en apoyar a la JI. Del mismo modo, la Suprema Corte de Justicia (SCJ) y el sector privado, representados por el CONEP, AIRD, ADHA, entre otros, en un esfuerzo de colaboración conjunta, han mostrado su interés en avanzar con una colaboración externa para realizar un análisis y proponer medidas de acción tendientes a fortalecer la Jurisdicción Inmobiliaria” <sup>(7)</sup>.

Otras oportunidades que se visualizan accesibles son las siguientes:

- Condiciones económicas favorables para el desarrollo del sector inmobiliario.

- Disponibilidad de financiamiento para el desarrollo de proyectos internos.
- Incremento de la demanda de Servicios.
- Disponibilidad de Proveedores para tercerización de servicios.
- Disponibilidad tecnológica de múltiples canales de acceso.
- Diversidad de Grupos de Usuarios.
- Agencias de Gobierno Relacionadas Desarrolladas Tecnológicamente
- Disponibilidad de Instituciones modelo de mejores prácticas (benchmarking).
- Alianza con los bancos, DGII y gremios profesionales.

6. Estudio ADHA 2014

7. ADHETI 2015 (Pappalardo)

## V. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### Debilidades

EL RI muestra una serie de oportunidades de mejora que son la fuente de información principal para la formulación del PEI. Un resumen de las más oportunidades son las siguientes:

**Congestión de expedientes:** a pesar de las innumerables mejoras, a RI cuenta actualmente con algunos indicadores de congestión que deben ser abordados con mejoras de distinta naturaleza, así como se mantiene un cúmulo de expedientes “observados” que requieren ser procesados. Otro importante hecho que debe ser abordado es la diversidad de criterios técnicos para el procesamiento de los expedientes en los órganos del RI.

Desde el punto de vista operativo: el funcionamiento del RI muestra situaciones como la falta de espacio para almacenamiento de documentos físicos en el archivo permanente que afecta la provisión de garantías en su integridad y conservación. Además, se observan prácticas archivísticas con potencial de mejora, en relación con las funcionalidades requeridas de los órganos del RI.

Desde el punto de vista de la relación con el exterior, el RI muestra algunas debilidades, tales como la escasez de canales

alternativos de consulta, pocas alternativas en las formas de pago y una baja capacidad institucional para ejercer una comunicación de dos vías con los sectores sociales. Esto puede estar relacionado con la ausencia de estrategias de comunicación y de un área que gestione integralmente las comunicaciones de la Institución.

Desde el punto de vista normativo: se verifica Normativa desactualizada, complementaria de la Ley 108-05. Además, la Resolución SCJ-3764 del 2014, no sólo no ha resuelto el problema de las superposiciones en el registro de planos de mensuras, sino que está generando problemas registrales.

Desde la perspectiva de las TI, el mantenimiento de los sistemas, los procesos y las bases de datos, necesita mejoras. Los controles desactualizados, escasos de evaluaciones y la ausencia de auditorías, generan situaciones que deben ser atendidas. De vital importancia es el análisis del gobierno de las TI, donde se verifica la inexistencia de mecanismos de gestión de riesgos tecnológicos relacionados a la continuidad de las operaciones, recuperación ante desastres, entre otros.

La cultura de servicio: uno de los temas pendientes del RI es el despliegue de una cultura de servicios centrada en los usuarios.

## V. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Por un lado, no existen políticas ni un plan definido para el área de servicio. Del mismo modo se percibe una carencia en el uso de herramientas científicas que permita recopilar información relevante de los usuarios, así como el manejo más preciso de los datos recopilados. Las herramientas deben estar orientadas a satisfacer las necesidades de medición de indicadores, almacenamiento y procesamiento de datos, visualización y análisis de datos.

La infraestructura física: sin duda es un tema pendiente a nivel nacional. El RI debe avanzar en crear y remodelar espacios físicos para el diseño e implementación de servicios o mejoras a sus servicios. A pesar de que los grandes gastos en infraestructura no contienen innovaciones evidentes, el contar con espacios adecuados para la realización del trabajo es una mínima condición para ejecutar las labores cotidianas y una condición importante para cobijar y dar contenido a los cambios proyectados.

### Amenazas

El RI cuenta con sistemas de informáticos de alta tecnología que soportan los procesos misionales y de apoyo. El desempeño de

los órganos del RI, tanto la eficiencia de los procesos, como el acceso y calidad de los servicios prestados, dependen del desempeño de sus sistemas informáticos. Del mismo modo, las bases de datos, y sus sistemas de acceso y almacenamiento, son un activo básico para llevar a cabo el trabajo técnico que conlleva el llevar a buen término los procesos y la entrega de los servicios a los usuarios.

Por este motivo, la protección de la infraestructura informática y/o telemática y toda la información contenida en ella es una prioridad para el RI. Hoy por hoy, los cibernautas, los programas maliciosos, los siniestros, las catástrofes naturales, los cortes eléctricos y los robos y la destrucción de información, constituyen las principales amenazas para los sistemas informáticos. Hacer caso omiso a los aspectos de seguridad informática y seguridad de la información, se transforma en una de las principales amenazas para el RI

Esto se puede ver aún más agravado si consideramos que la mayoría de las herramientas que utiliza el RI datan de 2011 <sup>(8)</sup>, y que, para ellos, no se tienen contratos de mantenimiento de soluciones.

---

8. Excepto SURE

## V. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Por otro lado, este marco estratégico apunta a mejorar los procesos organizacionales bajo los conceptos de innovación (radical), integridad y sostenibilidad. Esto involucra de lleno a un grupo importante de usuarios internos y externos que serán clave en la implementación de estas mejoras. Los usuarios internos, los agrimensores y los abogados son partes interesadas y, a la vez, influyentes en el resultado final de estas mejoras. Muchas de estas mejoras representan un cambio en los procesos y responsabilidades de los usuarios que, en algunos casos, resultan en actitudes o acciones concretas de resistencia habitual a las modificaciones propuestas. En no considerar a estos grupos en la etapa de formulación de las acciones de modernización, pudiera transformarse en una amenaza para el proceso de alcanzar los objetivos contenidos en el PEI

Temas administrativos. Algunos aspectos administrativos, como manejo de las licitaciones, limitaciones presupuestarias, incumplimiento de contratos, representan una amenaza constante a cualquier intento de mejoramiento. Los intentos de mejora deben ser planeados adecuadamente y, el cumplimiento del plan de acuerdo al cronograma, permite afianzas las acciones para el cambio.

En la actualidad, las compras y licitaciones se realizan a través del Consejo del Poder Judicial, lo que, dado su volumen de trabajo, evaluaciones y aprobaciones, pone en riesgo el cumplimiento a tiempo de las inversiones del Registro Inmobiliario.

Resistencia al cambio por parte de los usuarios intermedios y finales: los procesos de cambio que se proyectan, pudieran enfrentar resistencia de los actores del proceso. Esta es siempre una condición, o un dato del problema en cualquier proceso de cambio.

## V. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### DATOS DE LA OFERTA DE SERVICIOS

El Registro Inmobiliario cuenta con oficinas en 26 ciudades a nivel nacional y 28 edificios, de los cuales 12 son de uso exclusivo y 16 se encuentran dentro de sedes del Poder Judicial.

El número de empleados que hacen presencia en facilidades de la institución llega a la cantidad de 969 personas, concentrándose su mayoría en el Distrito Nacional (69%) y en Santiago de los Caballeros, con un 9%. Entre ambas demarcaciones acumulan el 78% del personal

### DATOS DE LA DEMANDA DE SERVICIOS

En el Registro Inmobiliario se reciben unas 363,438 solicitudes de trámites al año, con un incremento anual de un 6% aproximadamente, que es coherente con las cifras de crecimiento de la economía.

En promedio se reciben unas 70,000 visitas mensuales, lo que lleva a tener un registro de atención de más de 800.000 visitas al año.

En los Registros de Títulos, a nivel nacional, se tramitan 312,000 solicitudes de servicios al año, a los cuales se da respuesta, casi en su totalidad, dentro del plazo de entre 2 a 25 días.

El principal servicio que presta el Registro de Títulos es el de Certificaciones de Estado Jurídico del Inmueble, que representa un 43% de la demanda total, el cual se puede hacer de manera física o virtual, a través de su plataforma ampliada de canales electrónicos.

En Mensuras Catastrales, a nivel nacional, se han tramitado en los últimos 3 años aproximadamente 51,438 tramites anuales, a los cuales se da respuesta, casi en su totalidad, dentro del plazo de 0 a 25 días.

El principal servicio que presta Mensuras Catastrales es el de deslinde que representa un 62% de la demanda total,

# FILOSOFÍA INSTITUCIONAL: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



## VI. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### Misión

La Misión es un acto declarativo que establece el deber ser de la organización.

Basados en los análisis documentales, las consultas a los grupos de interés y la aplicación de procesos de generación de consenso, la Misión del RI ha sido definida como se describe a continuación:

*Somos garantes de los derechos inmobiliarios y su registro, promoviendo un clima de confianza, el desarrollo económico, la seguridad jurídica y la paz social de la República Dominicana.*

## VI. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### Visión

La Visión es un acto declarativo que expresa dónde queremos estar o cómo nos queremos retratar en el periodo definido.

Basados en los análisis documentales, las consultas a los grupos de interés y la aplicación de procesos de generación de consenso, la Visión del RI ha sido definida como se describe en la siguiente declaración:

*Ser una institución modelo orientada al usuario, innovadora, sostenible, ágil, transparente, y que impulsa el desarrollo del sector inmobiliario de la República Dominicana.*

## VI. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### Valores

Los valores de la organización son los cimientos sobre los cuales se rige el comportamiento de los empleados de una organización.

Estos han sido extraídos de los valores que en la actualidad rigen los destinos del Poder Judicial de República Dominicana.

- *Imparcialidad*
- *Conciencia funcional e institucional*
- *Vocación de servicio*
- *Integridad*
- *Credibilidad*
- *Transparencia*

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024



## VII. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

A modo descriptivo, y como una muestra de la alineación que el PE del RI tiene con el PE del Poder Judicial, a continuación, se describen los tres ejes que definen su estrategia durante 2020-2024

EJE 1: Justicia Para Todos

EJE 2: Servicio Judicial Oportuno y Eficiente

EJE 3: Integridad para una Justicia Confiable

### EJES ESTRATÉGICOS

El RI se plantea tres grandes ejes estratégicos para el período 2020-2024. Estos ejes permitirán delimitar los objetivos y acciones concretas que incidirán sobre los factores de éxito de la gestión institucional y que generarán impactos positivos sobre la calidad del servicio y repercutirán directamente en beneficio del usuario. Estos están alineados con la visión y los ejes trazados en el Plan del Poder Judicial 2020-2024.

Cada uno de los ejes, puede ser explicado en la siguiente infografía.



#### Institución accesible y vinculada con el entorno

Enfocada en la prestación de un servicio accesible, de alta calidad, centrada en sus usuarios, que cultiva permanentemente una estrecha relación con todos los sectores de la sociedad.



#### Servicios oportunos, eficientes e innovadores y procesos de excelencia operacional

Orientada a la prestación de servicios, oportunos, eficientes e innovadores mediante la excelencia operativa, el desarrollo del talento humano, una cultura de colaboración, trabajo en equipo y liderazgo, la gestión por resultados y la incorporación de nuevas tecnologías.



#### Gestión íntegra, transparente, responsable y sostenible

Guiada por la integridad, la transparencia y la responsabilidad en la gestión institucional, orientada a la obtención de resultados sostenibles en el tiempo.

# VII. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A cada eje estratégico se le ha asociado un conjunto de objetivos específicos, con los que comienzan a tomar forma ciertas políticas concretas que se deducen de los ejes:

### EE1: INSTITUCIÓN ACCESIBLE Y VINCULADA CON EL ENTORNO

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.1 Mejorar la calidad del servicio y el acceso para los usuarios
- 1.2 Fortalecer la coordinación, colaboración y cooperación con los usuarios del RI y los distintos sectores de la sociedad dominicana.
- 1.3 Establecer canales de comunicación efectiva con sus usuarios y los distintos sectores de la sociedad dominicana.

### EE2: SERVICIOS OPORTUNOS, EFICIENTES E INNOVADORES Y PROCESOS DE EXCELENCIA OPERACIONAL

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.1 Desarrollar productos y servicios innovadores.
- 2.2 Desarrollar y fortalecer las capacidades del talento humano de la organización y el mantenimiento de un clima laboral favorable y una cultura de creatividad e innovación.
- 2.3 Incrementar la eficiencia y la eficacia de la institución.
- 2.4 Implementar herramientas de última generación en la gestión operativa.

### EE3: GESTIÓN ÍNTEGRA, TRANSPARENTE, RESPONSABLE Y SOSTENIBLE

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 3.1 Impulsar el RI como una institución socialmente responsable
- 3.2 Asegurar la sostenibilidad de la Institución.
- 3.3 Fortalecer la seguridad jurídica del sector inmobiliario.
- 3.4 Fomentar una cultura basada en la ética y la integridad en los colaboradores y los usuarios de la institución.
- 3.5 Fortalecer los mecanismos institucionales para la rendición de cuentas.

## VII. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

### LINEAS DE ACCIÓN

Los tres ejes estratégicos identificados se concretan a su vez en diferentes objetivos específicos, que dan forma a la estrategia en miras a generar una mejora en el acceso, eficiencia, calidad, integridad y sostenibilidad y en el servicio de la JI, impactando principalmente en los usuarios del mismo.

Así, de cada objetivo específico, emanan unas líneas de acción que tienen su origen en el diagnóstico institucional y que marcan un camino para realizar un proceso de planificación y presupuestación de los proyectos y productos esperados. Todo lo anterior da forma y contenido al Marco Estratégico del RI

A continuación, se describen las líneas de acción por cada uno de los objetivos específicos.

### OE1.1 MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO Y EL ACCESO PARA LOS USUARIOS

#### LINEAS DE ACCIÓN

1.1.1 Construcción y adecuación de la infraestructura física de la institución y la habilitación de nuevas oficinas para facilitar el acceso a un servicio de calidad.

1.1.2 Adecuación de los canales de atención del RI (móviles, web, presenciales).

Atendiendo a las necesidades del mercado inmobiliario, las nuevas costumbres de los usuarios y las oportunidades que ofrecen las tecnologías de información, el RI apuesta por establecer nuevos canales de atención, tanto implementando oficinas virtuales de amplio acceso a través de aplicaciones o páginas web, un centro de contacto y medios alternos atención presencial en los centros de mayor concentración de usuarios.

## VII. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

Es así como las líneas de acción contemplan el establecimiento de oficinas en centros comerciales de alta concurrencia y el desarrollo de aplicaciones especializadas (Apps) para la prestación de servicios en línea.

Para implementar estas nuevas modalidades de atención, deberán diseñarse nuevos modelos de servicio y de atención multicanal, a la vez del llamado a concursos abiertos para el diseño de aplicaciones.

Todo lo anterior está en línea con otras iniciativas de atención al usuario por canales virtuales y presenciales del Gobierno Central a través de las oficinas del sistema presencial de Servicio al Ciudadano “Puntos GOB” en los cuales se podrán ofrecer los servicios de mayor demanda en varios centros de atención presencial, los cuales proporcionarán servicios efectivos, ahorro de tiempo y costos por desplazamiento a los ciudadanos, así como también les ahorrará a las instituciones gastos operativos<sup>(9)</sup>.

### OE1.2 FORTALECER LA COORDINACIÓN, COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN CON LOS USUARIOS DE EL RI Y LOS DISTINTOS SECTORES DE LA SOCIEDAD DOMINICANA

#### LINEAS DE ACCIÓN

1.2.1 Implementación de acciones de coordinación, colaboración y cooperación interinstitucional, con los sectores profesionales y productivos.

Como se menciona en los ejes estratégicos, el concepto de innovación es parte relevante del PEI. El despliegue de esta distinción trae aparejada -con seguridad- la incorporación de las fuentes de información, o fuentes de ideas y financiamiento para el desarrollo de iniciativas de mejoramiento de procesos y productos. Dentro de este marco, los conceptos de coordinación, colaboración y cooperación interinstitucional tienen sentido, ya que en ellos ocurren procesos conversacionales que gatillan mejoras inmediatas o futuras. Al mismo tiempo, surgen ideas de iniciativas o proyectos organizacionales o interorganizacionales que serán ejecutadas con presupuestos de los incumbentes en forma individual o colectiva.

---

9. <https://republicadigital.gob.do/eje/gobierno-digital-abierto-y-transparente/>

## VII. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

El objetivo de esta línea de acción es aprovechar estas instancias de trabajo en equipos interinstitucionales, en donde, por la misma dinámica de la coordinación, surgen ideas de colaboración, para luego entrar en la fase de cooperación <sup>(10)</sup>.

Parte del nuevo modelo de gestión de el RI comprenderá la incorporación del trabajo colaborativo con organizaciones relacionadas, entre las que se encuentran los sectores finanzas, turismo, inmobiliario y construcción.

### **OE1.3 ESTABLECER CANALES DE COMUNICACIÓN EFECTIVA CON SUS USUARIOS Y LOS DISTINTOS SECTORES DE LA SOCIEDAD DOMINICANA**

#### **LÍNEAS DE ACCIÓN**

1.3.1 Actualización de la imagen institucional.

1.3.2 Diseño e implementación de la estrategia de comunicación institucional.

Como se aprecia en otras líneas de acción, se ha reforzado la estrategia de ampliar el contacto con el entorno a través de los nuevos servicios y a través de la coordinación interinstitucional.

Esta nueva faceta de el RI requiere de un esfuerzo constante por establecer canales de comunicación de doble vía entre los tres órganos del RI, y de los mismos órganos con el entorno. Para realizar esto en forma más eficiente y efectiva, procurando tener un impacto en los usuarios, el RI llevará a cabo un plan de comunicaciones basado en las líneas de acción cuyo contenido se base con los actores externos del RI

Al respecto, es preciso decir que se espera contar con todas las herramientas de comunicación y marketing de la organización que aporte un flujo de información más fluido y más cercano con los usuarios respecto de los servicios del RI, comunicación hacia los sectores con los que se relaciona el RI y la imagen hacia el público en general.

---

10. La coordinación se define como la delimitación de funciones que permite actuar en un espacio común, pero sin yuxtaponer actividades. Por otro lado, la colaboración es un concepto que resulta de abrir otro espacio de posibilidades en que las iniciativas se realizan en forma conjunta y, como tales, tienen un mayor impacto institucional e interinstitucional. La cooperación se refiere a la existencia de recursos que se traspasan desde una organización hacia otra o a la existencia de recursos externos para la ejecución de las iniciativas

# VII. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

## OE2.1 DESARROLLAR PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES

### LINEAS DE ACCIÓN

2.1.1 Desarrollo de productos y servicios digitales.

2.1.2 Desarrollo e implementación de servicios corporativos.

Como se aprecia, el concepto de innovación, en toda su dimensión, es transversal a los órganos del RI. Esto incluye a la Administración General.

En este caso, el desarrollo e implementación de servicios digitales y servicios corporativos (que tiene relación con otras líneas de acción) requerirá de incorporar metodologías específicas para el desarrollo de este tipo de proyectos. Estas metodologías se incorporarán a la organización con el objeto de fortalecer la capacidad interna para ejecutar proyectos de innovación que, por su naturaleza tienen un mayor grado de incertidumbre y, por lo tanto, un mayor riesgo de falla.

## OE2.2 DESARROLLAR Y FORTALECER LAS CAPACIDADES DEL TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN, EL MANTENIMIENTO DE UN CLIMA LABORAL FAVORABLE Y UNA CULTURA DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

### LINEAS DE ACCIÓN

2.2.1 Diseño del macroproceso de gestión del talento humano basado en competencia desde el reclutamiento, adiestramiento y la evaluación del desempeño.

2.2.2 Establecimiento de un plan de formación registral y catastral.

Esta línea de acción es de vital importancia para el éxito de largo plazo de la gestión del RI y tiene su origen en el proceso de fortalecimiento de la gestión interna y en darle vida a los ejes estratégicos a través del desarrollo del talento humano.

La línea de acción va en concordancia con los procesos de innovación y con el cambio cultural que es necesario proponer y desarrollar para que la propia organización logre formular, ejecutar y evaluar los cambios requeridos. El núcleo de esta línea se basa en contar con un sistema de gestión del talento humano que incluya desde el reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación, evaluación e incentivos al personal y cuya gestión esté en completa coordinación con las competencias requeridas por el personal en beneficio de la vinculación, eficiencia, innovación, integridad y sostenibilidad del RI.

## VII. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

### OE2.3 INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA DE LA INSTITUCIÓN

#### LINEAS DE ACCIÓN

2.3.1 Mejorar los tiempos de respuesta, eficacia y eficiencia de los procesos operativos y administrativos.

2.3.2 Implementación de mecanismos de reutilización y explotación de la información de los sistemas institucionales.

2.3.3 Actualización de las herramientas y equipos de Mensura.

2.3.4 Implementación de un modelo de gestión para los procesos misionales y los procesos de apoyo del RI y la certificación en sistema de gestión de calidad.

2.3.5 Implementación de soluciones de gestión empresarial (ERP, CRM, ECM, etc.).

2.3.6 Fortalecimiento de la capacidad técnica en Registro de Títulos y Mensuras Catastrales.

2.3.7 Fortalecimiento de la capacidad técnica y gerencial en la Administración General.

Estas líneas de acción tienen como eje conductor el diseño e implementación de un modelo de gestión. El objeto del modelo de gestión es tener un mayor conocimiento de los procesos actuales, de la arquitectura actual del negocio del RI (el llamado

AS-IS) y tener claridad sobre los cambios técnicos, operacionales, administrativos y logísticos que se requieren (llamado TO BE), y por lo tanto programar una cartera de proyectos de innovación coherente con el marco estratégico. A través del modelo de gestión, podremos definir la situación actual de los procesos, rediseñar y mapear los procesos, obtener los diagramas de flujo, los manuales de procedimientos, los indicadores de desempeño y los responsables de cada proceso.

Dependiendo el grado de análisis de los procesos, éste podrá servir también para el diseño o rediseño de los sistemas de gestión que actualmente existen en el RI, o podrán ser utilizados para el diseño de nuevos sistemas.

Se deberá contemplar además aquellos elementos tecnológicos complementarios que influyen en el diseño de los procesos, como un estándar de operación. Por ejemplo, herramientas de colaboración y trabajo remoto, uso de la nube y herramientas de gestión empresarial.

## VII. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

### **OE2.4 IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS DE ULTIMA GENERACION EN LA GESTION OPERATIVA.**

#### **LINEA DE ACCIÓN**

##### **2.4.1 Explotación de información mediante herramientas de Big Data e inteligencia artificial para la toma de decisiones.**

Este eje es una apuesta de mediano plazo del RI, donde no existen aún experiencias de implementaciones previas. Esta técnica consiste en incorporar nuevos procesos, conocimientos y prácticas que permitan al RI tomar decisiones basadas en técnicas de big data. Como resultado, esto incluye un cambio técnico y cultural, enfocando en la clasificación, recopilación, almacenamiento, acceso, análisis e interpretación de datos para obtener información precisa y significativa para diseñar mejores políticas y mejores decisiones para aumentar el acceso, calidad, integridad y sostenibilidad de los servicios del RI. Esto podría incluir el aumento de la eficiencia del proceso, la productividad y la calidad actual, específicamente a través de sistematizar la recopilación de datos en las diferentes fases del ciclo de los servicios y procesos de el RI.

La aplicación de esta herramienta requerirá de la conformación de equipos especializado en esta tecnología, la realización de planes piloto de uso de big data y una transformación del área de TI, que incorpore perfiles como data scientist, data mining, data steward, entre otros. Además, deberá establecerse un ambiente de trabajo que considere el uso de otras bases de datos más especializadas, software de almacenamiento, acceso a datos y procesamiento de datos y distintos tipos de repositorios de la información que incorpore el uso de data lake en vez de data warehouse.

### **OE3.1 IMPULSAR EL RI COMO UNA INSTITUCIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE**

#### **LINEA DE ACCIÓN**

##### **3.1.1 Implementación de buenas prácticas de sostenibilidad ambiental en las operaciones de la institución.**

Tanto la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) como la sostenibilidad son fuertes tendencias en el mundo corporativo. Los dos conceptos se caracterizan, en principio, por ser estrategias de negocio que, aparte de darle beneficios a las organizaciones, contribuyen a la realización de un mundo mejor.

## VII. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

Estas líneas de acción tienen por objetivo la aplicación de los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social al RI para cumplir con la aspiración que se declaran en los ejes estratégicos.

### OE3.2 ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD DE LA INSTITUCIÓN

#### LINEAS DE ACCIÓN

3.2.1 Definición del modelo de sostenibilidad financiera del RI

3.2.2 Establecimiento sistema de gobernanza, gestión estratégica y de coordinación operativa.

3.2.3 Implementación de la gestión de riesgo y la continuidad de la institución.

3.2.4 Implementación modelo de seguridad física en las instalaciones.

El primer elemento de este eje es el establecimiento de un sistema de gobierno corporativo. Esto significa, el diseño e implementación de la forma en que los órganos del RI van a coordinar y colaborar para que la institución sea vista como un solo cuerpo, en un modelo de gestión por procesos y en que las

solicitudes de servicios puedan ser ingresadas por cualquiera de los órganos que la componen.

Estas líneas de acción contemplan además la implementación de la gestión de riesgo y el fortalecimiento de la seguridad física en las instalaciones.

Además, el RI maneja un ítem de ingresos propios por servicios. Es la única dependencia que tiene esta característica dentro del Poder Judicial. Por las características de los servicios que presta, y siendo un servicio único a nivel nacional, es justo pensar que el RI pudiera autofinanciar un mayor porcentaje del presupuesto.

Por este motivo, junto con el plan de marketing y comunicaciones, más el diseño de servicios innovadores, es posible proyectar una redefinición de la política de las tasas por servicios, en el entendido que los niveles de satisfacción de los usuarios mejoran y las tasas por servicios puedan aumentar de acuerdo al nivel de satisfacción de los usuarios.

## VII. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

### OE3.3 FORTALECER LA SEGURIDAD JURÍDICA DEL SECTOR INMOBILIARIO

#### LINEAS DE ACCIÓN

3.3.1 Proponer un marco normativo a las exigencias del Estado constitucional de derecho.

3.3.2 Implementación del registro inmobiliario y el observatorio del sector.

3.3.3 Fortalecimiento del archivo permanente y los archivos activos de la institución.

3.3.4 Recuperación y explotación de información histórica.

3.3.5 Unificación de los criterios técnicos y jurídicos.

Estas líneas de acción tienen por objeto el fortalecimiento de la seguridad jurídica, lo que ha permitido definir el diseño o mejoramiento de una serie de herramientas que hoy se consideran esenciales para el aseguramiento de la calidad de los procesos registrales, de mensuras y judiciales.

Las herramientas fundamentales son el marco normativo, el control cartográfico, la protección de los datos personales, el manejo y seguridad de los archivos, la información histórica, la unificación de criterios y el observatorio del sector inmobiliario.

### OE3.4 FOMENTAR UNA CULTURA BASADA EN LA ÉTICA Y LA INTEGRIDAD EN LOS COLABORADORES Y LOS USUARIOS DE LA INSTITUCIÓN

#### LINEAS DE ACCIÓN

3.4.1 Fomentar el código de ética institucional.

3.4.2 Establecimiento de un código de ética para los usuarios de la Jurisdicción Inmobiliaria

Dentro de las líneas de acción orientadas a mejorar y fomentar una cultura basada en la ética y la integridad de los colaboradores y usuarios, se proyecta establecer códigos de ética institucional y de los usuarios, con el objeto de mejorar la calidad de los servicios (seguridad jurídica) e incrementar la eficiencia de los procesos, desincentivando aquellas prácticas dilatorias y prácticas que afectan la calidad y productividad de los órganos del RI.

# VII. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

## OE3.5 FORTALECER LOS MECANISMOS INSTITUCIONALES PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS

### LINEA DE ACCIÓN

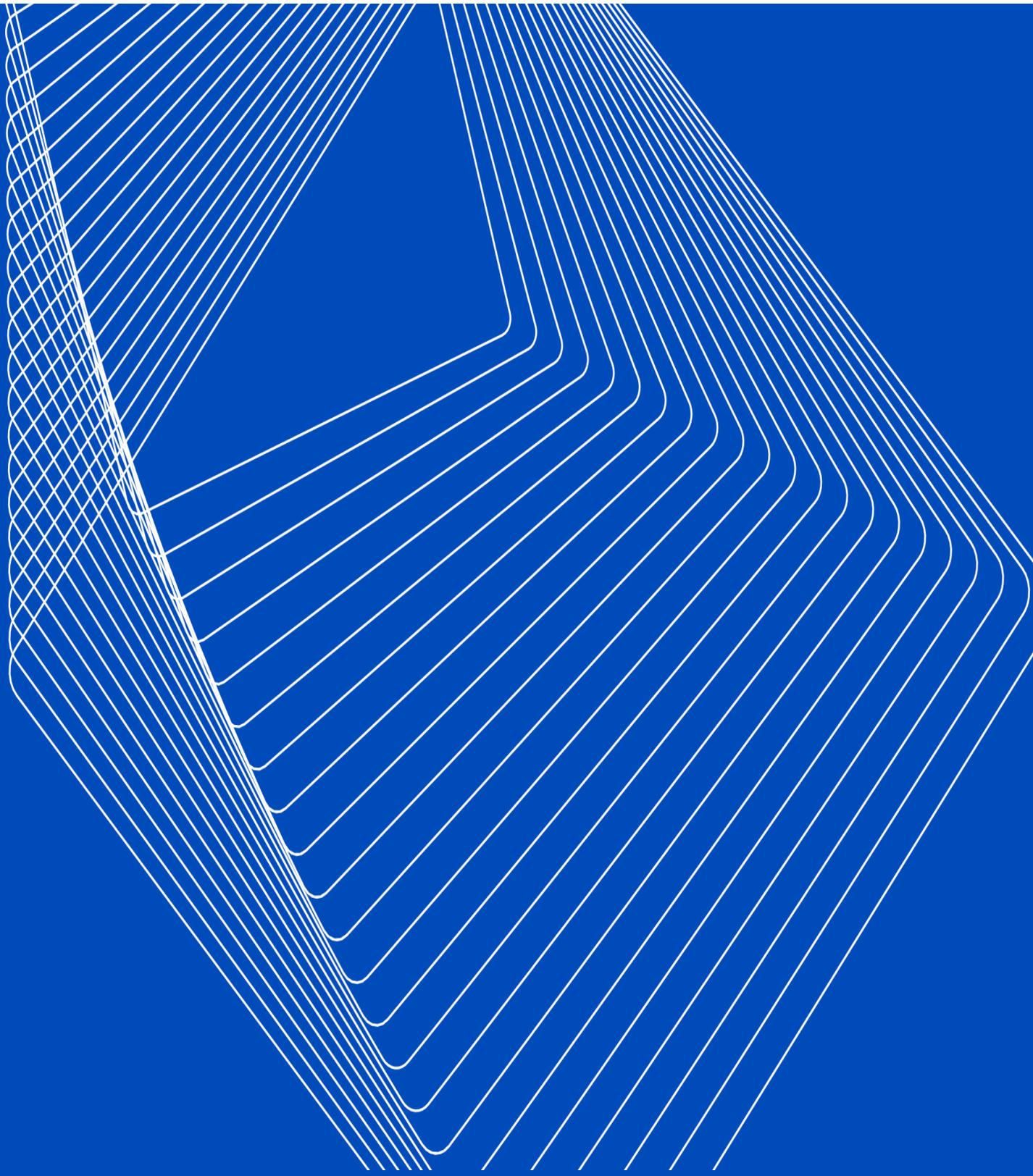
#### 3.5.1 Uso de modelos de transparencia y de datos abiertos.

Dentro de las líneas de acción orientadas a mejorar y fomentar una cultura basada en el uso de modelos de transparencia y de datos abiertos, se buscará la reutilización de los datos abiertos (Open Data), que es la filosofía de que ciertas informaciones estén libremente disponibles para todos, y que quien lo desee pueda publicarlas según sus necesidades sin restricción alguna de derechos de autor, patentes u otros mecanismos de control.

Los datos abiertos son datos que pueden ser utilizados, reutilizados y redistribuidos libremente por cualquier persona, y que se encuentran sujetos, cuando más, al requerimiento de atribución y de compartirse de la misma manera en que aparecen. La definición de apertura completa da detalles precisos de lo que significa, para resumir, lo más importante es:

- Disponibilidad y acceso: La información debe estar disponible como un todo y a un costo razonable de reproducción, preferiblemente descargándola de internet. Además, la información debe estar disponible en una forma conveniente y modificable
- Reutilización y redistribución: Los datos deben ser provistos bajo términos que permitan reutilizarlos y redistribuirlos, e incluso integrarlos con otros conjuntos de datos.
- Participación universal: Todos deben poder utilizar, reutilizar y redistribuir la información. No debe haber discriminación alguna en términos de esfuerzo, personas o grupos.
- Restricciones “no comerciales” que prevendrían el uso comercial de los datos o restricciones de uso para ciertos propósitos (por ejemplo, sólo para educación), no son permitidas.

# ANÁLISIS DE RIESGO



# ANÁLISIS DE RIESGO

EJE ESTRATÉGICO	RIESGOS	ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN
<b>Institución accesible y vinculada con el entorno</b>	Baja respuesta de las organizaciones con las que corresponde coordinar y colaborar	Estos riesgos se mitigan fortaleciendo el equipo de gestión del Registro Inmobiliario, incorporando personal que cumpla con los requisitos que exige la nueva dinámica organizacional del Registro Inmobiliario. Del mismo modo, será importante el apoyo del Consejo del Poder Judicial en la implementación de las nuevas funciones y el establecimiento de lazos de confianza, basado en la adquisición de competencias del Registro Inmobiliario, que deberán fortalecerse durante el periodo 2020-2024.
	Bajo nivel de respuesta en la conformación de los nuevos equipos de gestión interna.	
	Lentitud en la apropiación en los usuarios de las nuevas formas de prestación de servicios del Registro Inmobiliario.	
	Baja sintonía entre la estrategia de innovación y transformación con las herramientas de monitoreo y evaluación efectivas.	
<b>Servicios oportunos, eficientes e innovadores y procesos de excelencia operacional</b>	Baja velocidad en los procesos de delegación de funciones y responsabilidades y posibles confusiones de roles.	
	Dificultad en la adecuación de la organización y el nuevo personal a nuevos desafíos de gestión y de desempeño.	
	Resistencia de los actores internos y externos en las instancias de colaboración que permitan implementar los cambios normativos, organizacionales y tecnológicos.	
	Baja capacidad de respuesta de los usuarios a las nuevas formas de prestación de los servicios.	
<b>Gestión íntegra, transparente, responsable y sostenible</b>	Baja integración de los nuevos procesos y los nuevos estándares a las exigencias de la ciudadanía por servicios de calidad.	
	Ocurrencia de hechos aislados que empeñen el desempeño y la calidad del Registro Inmobiliario y relacionarlo negativamente con los conceptos de transparencia e integridad	
	Dificultades en la implantación de nuevas políticas de precios de los servicios	