



**POLÍTICA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD PARA EL TRIBUNAL REGISTRAL
ADMINISTRATIVO**

DEPARTAMENTO: Administrativo

PROCESO: Jefatura

CONDICIÓN:	Nuevo
VERSIÓN:	001

ELABORADO POR:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	REVISADO POR:	ASESORÍA LEGAL
	Luis Socatelli Porras Director Administrativo		No es un documento legal

APROBACIÓN:	Sesión	Acuerdo	Fecha
(Por el órgano Colegiado)	Ordinaria 0002- 2025	TRA-SE-005- 2025	22/1/2025



TABLA DE CONTENIDO

CONTROL DE VERSIONES Y CAMBIOS.....	3
RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN.....	3
OBJETIVO.....	4
ALCANCE	4
JUSTIFICACIÓN	4
NORMATIVA	6
DEFINICIONES	8
ABREVIATURAS.....	11
POLÍTICA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD PARA EL TRIBUNAL REGISTRAL ADMINISTRATIVO	12
1. Antecedentes del Tribunal Registral Administrativo de Costa Rica ...	12
2. Funciones del Tribunal Registral Administrativo	22
3. Normativa de calidad en Costa Rica	23
4. Justificación de la aplicación de un modelo de innovación y calidad para el Tribunal Registral Administrativo.....	25
5. Algunas consideraciones previas del modelo gestión de calidad ..	27
6. Definición de política de calidad e innovación para el Tribunal Registral Administrativo.....	29
6.1. Controles de Calidad	30
6.2. Principios de la Gestión de Calidad.....	30
6.3. Principios de Innovación en la Administración Pública	31
6.4. Elementos macro del modelo de calidad e innovación.	32
6.5. Elementos micro del modelo de calidad e innovación	36
6.6. Elementos de retroalimentación del modelo de calidad e innovación	40
BIBLIOGRAFÍA.....	43



CONTROL DE VERSIONES Y CAMBIOS

Número de versión	Fecha de aprobación	Sesión en que se aprueba	Acuerdo de aprobación	Razón del cambio
001	14/1/2025	0002-2025	TRA-SE-0005-2025	Procedimiento inicial
002				
003				

RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN

Luis Socatelli Porras, Director Administrativo



OBJETIVO

Definir una política para la innovación y calidad para el Tribunal Registral Administrativo de tal forma que la misma muestre el modelo de gestión de justicia administrativa pronta y cumplida de la institución.

ALCANCE

El alcance es para todos los funcionarios del Tribunal Registral Administrativo

JUSTIFICACIÓN

La política de Innovación y Calidad en el Tribunal Registral Administrativo (TRA) responde a la necesidad de desarrollar un modelo de gestión eficiente y moderno para la justicia administrativa en para la institución, alineado con los principios fundamentales de justicia pronta y cumplida y justicia abierta .

Estos principios son esenciales para garantizar la confianza pública, la transparencia y la legitimidad del sistema de justicia. La creación de un modelo de gestión enfocado en estos valores permitirá al TRA ofrecer un servicio más eficiente, accesible y orientado a las necesidades del usuario, fortaleciendo su rol dentro del ecosistema judicial del país.

Análisis de Tribunales Administrativos en Costa Rica y el Caso de la TRA

En el contexto costarricense, existen diversos Tribunales Administrativos que ejercen competencias específicas en diferentes áreas de la administración pública. El Tribunal Registral Administrativo, desde sus inicios, ha implementado un enfoque diferenciado, centrado en la atención al usuario y en la eficiencia procesal. Este tribunal ha sido pionero en la adopción de modelos de gestión que automatizan procesos y aseguran la

WWW.TRA.GO.CR



trazabilidad de las operaciones. Este enfoque orientado hacia el usuario resulta clave para que la TRA pueda liderar la modernización del sistema de justicia administrativa en Costa Rica, estableciendo un modelo replicable en otros tribunales.

La política de Innovación y Calidad busca consolidar estos avances y proyectar al TRA como un referente en la región, integrando prácticas de éxito global que se han implementado en despachos judiciales de otros países. Los modelos de control y calidad desarrollados en jurisdicciones internacionales, como los Tribunales en España o el Reino Unido, han mostrado cómo el uso de tecnología avanzada, procesos automatizados y liderazgo transformacional pueden transformar profundamente la eficiencia y la calidad en la administración de justicia.

En resumen, la política de Innovación y Calidad para el Tribunal Registral Administrativo no solo busca modernizar la gestión de la justicia administrativa, sino que también pretende fortalecer la confianza en la institución mediante la transparencia, la eficiencia y la ética profesional. Este enfoque contribuirá significativamente a la legitimidad del Tribunal y a la mejora de los servicios prestados, colocando a Costa Rica a la vanguardia en la administración de justicia administrativa en la región.



NORMATIVA

En Costa Rica, la calidad y la innovación están reguladas por un conjunto de normas, políticas y marcos legales que buscan fomentar la eficiencia, la transparencia y el desarrollo sostenible en el sector público y privado. A continuación se presentan algunas de las claves normativas que rigen la calidad y la innovación en el país:

Ley N° 8279: Sistema Nacional para la Calidad:

Esta ley establece el marco jurídico para la promoción, organización y coordinación de la calidad en Costa Rica. El Sistema Nacional para la Calidad (SNC) tiene como propósito garantizar la calidad de los productos y servicios, tanto en el sector público como en el privado, y está conformado por instituciones como el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), el Ente Costarricense de Acreditación (ECA) y el Laboratorio Costarricense de Metrología (LACOMET).

Ley N° 9635: Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas

Esta ley introduce medidas para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, lo cual se relaciona con la innovación y la calidad en la gestión de las instituciones públicas. Uno de sus componentes más relevantes es la gestión por resultados y el control del gasto público , que promueve la mejora continua y la implementación de estándares de calidad en los servicios estatales.

Política Nacional de Innovación 2022-2027

Lanzada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), esta política establece las directrices para fomentar la innovación en Costa Rica a largo plazo, tanto en el sector público como en el privado. Busca fortalecer el ecosistema de innovación del país mediante la integración de la tecnología, la educación y la ciencia, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .



Promueve la transformación digital en las instituciones públicas y privadas. Fomenta la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el big data y la automatización, para mejorar la competitividad y la calidad de los servicios ofrecidos en Costa Rica.

Ley N° 8220: Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos

Esta ley fomenta la eficiencia y la mejora de la calidad en los servicios públicos, al reducir la cantidad de trámites y requisitos innecesarios para los usuarios. El objetivo es mejorar la experiencia de los ciudadanos y reducir la burocracia en la interacción con las instituciones públicas, contribuyendo a una justicia pronta y cumplida .

En conjunto, estas normativas y políticas proporcionan un marco robusto para fomentar la calidad y la innovación en las instituciones de Costa Rica, tanto en el ámbito público como en el privado. La implementación de estas normativas asegura que el país continúe avanzando hacia una administración pública eficiente, transparente y orientada al desarrollo sostenible.



DEFINICIONES

Calidad: Es el conjunto de características inherentes a un producto, servicio o proceso que cumplen con los requisitos establecidos o superan las expectativas de los usuarios o clientes. En el ámbito organizacional, la calidad se refiere a la capacidad de ofrecer un servicio o producto que satisfaga necesidades de forma consistente y con altos estándares.

Competitividad: Es la capacidad de una organización, país o sector para ofrecer productos o servicios de mayor valor que sus competidores, de manera sostenida en el tiempo, utilizando eficientemente sus recursos y generando innovación. La competitividad se mide tanto por la eficiencia en la producción como por la capacidad de adaptarse a las demandas del mercado y superar a la competencia.

Eficacia: Es la capacidad de una organización, persona o proceso para alcanzar los objetivos establecidos o cumplir con las metas propuestas, independientemente de los recursos utilizados. Se enfoca en lograr los resultados esperados o deseados.

Eficiencia: Es la capacidad de realizar una tarea o alcanzar un objetivo utilizando la menor cantidad de recursos posible, optimizando tiempo, dinero, energía y otros insumos. La eficiencia implica lograr los mismos resultados (o mejores) con un uso más racional de los recursos.

Innovación: Es el proceso de introducir cambios, ideas, métodos o productos nuevos que aportan mejoras significativas en la organización o en el mercado. La innovación implica la creación de valor a través de la transformación de conceptos en aplicaciones prácticas que generan avances competitivos o productivos.



Mejora continua: Es un enfoque sistemático y permanente para identificar oportunidades de mejora en los procesos, productos o servicios de una organización, con el objetivo de optimizar el desempeño y la calidad. La mejora continua busca la evolución constante, adaptándose a las necesidades del entorno y aprendiendo de la experiencia.

Transparencia y acceso a la información: Es el principio que rige la claridad y accesibilidad de la información en las organizaciones, permitiendo que los procesos, decisiones y datos sean accesibles y comprensibles para todas las partes interesadas. La transparencia fomenta la confianza, rendición de cuentas y la apertura, facilitando un control externo adecuado.

Gestión de resultados: Es un enfoque de administración orientado a lograr los objetivos estratégicos de una organización a través del seguimiento, medición y evaluación de los resultados alcanzados. La gestión de resultados implica planificar, ejecutar y ajustar las acciones para maximizar el impacto y la efectividad de los recursos utilizados, asegurando que las actividades realizadas conduzcan al cumplimiento de las metas y al logro de los resultados esperados, tanto a nivel operativo como estratégico.

Gestión del Conocimiento: Promoción de la gestión del conocimiento para aprovechar la experiencia acumulada, compartir buenas prácticas y fomentar la innovación continua.

Participación Ciudadana: Involucrar activamente a los ciudadanos y partes interesadas en la mejora continua de los servicios registrales.



Capacitación y Desarrollo del Personal: Asegurar que el personal esté adecuadamente capacitado y tenga las habilidades necesarias para implementar prácticas innovadoras y brindar servicios de alta calidad.

Evaluación: Establecer mecanismos de evaluación periódica para medir el desempeño, identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas.





ABREVIATURAS

SIGLAS	SIGNIFICADO
TRA	Tribunal Registral Administrativo
SNC	Sistema Nacional para la Calidad





POLÍTICA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD PARA EL TRIBUNAL REGISTRAL ADMINISTRATIVO

1. Antecedentes del Tribunal Registral Administrativo de Costa Rica

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 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.

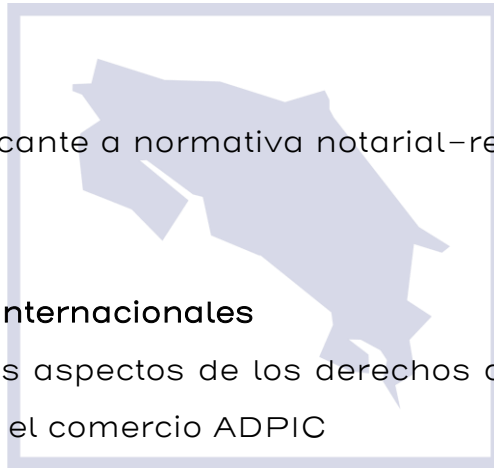
Las principales normas que regulan las funciones del Tribunal son las siguientes:

- 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
- 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 cuenta con 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

Normas Técnicas TIC:

- Matriz Guía Implementación Buenas Prácticas Basadas en Covidt 2019
- Perfil de la Gestión de Tecnologías de la Información 2021
- Portafolio Riesgos
- Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información 2021
- Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de información

Reglamentos:

- Reglamento de Uso de Vehículos del Tribunal Registral Administrativo
- Reforma parcial al Reglamento de Uso de Vehículos del Tribunal Registral Administrativo
- Reglamento Operativo del Tribunal Registral Administrativo



- Normativa Interna para pago de viáticos a los funcionarios del Tribunal Registral Administrativo
- Reglamento Autónomo de Servicio del Tribunal Registral Administrativo
- Reglamento Sobre la Rendición de Cauciones a favor del Tribunal Registral Administrativo
- Régimen salarial de los puestos del Tribunal Registral Administrativo

Manuales:

- Catálogo de cuentas contables y Manual funcional de cuentas contables
- Manual de gestión de recursos humanos
- Manual de gestión presupuestaria del Tribunal Registral Administrativo
- Manual de inducción para funcionarios
- Manual del régimen de dedicación exclusiva
- Manual institucional de operación de fondos fijos – caja chica
- Manual para adquisición de productos alimenticios
- Manual para el control de millas del Tribunal Registral Administrativo
- Manual para el control de asistencia del personal
- Manual para el uso de las áreas de estacionamientos en las instalaciones del Tribunal Registral Administrativo
- Manual de procedimiento para control de activos: entrada y salida de la institución
- Manual de procedimiento de uso de tarjeta de compras para la adquisición y abastecimiento de combustible en el Tribunal Registral Administrativo
- Manual de procedimiento del sistema de administración financiero del Tribunal Registral Administrativo



- Manual de procedimientos de: solicitudes de pago a proveedores, planilla, pagos varios, emisión de cheques y otro tesoro digital – tesorería nacional y trámites varios del Tribunal Registral Administrativo
- Manual de módulo de recursos humanos del Sistema De Administración Financiera (SAF)
- Manual de procedimientos para el cumplimiento del decreto 37549–jp (licencias de software) en cuanto al envío de documentos al Registro Nacional de derechos de autor y derechos conexos
- Manual de procedimientos del área sustantiva Tribunal Registral Administrativo
- Procedimiento: gastos, provisión y deuda por demandas
- Manual de procedimientos para la evaluación de pruebas de examinadores de fondo
- Procedimiento para el préstamo de documentos y material bibliográfico
- Manual de procedimiento para la transferencia de documentos del archivo de gestión al archivo central
- Manual del sistema de control interno del Tribunal Registral Administrativo
- Manual de gestión de contenidos del sitio web del Tribunal Registral Administrativo
- Manual de políticas de uso del edificio del Tribunal Registral Administrativo
- Cuadro de clasificación y ordenación de documentos
- Manual para regular el procedimiento interno de las comisiones del Tribunal Registral Administrativo
- Manual de contratación administrativa y administración de bienes
- Manual de operación Comité de Tecnologías de la Información
- Manual interno sobre el acoso laboral y acoso u hostigamiento sexual



- Manual para el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores del Tribunal Registral Administrativo
- Manual para regular la capacitación y el funcionamiento del Consejo Académico del Tribunal Registral Administrativo
- Manual de oralidad
- Manual de gestión de acuerdos del Tribunal Registral Administrativo
- Manual de gestión de recursos humanos
- Manual de políticas de seguridad de la información
- Manual de procedimiento de libros legales contables digitales
- Manual de procedimiento para la generación de planillas de pagos: quincenales, aguinaldo, salario escolar, revaloraciones, al personal del Tribunal Registral Administrativo
- Manual para el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores del Tribunal Registral Administrativo
- Manual para el proceso de evaluación del desempeño del órgano colegiado y el auditor interno del Tribunal Registral Administrativo

Guías:

- Normas generales a observar en los comprobantes y facturas
- Guía de procedimientos del departamento técnico del Tribunal Registral Administrativo

Instructivos:

- Instructivo para la conformación y foliación de expedientes administrativos
- Instructivo para elaborar tipos documentales
- Instructivo para la descripción archivística según la norma técnica nacional: lineamientos para la descripción archivística
- Instructivo de estilo



Políticas:

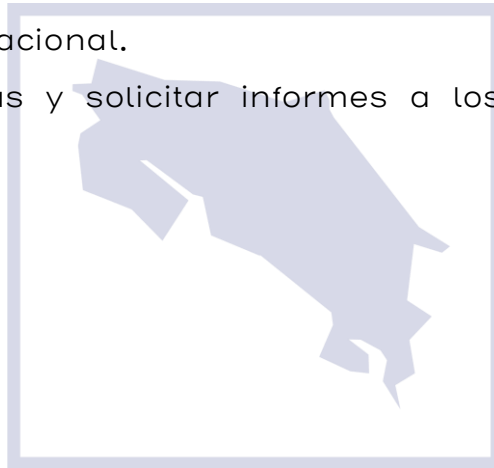
- Apéndice a políticas contables generales sustentadas en NICSP adoptadas el Tribunal Registral Administrativo
- Políticas de uso e instalación de programas de cómputo
- Política de gestión de cumplimiento de TI
- Política de actualización de los documentos que son publicados en la página web de este Tribunal
- Política para la prevención del acoso sexual y laboral en el Tribunal Registral Administrativo
- Política de transparencia y actualización de información en el sitio web del Tribunal Registral Administrativo
- Política institucional de gestión documental orientada en los principios de transparencia, rendición de cuentas, trazabilidad y acceso a la información
- Política para la alineación de los objetivos institucionales con los objetivos de las personas funcionarias del Tribunal Registral Administrativo
- Tribunal 4.0 estrategia de transformación digital
- Manual de políticas contables generales sustentadas en NICSP adoptadas El Tribunal Registral Administrativo
- Apéndice a políticas contables generales sustentadas en NICSP adoptadas el Tribunal Registral Administrativo



2. Funciones del Tribunal Registral Administrativo

Las principales funciones del TRA son:

- Resolver en única instancia los recursos administrativos que se interpongan contra los actos y resoluciones de los órganos del Registro Nacional.
- Conocer y resolver los recursos de revocatoria y apelación que se interpongan contra sus propias resoluciones.
- Emitir pronunciamientos de nulidad absoluta o relativa de los actos y resoluciones del Registro Nacional.
- Conocer y resolver los procesos de expropiación forzosa que se inicien por el Registro Nacional.
- Practicar pruebas y solicitar informes a los órganos del Registro Nacional.





3. Normativa de calidad en Costa Rica

La normativa de calidad en el sector público costarricense se fundamenta en la **Ley N° 8279, Ley del Sistema Nacional para la Calidad** del 2 de mayo de 2002. Esta ley establece un marco integral para el desarrollo y la demostración de la calidad en todos los ámbitos, incluyendo el sector público.

Principales aspectos de la normativa:

- **Sistema Nacional para la Calidad (SNC):** El SNC es el órgano rector en materia de calidad en Costa Rica. Su objetivo es fomentar la calidad en la producción y comercialización de bienes y la prestación de servicios, con el fin de mejorar la competitividad y el bienestar general.
- **Principios de Calidad:** La ley establece principios fundamentales como la participación, la mejora continua, la satisfacción del cliente, el enfoque en los procesos, la gestión basada en hechos y la relación mutuamente beneficiosa entre proveedor y cliente.
- **Aplicación en el Sector Público:** La ley se aplica a todas las instituciones públicas, las cuales deben adoptar medidas para garantizar la calidad de los servicios que prestan.
- **Estándares de Calidad:** El SNC promueve la adopción de estándares internacionales de calidad, como las normas ISO, para asegurar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos establecidos.



- **Evaluación y Certificación:** Se establecen mecanismos para evaluar la calidad de los servicios públicos y certificar a aquellas instituciones que cumplan con los requisitos establecidos.

Impacto de la Normativa

La implementación de la normativa de calidad en el sector público costarricense ha generado diversos beneficios, entre ellos:

- **Mejora de la eficiencia:** Las instituciones públicas han optimizado sus procesos internos, reduciendo tiempos y costos.
- **Aumento de la satisfacción del ciudadano:** Los servicios públicos son de mejor calidad y más accesibles.
- **Fortalecimiento de la transparencia:** Se promueve la transparencia en la gestión pública y la rendición de cuentas.
- **Mayor competitividad:** Las instituciones públicas se vuelven más competitivas al ofrecer servicios de calidad.



4. Justificación de la aplicación de un modelo de innovación y calidad para el Tribunal Registral Administrativo.

Dentro del desarrollo del acceso a la justicia, los Tribunales Administrativos son un bastión fundamental para el Poder Ejecutivo para garantizar la tutela de los derechos de los administrados, aspecto que lo ha señalado el Magistrado de la Sala Constitucional (Castillo:2015), en donde no tiene la menor duda de que la Administración Pública por las razones que sean, ha acertado en crear los Tribunales Administrativos, toda vez que se han convertido en órganos que velan porque la Administración Pública se ajuste al bloque de legalidad en su accionar con criterios especializados de profesionales en esa materia.

Aunado a lo anterior en el año 2019 (Tribunal Registral Administrativo: 2019) se desarrolló en la ciudad de San José, Costa Rica el II Foro Internacional de Tribunales Administrativos, se analizó el aporte de los tribunales con esta naturaleza a nivel nacional e internacional, en donde se destacan los aportes a todo el engranaje de seguridad jurídica y acceso a la justicia, lo siguiente:

- a. Que la desconcentración y la independencia funcional y administrativa les permite a estos órganos generar las resoluciones apegadas al derecho administrativo, pero a su vez al ser un superior jerárquico impropio de los actos que genera la Administración, deriva en un ambiente de control y seguridad jurídica significativa.
- b. Que la incorporación de personal profesional con un alto grado de especialización en las materias les permite tener un amplio dominio para confirmar o rechazar los actos de la Administración y garantizar con ello que los actos sean apegados a derecho.



c. Que a su vez, por la fatiga que denotan los Juzgados Jurisdiccionales por la saturación de asuntos que tramita, convierte a los Tribunales Administrativos en órganos fundamentales para generar jurisprudencia administrativa, así como información del conocimiento en estas instancias para garantizar los derechos de los administrados y por ende resolver en un plazo menor versus los plazos más largos que eventualmente puedan tener los Despachos Judiciales.

d. Que la independencia funcional y administrativa, también genera una gran independencia a estos órganos de tal forma que les permite emitir resoluciones que generen nuevos procesos para subsanar aspectos, que la Administración por sí misma no ha sido capaz de analizar y que por ende esto es un gran valor público dentro del proceso de legitimación que debe tener la Administración Pública.

e. Que en caso de que los asuntos resueltos en Sede Administrativa, y que eventualmente sean impugnados en Sede Jurisdiccional, los Tribunales Administrativos, son de gran importancia para generar información especializada, para que el Juez en Sede Judicial tenga mayor cantidad elementos para resolver, toda vez que el aporte diferenciado y especializado es significativo para garantizar una resolución apegada a derecho.



5. Algunas consideraciones previas del modelo gestión de calidad

El uso del modelo de gestión de calidad no ha sido igual para todos los despachos judiciales en el mundo, pues se ha acuñado en Europa el Modelo de Calidad Europeo, en Costa Rica el Poder Judicial el Modelo Gica-Justicia y en América Latina la Norma ISO 9001-2000. Sin embargo, es importante indicar que algunos de los conceptos deben de acercarse a los modelos automatizados que se han venido gestando en los últimos años y además que los procesos de digitalización no son uniformes, pues cada uno de los despachos judiciales tiene sus variantes.

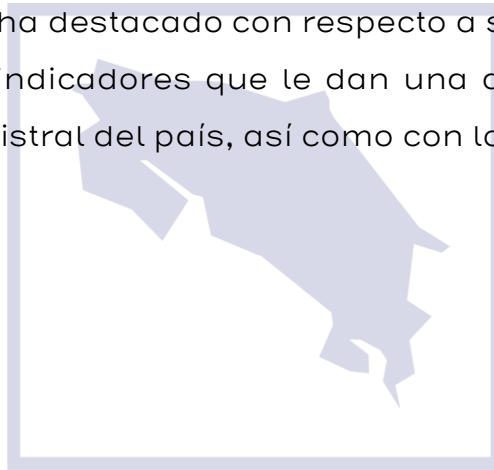
Se destaca para este efecto que el Tribunal Registral Administrativo si tiene un Sistema Digital de Gestión de Expedientes totalmente digital, en donde además el usuario puede ingresar información y prueba para mejor resolver o completar el expediente como parte del proceso de interacción y a su vez este sistema le permite realizar un acuse de recibido por medio de inteligencia artificial al usuario de los documentos aportados. (Tribunal Registral Administrativo: 2024)

Ahora bien, según señala Etilin y Salaberry en su artículo gestión de calidad en los Tribunales (Etilin y Salaberry: 2009) define por la gestión de calidad: al conjunto de las actividades de una organización dispuestas por políticas de eficiencia y eficacia, con objetivos y responsabilidades determinadas y desarrolladas a través de la planificación y de la mejora continua y además considera que la gestión de la calidad es un aspecto dinámico de la política de calidad, pues busca establecer parámetros que apunten hacia una eficiencia y eficacia del servicio de la justicia, cuyos esfuerzos no son aislados, sino que deben de ser coherentes, planificados y adaptados en virtud de los requerimientos y necesidades para explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades y superar las debilidades y dar un servicio



acorde a las necesidades de los usuarios, en ese sentido es que se debe de buscar un modelo global y coherente que permita optimizar los recursos humanos y tecnológicos, brindando un mejor producto para hacer realidad los principios procesales de celeridad, de economía procesal y de pronta y eficiente administración de la justicia, que para el caso que nos ocupa es fundamental para los Tribunales Administrativos.

Considerando las buenas prácticas en la Administración Pública Costarricense y específicamente la experiencia que ha tenido el Tribunal Registral Administrativo en la definición de un modelo de gestión para la justicia administrativa (Socatelli: 2024) pues es el Tribunal Registral Administrativo, que se ha destacado con respecto a sus homólogos en Costa Rica y por ende tiene indicadores que le dan una amplia legitimidad en el Sistema Notarial y Registral del país, así como con los diferentes operadores jurídicos.





6. Definición de política de calidad e innovación para el Tribunal Registral Administrativo.

La política de innovación y calidad se define en los siguientes ejes:

Implementación de tecnología: Introducir sistemas informáticos modernos para la gestión de registros administrativos, facilitando la digitalización de documentos y la realización de trámites en línea.

Automatización de procesos: Automatizar procesos rutinarios y repetitivos para reducir errores humanos, agilizar los tiempos de respuesta y mejorar la eficiencia operativa.

Capacitación continua del personal: Proporcionar programas de capacitación regulares centrados en el uso de nuevas tecnologías, gestión del conocimiento y atención al cliente.

Promoción de la participación ciudadana: Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes para recibir retroalimentación de los usuarios y fomentar su participación activa en la mejora de los servicios.

Garantía de precisión y confidencialidad: Implementar controles rigurosos de calidad para garantizar la precisión y confidencialidad de los registros administrativos y la protección de datos personales.

Monitoreo y evaluación del desempeño: Establecer indicadores clave de desempeño para evaluar la eficacia y eficiencia del tribunal, realizando evaluaciones periódicas y utilizando los resultados para impulsar mejoras continuas.



6.1. Controles de Calidad

Auditorías internas y externas: Realizar auditorías internas y externas periódicas para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad e identificar áreas de mejora.

Encuestas de satisfacción del cliente: Realizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados y recopilar comentarios para la mejora continua.

Revisión y mejora de procesos: Establecer equipos de trabajo de revisión para analizar regularmente los procedimientos operativos y detectar oportunidades de optimización.

Mejores prácticas: Comparar el desempeño del TRA con otros tribunales similares a nivel nacional e internacional para identificar y adoptar las mejores prácticas.

Certificaciones de calidad: Buscar certificaciones de calidad reconocidas internacionalmente y nacionales en diferentes áreas.

6.2. Principios de la Gestión de Calidad

Orientación al ciudadano: Centrarse en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Transparencia: Mantener una gestión abierta y accesible al escrutinio público.



Eficiencia y eficacia: Maximizar el uso de recursos para lograr los objetivos.

Legalidad: Actuar siempre dentro del marco de la ley.

Participación ciudadana: Incluir a la ciudadanía en la toma de decisiones.

Innovación y mejora continua: Buscar constantemente formas de mejorar la gestión.

6.3. Principios de Innovación en la Administración Pública

Adaptabilidad: Capacidad de ajustarse a cambios y nuevos retos.

Creatividad: Fomentar la generación de nuevas ideas.

Colaboración: Trabajar de manera conjunta con diversas entidades y sectores.

Tecnología: Utilizar tecnologías avanzadas para mejorar la gestión.

Sostenibilidad: Garantizar que las innovaciones sean sostenibles a largo plazo.

Cultura de innovación: Crear un ambiente que valore y promueva la innovación.

Gestión de riesgo: Administración de los riesgos institucionales que limiten la continuidad de las operaciones en la institución.

Capital humano: Mejorar las competencias del personal de la organización para obtener mejor desempeño en las acciones que realiza.



6.4. Elementos macro del modelo de calidad e innovación.

Valor público

El valor público tiene que ver con todas las relaciones individuales que realiza el usuario garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y prestándoles servicios de calidad, que se compone de servicios, resultados y confianza que derivan en la obtención de la legitimidad.

El detalle es estos son los siguientes:

- **Servicios:** Los servicios representan la capacidad del Estado para atender las necesidades de la ciudadanía. En el contexto de la justicia administrativa, esto se refiere a la accesibilidad, eficiencia y equidad de los procedimientos administrativos. Para garantizar legitimidad, los servicios deben ser percibidos como accesibles y transparentes, de tal forma que los ciudadanos sientan que sus demandas están siendo atendidas de manera justa y eficiente.
- **Resultados:** Más allá de los servicios, los resultados hacen referencia a los efectos tangibles de las acciones del Estado. En justicia administrativa, esto implica decisiones justas y basadas en el debido proceso, los resultados deben estar alineados con los principios de legalidad y equidad, lo que permite que las decisiones tomadas en procesos administrativos se perciban como justas, lo que refuerza la legitimidad de la institución.
- **Confianza:** Este es un elemento intangible pero fundamental. La confianza se construye cuando los servicios son consistentes y los



resultados son percibidos como justos y equitativos. La confianza en las instituciones públicas, como la justicia administrativa, refuerza el contrato social y consolida la legitimidad. Sin confianza, los ciudadanos pueden percibir a las instituciones como ineficaces o injustas, debilitando así la legitimidad.

- **Legitimidad:** La legitimidad es el reconocimiento y aceptación de la autoridad por parte de los ciudadanos. Para las instituciones públicas, especialmente en el ámbito de la justicia administrativa, la legitimidad se construye a través de la consistencia entre los servicios proporcionados, los resultados obtenidos y la confianza generada en la ciudadanía.
- **Relación entre los componentes y la legitimidad:** Los servicios de calidad, los resultados justos y la confianza son los pilares sobre los cuales se construye la legitimidad. En el contexto de la justicia administrativa, esto significa que los ciudadanos deben percibir que sus derechos son protegidos y que los procedimientos son justos. Cuando esto ocurre, se refuerza la legitimidad del sistema, ya que los ciudadanos confían en que las instituciones operan de manera correcta y en su beneficio.

El impacto de la falta de alguno de los componentes implica que si los servicios no son eficientes, los resultados son percibidos como injustos o la confianza se ve socavada, la legitimidad de la institución puede verse gravemente afectada, la falta de legitimidad puede llevar a un debilitamiento del Estado de Derecho y a la desconfianza en el sistema de justicia administrativa en general, lo que tiene implicaciones graves para la gobernabilidad y el orden social, siendo que la legitimidad de la justicia administrativa depende de un delicado equilibrio entre la provisión de



servicios de calidad, la obtención de resultados justos y la generación de confianza en la ciudadanía. Cada uno de estos componentes juega un papel crucial en la creación de valor público y, por ende, en el fortalecimiento de la legitimidad.

Organizacional estrategia y estructura.

La estrategia y estructura de la organización representa la planificación estratégica que debe de tener la organización para el desarrollo de sus actividades y que debe ser acorde con estructura organizacional, de tal manera que la visión, misión, objetivos se encuentren debidamente alineados.

Proceso e información

Se refiere a los procedimientos operativos y la gestión de la información dentro del sistema de justicia. La eficiencia, transparencia, y la calidad de la información son cruciales para garantizar que las decisiones sean justas y equitativas.

Liderazgo y Cultura

Este bloque indica la importancia del liderazgo y la cultura organizacional en la administración de justicia. Un liderazgo fuerte y una cultura basada en la ética y el servicio al público son fundamentales para generar confianza y legitimidad. Se plantea además un liderazgo transformacional para poder aplicarse a las variantes de trabajo presencial y virtual.

Competencias y Equipos

Destaca la relevancia de tener personal calificado y equipos bien formados. La capacidad técnica y profesional del equipo de justicia es vital para asegurar que los procesos se lleven a cabo de manera efectiva y justa,



además del desarrollo de nuevas competencias digitales para atender las demandas del entorno.

Control interno

Un fuerte control interno de las operaciones sustantivas y administrativas son fundamentales para poder garantizar que haya una segregación adecuada de las tareas y además una trazabilidad de las operaciones para atención del usuario y de la logística respectiva.

Para ello, se utiliza el modelo de Robert Klitgaard en donde señala que (Klitgaard: 1998) que:

$C = M + D - R$: Esta fórmula representa el modelo de Robert Klitgaard sobre la corrupción, donde:

C (Corrupción) se explica como una función del M (Monopolio), D (Discreción), y R (Responsabilidad), siendo que la corrupción aumenta cuando hay un monopolio de poder, alta discreción en la toma de decisiones, y poca rendición de cuentas, destacándose que:

- **Monopolio (Poder):** Indica que cuando una entidad tiene control exclusivo sobre una decisión o proceso, el riesgo de corrupción aumenta.
- **Discreción (Secreto):** A mayor discreción y menos transparencia, más posibilidades de que se cometan actos corruptos.
- **Responsabilidad (Rendición de cuentas):** Un aumento en la rendición de cuentas reduce la corrupción, ya que los actores están obligados a justificar sus decisiones.

Este bloque sugiere que el modelo de Klitgaard se integra dentro del Control Interno, que es un mecanismo clave para mitigar los riesgos de corrupción.



El control interno asegura que existan procesos, auditorías, y revisiones constantes para prevenir abusos de poder y garantizar la transparencia.

6.5. Elementos micro del modelo de calidad e innovación

- **Ambiente Laboral:** El ambiente laboral se refiere al conjunto de condiciones físicas, psicológicas y sociales en las que los servidores públicos realizan su trabajo. Esto incluye desde la infraestructura y recursos disponibles, hasta el clima organizacional y las relaciones interpersonales, siendo que un buen ambiente laboral es fundamental para el bienestar físico y mental de los integrantes de la organización, y este bienestar se traduce en una mayor productividad, menor rotación de personal, y una mejor disposición para brindar un servicio de calidad. En el contexto de la justicia administrativa, un ambiente laboral positivo contribuye a la imparcialidad y eficiencia de los procesos, al reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral.
- **Capitalizar el aprendizaje:** Esta variable se refiere a la capacidad de la organización para aprender de sus experiencias, tanto exitosas como fallidas, y utilizar ese conocimiento para mejorar continuamente sus procesos y servicios, sobre todo de aquellas resoluciones que han sido recurridas en sede judicial, a efecto de tomar las medidas correctivas, aspecto que implica la creación de un sistema de gestión del conocimiento que permita documentar y difundir las mejores prácticas, así como identificar áreas de mejora. Esto no solo fortalece la capacidad institucional, sino que también fomenta la innovación y la adaptación a nuevos desafíos. Aprender de la experiencia ayuda a prevenir errores futuros y a mejorar la calidad del servicio público.
- **Ética y más ética:** Se subraya para esta variable la importancia de la ética en la conducta de los líderes y funcionarios dentro del sistema de



justicia. La ética implica actuar de acuerdo con principios de justicia, equidad, transparencia, y responsabilidad, siendo la integridad ética esencial para mantener la confianza de los usuarios en el sistema de justicia. Los líderes y funcionarios deben ser modelo a seguir, demostrando con su ejemplo los valores fundamentales de la organización. La falta de ética puede llevar a la corrupción, parcialidad, y otros problemas que socavan la legitimidad del sistema de justicia. Un compromiso firme con la ética asegura que las decisiones y acciones estén alineadas con el interés público y los principios de justicia.

- **Cultura de calidad:** Este ítem refiere a un enfoque organizacional que valora y promueve la mejora continua en la prestación de servicios. Esto incluye la implementación de procesos de control de calidad, auditorías internas y externas y la capacitación constante del personal. Siendo que en la justicia administrativa, una cultura de calidad asegura que los servicios prestados sean consistentes, eficaces y orientados al ciudadano. Impulsar la mejora permanente es crucial para adaptarse a las cambiantes demandas sociales y tecnológicas, así como para garantizar que los servicios se presten con los más altos estándares de excelencia. Esto incluye la optimización de recursos, la reducción de tiempos de espera, y la mejora en la accesibilidad y transparencia de los procesos.
- **Cultura de resultados:** La justicia administrativa debe enfocarse en proporcionar valor tangible a los ciudadanos mediante procesos eficientes y efectivos, desarrollando indicadores de resultados estratégicos y operativos, pues el objetivo es monitorear toda la gestión institucional de manera oportuna para generar los correctivos necesarios y minimizar los plazos y costos asociados a la gestión de la



organización, el establecimiento de indicadores de desempeño claros son necesarios para evaluar el impacto de las decisiones y asegurar que los resultados sean medibles y alineados con las expectativas de los usuarios del sistema.

- **Cultura del Riesgo:** La gestión del riesgo en la justicia administrativa implica asegurar la continuidad del servicio público ante posibles interrupciones o crisis. Esto incluye la planificación estratégica y la adopción de medidas preventivas para mitigar riesgos legales, financieros y operativos. La cultura del riesgo debe estar integrada en todos los niveles, promoviendo la identificación proactiva de posibles amenazas y la creación de protocolos de respuesta que aseguren la resiliencia del sistema de administración de la justicia ante emergencias o cambios significativos en el entorno regulatorio.
- **Empoderamiento del personal:** El personal dentro del sistema de justicia administrativa debe contar con las herramientas, recursos y formación necesarios para realizar su labor de manera efectiva. Esto implica la asignación de roles adecuados para la gestión, garantizando que cada miembro del equipo tenga las competencias y habilidades necesarias para enfrentar los desafíos específicos de su función. Además, es crucial fomentar un ambiente de trabajo donde se valoren la innovación y la participación del personal en la mejora continua de los procesos administrativos.
- **Utilización de tecnologías:** La transformación digital y el impacto de la cuarta revolución industrial juega un papel de relevancia en la justicia administrativa, pues es clave para mejorar la accesibilidad, transparencia y eficiencia del sistema. El uso de tecnologías, como plataformas de gestión de casos, inteligencia artificial para la toma de



decisiones y herramientas de comunicación digital, debe estar centrado en el usuario. Esto implica que el desarrollo de soluciones tecnológicas debe considerar las necesidades y expectativas de los ciudadanos, facilitando el acceso a la justicia de manera sencilla y eficiente. La tecnología también puede ayudar a reducir la carga de trabajo manual y mejorar la precisión en el procesamiento de casos, así como brindar la trazabilidad y ruta crítica de la gestión institucional, así como la interacción con el usuario externo o vinculado a los procesos.

- **Liderazgo corporativo:** Refiere al conjunto de prácticas, comportamientos y habilidades que utilizan los líderes dentro de una organización para guiar y dirigir la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos (Tichy y Devanna: 1998). Este tipo de liderazgo es fundamental para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones, ya que implica la toma de decisiones estratégicas, la gestión de recursos, la motivación de empleados, y la creación de un entorno empresarial positivo y productivo, para ello es necesario desarrollar una visión estratégica, toma de decisiones estratégicas, desarrollo del talento humano dentro de la organización, comunicación efectiva, autogestión de su propio puesto de trabajo a la luz de las labores presenciales y digitales.
- **Marco de procesos:** Se deben de normar todos los procesos de forma automatizada, pues debe de aprovecharse todas las bondades que ofrecen las herramientas del internet de las cosas, el big data, el desarrollo de la inteligencia artificial para poder establecer respuestas predictivas en diferentes procesos que gestionen de forma automatizada nuestras actividades, pero sin perder de vista que estas iniciativas deben de modelar hacia un internet más humanizado, más



cercano al usuario, más comprensible, de facilidad de acceso, que además las propuestas tecnológicas sean escalables para poder tener un recurso de adaptación ante los cambios tan abruptos que se generan en el entorno.

- **Amigabilidad de los accesos tecnológicos:** Debe de ponerse a disposición de los usuarios directos e indirectos la información generada en la institución, misma que debe de encontrarse a menos dos clics de distancia para el usuario, así como amigable y accesible para todos los usuarios.
- **Plazos de gestión:** Los plazos de gestión deben de establecerse claramente para cada actividad de resolución del expediente, iniciando desde el registro, análisis de admisibilidad, desarrollo de análisis preliminar, incorporación de la prueba para mejor resolver y preparación del expediente para su deliberación, toma de decisión o votación del expediente por los jueces y finalmente la comunicación de la resolución final.
- **Difusión:** Es importante que la organización tenga un sitio web robusto en donde pueda difundir los aspectos sustantivos, tales como jurisprudencia emitida, búsquedas por tesoro, consulta de expedientes para las partes, así como brindar otros servicios asociados como acervo bibliográfico relacionado de tal forma que esté vinculada con toda la estrategia institucional.

6.6. Elementos de retroalimentación del modelo de calidad e innovación



Este modelo no estaría completo si no se propone también los elementos de retroalimentación:

- **Experiencia con el usuario:** Corresponde a todo el proceso de análisis de la gestión y retroalimentación con el usuario, considerando:
 - **Inteligencia del usuario:** Optimizar de la segmentación de los grupos objetivo con la ayuda del análisis basado en datos y comportamiento de usuarios, que nos permita establecer una retroalimentación de la gestión.
 - **Cadena de valor digital:** Enriquecimiento digital a raíz de la experiencia con los canales de comunicación e interacción, ya sea por la información existente en el sitio web o cualquier otra aplicación basada en inteligencia artificial.
 - **Gestión de la relación con el usuario:** Suministro de servicios de usuario individual, basado en datos e interacción a través del canal, a efecto de generar una fidelización de los usuarios.
- **Excelencia operativa:** Todos los procesos deben de fundamentarse en una plataforma tecnológica robusta, escalable y evolutiva y que tenga el mantenimiento preventivo correspondientes, siendo esta excelencia operativa la que permita:
 - **Gestión del rendimiento:** Apoyo de decisiones a través del análisis en tiempo real y aumento de transparencia y trazabilidad de las operaciones de la institución.



- **Digitalización de procesos:** Aumento de rendimiento y ampliación de servicios, así como reducción de costes a través de la digitalización.
- **Automatización de procesos:** Aumento sistemático de la eficiencia a través de la automatización inteligente de procesos de transacción.
- **Organización y cultura:** La organización y cultura debe ser revisada regularmente para evitar que esta se vuelva obsoleta y además puedan establecerse los pesos y contrapesos en la estructura organizacional para mejorar el ambiente de control y generar mayor eficiencia y eficacia bajo una visión estratégica, para ello es importante además los siguientes elementos:
 - **Competencias digitales:** Formación de los trabajadores y preparación de la infraestructura digital para gestionar todos los procesos organizacionales
 - **Interconexión:** Establecimiento de nuevas formas de cooperación ágiles e interconectadas entre servidores y usuarios, para mejorar los procesos de prestación del servicio público.
- **Innovación:** Incremento cultural de innovación por el saber hacer existente con nuevas tecnologías y aplicaciones, para desarrollar nuevas ideas.



BIBLIOGRAFÍA.

Asamblea Legislativa. (2000). Ley No. 8039 - Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual. La Gaceta, 27 de octubre de 2000.

Castillo, F. (2015). Apuntes sobre los Tribunales Administrativos. Revista de Ciencias Jurídicas No. 138, 13-32.

Ettlin, E., & Salaberry, E. (2009). La gestión de calidad en los tribunales. Montevideo, Uruguay.

Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. (2021). Modelo EFQM 2025: Un marco para la excelencia organizacional. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

International Organization for Standardization. (2015). Sistemas de gestión de la calidad. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Jiménez, P., & González, R. (2009). Los Criterios del Modelo EFQM. Revista Universidad Oberta de Catalunya.

Jinesta, E. (2009). La nueva justicia administrativa en Costa Rica. Revista Administración Pública.

Klitgaard, R. (1988). Controlling corruption. University of California Press.

Ortiz, G. (2016). Derecho Registral Patrimonial. Monografías Derecho Procesal Civil y Derecho Privado, Editorial Jurídica Continental, San José, Costa Rica.

Procuraduría General de la República. (1975). Dictamen No. C-182-2002 de 15 de julio de 2002.

Procuraduría General de la República. (1996). Dictamen No. C-159-1996 de 25 de setiembre de 1996.

Poder Judicial. (2015). Norma Gica-Justicia - Organización de Despacho Judicial Versión 2.0 2015.

Rodríguez, L. (2016). Estudios en homenaje a don Jorge Fernández Ruiz. Derecho administrativo. Universidad Autónoma de México.



Socatelli, P. (2011). Tendencias administrativas aplicadas en el Tribunal Registral. Revista Digital, octubre 2012, abril 2012, San José, Costa Rica.

Socatelli, L. (2019). Ponencia: Avance de Costa Rica en el acceso a la justicia dentro de la Agenda de Desarrollo Sostenible. Congreso Latinoamericano de Administración del Desarrollo, noviembre 2019.

Socatelli, L. (2024). Ponencia: Los tribunales administrativos y la gestión de la justicia administrativa, el caso del Tribunal Registral Administrativo de Costa Rica. Primer Congreso Internacional Estado Abierto y Gobernanza, Heredia, Universidad Nacional, Cepal, Red Académica de Gobierno Abierto y Gobernanza, Heredia, Costa Rica.

Tribunal Registral Administrativo. (2012). Informe de Labores del Año 2012.

Tribunal Registral Administrativo. (2018). Informe de Labores del Año 2018.

Tribunal Registral Administrativo. (2019). Informe de Labores del Año 2019.

Tribunal Registral Administrativo. (2019). Memoria II Foro Internacional de Tribunales Administrativos, 21 al 24 mayo de 2019.

Tribunal Registral Administrativo. (2020). Plan Estratégico del Tribunal Registral Administrativo.

Tribunal Registral Administrativo. (2024). Informe de Labores del Primer Semestre del Año 2024.

Tichy, N., & Devanna, M. (1990). The transformational leader: The key to global competitiveness. John Wiley & Sons.

- Sitios web consultados:

Tomado de internet: <https://gica.poder-judicial.go.cr/index.php/informaciongeneral/proyecto-piloto/resultados-obtenidos>

Tomado de internet: <https://www.sic-calidad.com/2016/04/13/ventajas-de-la-aplicaci%C3%B3n-de-la-normal-iso-9001-en-despachos-de-abogados/>



Tomado de internet: <https://www.nqa.com/es-pe/certification/sectors/legal>

Tomado de internet: <https://magistradostucuman.org.ar/2023/03/siete-oficinas-judiciales-recibieron-certificaciones-de-calidad-iso-9001/>

Tomado de internet: <https://poderjudicial.gob.do/poder-judicial-inicia-proceso-para-implementacion-de-la-norma-de-calidad-iso-9001/>

