



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA**

**ENFOQUE ESTRATÉGICO APLICADO AL
REGISTRO PRINCIPAL DEL DISTRITO CAPITAL
CARACAS – VENEZUELA**

Autor: Miguel Natera.

Caracas, Octubre de 2009.

ÍNDICE GENERAL

Índice de Cuadros.....	v
Índice de Figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Introducción.....	1
Capítulo I: El Problema.....	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Formulación del Problema de la Investigación.....	8
1.3. Objetivos de la Investigación.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Justificación de la Investigación.....	9
1.5. Delimitación de la Investigación.....	12
Capítulo II: Marco Teórico Referencial.....	14
2.1. Antecedentes de la Planificación Estratégica.....	14
2.2. La Planificación Estratégica en Venezuela.....	15
2.3. Antecedentes de la Investigación.....	16
2.4. Marco Institucional del Registro Principal del Distrito Capital.....	22
2.4.1. Definición y Caracterización del Registro Principal.....	22
2.4.2. Funciones del Registro Principal del Distrito Capital.....	26
2.4.3. Evolución Histórica del Registro Principal del Distrito Capital.....	29
2.5. Marco Legal de la Investigación.....	33
2.6. Definición de Términos.....	49
Capítulo III: Marco Metodológico.....	56
3.1. Consideraciones Generales.....	56
3.2. Tipo de Investigación.....	56
3.3. Modelo Teórico en el cual se sustenta la Investigación.....	58
3.4. Fases del Modelo Teórico Reformulado.....	62
3.4.1. Identificar Valores de la Organización, Visión y Misión actual.....	63
3.4.2. Reformular la Visión y Misión de la Organización con base en los principios de Gerencia Estratégica.....	64

3.4.3. Realizar Auditoría Externa.....	64
3.4.4. Realizar Auditoría Interna.....	64
3.4.5. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo.....	65
3.4.6. Creación, Evaluación y Selección de las Estrategias.....	65
3.4.7. Formulación del Plan Estratégico.....	65
Capítulo IV: Presentación y Análisis de la Información.....	66
4.1. Situación Actual del Registro Principal del Distrito Capital.....	66
4.1.1. Consideraciones Generales.....	66
4.1.2. Servicios prestado por el Registro Principal del Distrito Capital.....	69
4.1.3. Procesos e Insumos Utilizados en la prestación del Servicio.....	77
4.1.4. Situación Económica-Financiera del Registro Principal del Distrito Capital.....	81
4.1.5. Talento Humano del Registro Principal del Distrito Capital.....	83
4.2. Análisis Estratégico del Registro Principal del Distrito Capital.....	87
4.2.1. Identificar Valores de la Organización, Visión y Misión actual Reformular la Visión y Misión de la Organización con base en los principios de Gerencia Estratégica.....	87
4.2.1.1. Valores de la Organización.....	87
4.2.1.2. Visión del Registro Principal del Distrito Capital.....	89
4.2.1.3. Misión del Registro Principal del Distrito Capital.....	90
4.2.2. Análisis Externo del Registro Principal del Distrito Capital.....	92
4.2.3. Análisis Interno del Registro Principal del Distrito Capital.....	99
4.2.4. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo.....	100

4.2.5. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	104
4.2.6. Creación, Evaluación y Selección de Estrategias.....	106

Capítulo V: Propuesta de Plan Estratégico 2009 – 2012 Registro Principal del Distrito Capital.....	110
5.1. Introducción.....	110
5.2. Marco Legal.....	110
5.3. Valores del Registro Principal del Distrito Capital.....	111
5.4. Visión del Registro Principal del Distrito Capital.....	111
5.5. Misión del Registro Principal del Distrito Capital.....	112
5.6. Objetivos a Largo Plazo.....	113
5.7. Objetivos Estratégicos.....	113
Conclusiones.....	120
Bibliografía.....	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Diagnóstico Registros Principales.....	18
Cuadro 2. Comportamiento Económico de algunos servicios prestados por el Registro Principal del Distrito Capital.....	76
Cuadro 3. Número de Solicitudes Agosto 2007 – Julio 2008.....	77
Cuadro 4. Situación actual y situación deseada, área de procesos e insumos utilizados en el servicio.....	80
Cuadro 5. Ingresos recaudados por el Registro Principal del Distrito Capital Agosto 2007 – Julio 2008.....	83
Cuadro 6. Total personal Registro Principal del Distrito Capital.....	83
Cuadro 7. Condición Jurídica cargos del Registro Principal del Distrito Capital.....	84
Cuadro 8. Formación académica personal fijo.....	85
Cuadro 9. Formación académica personal contratado.....	85
Cuadro 10. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Registro Principal del Distrito Capital.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Un modelo de Dirección Estratégica.....	62
Figura 2. Modelo de Dirección Estratégica Adaptado Miguel Natera.....	63
Figura 3. Insumos – Productos del Registro Principal del Distrito Capital....	78
Figura 4. Creación de Valor Registro Principal del Distrito Capital.....	101



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA**

Línea de Investigación: Planificación Estratégica Aplicada.

**ENFOQUE ESTRATEGICO APLICADO AL
REGISTRO PRINCIPAL DEL DISTRITO CAPITAL
CARACAS – VENEZUELA**

**Autor: Miguel Natera.
Tutor: Rodrigo Peraza.
Fecha: Enero, 2009.**

RESUMEN

La Planificación Estratégica es la consideración formal del curso futuro de la organización, su estudio permite mejorar la toma de decisiones a largo plazo.

El objetivo principal de este trabajo fue formular el Plan Estratégico del Registro Principal del Distrito Capital de Venezuela, para el periodo 2009-2012. Se consideró que este tema era importante porque el proceso de planificación estratégica permite realizar un estudio integral de la organización, al analizar los factores tanto externos como internos, que pueden influir en el desempeño de la misma y en el logro de los objetivos establecidos. La modalidad de investigación aplicada fue la de Proyecto Factible.

Esta actividad permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas a las que se enfrenta el Registro Principal del Distrito Capital y el establecimiento de los objetivos estratégicos que pudieran garantizar la calidad y eficiencia de los servicios prestados a los usuarios. En el se pudo concluir que la puesta en práctica del Plan Estratégico contribuirá a la mejora cuantitativa y cualitativa de la atención a los usuarios del servicio, la comunicación con otros entes de gobierno –en especial con los que suministran la información al Registro Principal-, la cantidad de personas atendidas y la calidad del talento humano.

Introducción

La Administración Pública, en todos los niveles, enfrenta el reto de ser más eficiente y de dar respuestas oportunas a las solicitudes y reclamos de los ciudadanos.

En la búsqueda de esa eficiencia es necesario aplicar herramientas gerenciales y administrativas así como el uso de las nuevas tecnologías con la finalidad de lograr que el Estado y su estructura se reinventen, de manera de lograr un óptimo manejo de los recursos y la satisfacción de los usuarios.

Una de las herramientas con las que cuenta la ciencia administrativa es la Planificación Estratégica. Disciplina integradora y de aprendizaje que permite, partiendo de un diagnóstico de la situación actual de la organización, establecer estrategias y planes de acción que permitan hacer frente al futuro. Dadas las exigencias actuales, es necesario recurrir a la misma –Planificación Estratégica- para examinar la factibilidad de las distintas alternativas de manera de tomar decisiones acertadas.

Una de las áreas de la Administración Pública Nacional que requiere la aplicación de la metodología de la Planificación Estratégica es el Sistema Registral y Notarial Venezolano, ya que el mismo requiere ser más eficiente, eficaz y transparente. Los trámites realizados en las oficinas de Registros y Notarías tienen gran importancia en términos jurídicos y económicos dado que constituyen la garantía de seguridad contractual y porque los documentos obtenidos son medios probatorios (en algunos casos de valor intangible).

La finalidad del presente trabajo es la de Formular un Plan Estratégico que sirva de guía para las operaciones del Registro Principal del Distrito Capital

durante los próximos tres años (periodo 2009-2012) de manera de optimizar el uso de los recursos y ser más efectivos en la ejecución de las actividades diarias.

El presente trabajo enmarcado en la modalidad denominada proyecto factible, consta de cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del Problema, en este capítulo se establece cuáles son los objetivos de la investigación, su justificación y delimitación.

Capítulo II: Marco Teórico Referencial, en el cual se desarrollan los siguientes aspectos: Antecedentes de la Planificación Estratégica, la Planificación Estratégica en Venezuela, el Marco Institucional del Registro Principal del Distrito Capital, su evaluación histórica. El Marco Legal y la definición de términos.

Capítulo III: Marco Metodológico. En este capítulo se expone la metodología en la cual se sustenta la investigación y las fases de la misma.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de la Información. En este capítulo se expone la situación actual y desarrollo de la organización. Se ejecuta el análisis estratégico en sí. Se establecen los objetivos a largo plazo y se elabora la Matriz FODA con la finalidad de determinar las estrategias.

Capítulo V: Propuesta de Plan Estratégico del Registro Principal del Distrito Capital para el Período 2009-2012.

Como último punto se exponen las conclusiones de la investigación.

Capítulo I

El Problema

1.1. Planteamiento del Problema

Los conceptos de identidad y ciudadanía hacen referencia a la condición jurídica o vínculo con el Estado que le permite a una persona el ejercicio de derechos políticos, civiles y sociales. El ser originario de un territorio determinado (o el haber decidido serlo) trae consigo la posibilidad de obtener beneficios y ayudas de tipo socioeconómico, el optar a cargos de elección popular, la posesión de bienes y propiedades; entre otros.

La identidad y el ejercicio de la condición de ciudadano, generan corresponsabilidad entre las personas y el estado. Se establece la obligación tácita de participar en la construcción permanente de la sociedad democrática, mediante el cumplimiento de los deberes civiles, sociales y políticos; el estudio, el trabajo y la participación en la construcción y consolidación de un sistema económico productivo.

En determinados momentos, es necesario demostrar la naturaleza de las mismas (identidad y ciudadanía), para ello, la mayoría de los estados han implementado estructuras que le permiten otorgar medios probatorios a las personas, de manera de que puedan demostrar su identidad y su condición de ciudadanos en su propio país y en el extranjero.

En Venezuela, el Estado a lo largo de la historia republicana ha establecido documentos que cumplen con esa función: la Partida de Nacimiento, la Cédula de Identidad, y el Pasaporte, en el caso de la identidad y ciudadanía; El Acta de Matrimonio o la Constancia de Concubinato, para el estado civil y el Acta de Defunción. Los cuales son de obligatoria obtención por parte del ciudadano y que

le permiten demostrar su identidad y su estado civil para ejercer sus derechos, asumir obligaciones y reclamar beneficios.

Por lo general, el obtener esos documentos implica: trámites engorrosos, enfrentar una burocracia no eficiente, recibir malos tratos, pérdida de tiempo, frustración e impotencia ante unas instancias de la Administración Pública que parecieran no cumplir a cabalidad con sus funciones.

La Administración Pública Venezolana tiene un alto grado de rigidez. Se alega que su actuación se ve limitada por el cumplimiento estricto de la ley. Esto incide en la efectividad de las organizaciones, haciendo que la capacidad de emitir una respuesta oportuna a las demandas de los usuarios sea limitada. En consecuencia, pareciera necesario conciliar la legalidad de los actos con los principios administrativos y gerenciales aceptados universalmente.

Por ejemplo, para obtener las Partida de Estado Civil, una persona puede acudir a la Jefatura Civil, a la Oficina Municipal de Registro Civil o al Registro Principal de su jurisdicción. El contar con varias instancias no le garantiza al usuario una respuesta oportuna y efectiva a su solicitud. Por lo general, existen limitaciones en esas dependencias en cuanto a disponibilidad de recursos y capacidad de respuesta (cuantitativa y cualitativa) ya que el número de usuarios atendidos diariamente es muy pequeño en comparación con la cantidad de personas que demandan los servicios, el tiempo de espera de los documentos es de varios días y ocasionalmente, por falta de insumos el servicio no es prestado.

En el caso de aquellas personas con Partidas del Estado Civil de la ciudad de Caracas, Capital de la República Bolivariana de Venezuela, ubicada en el Municipio Bolivariano Libertador del Distrito Capital, pueden dirigirse a las Jefaturas Civiles o al Registro Principal del Distrito Capital. El funcionamiento de dichos entes no escapa a la realidad descrita en el párrafo anterior.

En el Registro Principal del Distrito Capital, reposa la mayor parte de la información relacionada con los nacimientos, matrimonios, defunciones e inserciones ocurridos en la ciudad de Caracas, desde el año 1874 hasta el presente, engloba de esta manera a las 22 parroquias que conforman el Municipio Bolivariano Libertador del Distrito Capital¹.

Las Oficinas de Registro Principal son parte del Sistema Registral y Notarial Venezolano, el cual está integrado por El Servicio Autónomo de Registros y Notarías (Saren) como ente rector, los Registros Principales, los Registros Públicos, los Registros Mercantiles y las Notarías Públicas. Este sistema tiene como finalidad garantizar la seguridad jurídica, la libertad contractual y el principio de legalidad de los actos o negocios jurídicos, bienes y derechos reales. La ley que lo rige es la de Registro Público y del Notariado, sancionada en el año 2006.

Mientras que la gestión del Saren engloba a todos los Registros y Notarías del país, el Registro Principal del Distrito Capital requiere administrar sus operaciones de manera de lograr objetivos a corto y mediano plazo, que le permitan a los usuarios obtener medios probatorios e información idónea, en un marco de seguridad jurídica integral. Esa oferta de servicio debe ser eficiente y de alta calidad, lo que se evidenciará en la simplificación de trámites, reducción del tiempo de respuesta, mejor relación precio-valor y seguridad en los procesos (lo que implica veracidad de la información).

La búsqueda de la excelencia en los servicios prestados por la Administración Pública, obliga a esta a buscar en los principios y técnicas de la Administración Privada, aquellos procedimientos que coadyuven al establecimiento de un servicio de alta calidad, como se supone que debe prestar un estado eficiente. El

¹ El Distrito Capital ocupa el territorio que correspondía al Municipio Libertador del Distrito Federal de Caracas. El Distrito Federal agrupaba a los Departamentos Libertador y Vargas, los Territorios Federales (Amazonas y Delta Amacuro) y las Dependencias Federales. La Ciudad de Caracas es el asiento de los órganos del Poder Nacional. Esta ciudad tiene un sistema de gobierno municipal a dos niveles, que comprende el Municipio Bolivariano Libertador del Distrito Capital y el Distrito Metropolitano de Caracas (que comprende los Municipios: Libertador –Caracas-, Baruta, Chacao, Hatillo y Sucre del Estado Miranda).

ciudadano visto como cliente (ciudadano corporativo) y la racionalidad en el uso de los recursos públicos funcionan como supuestos que orientan la acción y que sustentan el modelo de la nueva gestión pública.

En el Siglo XXI, se impone el paradigma de la equidad y de la responsabilidad social. Ya no es suficiente generar procesos eficaces, eficientes, racionalmente económicos y de calidad, sino que es necesario generar un beneficio al entorno inmediato, en términos cuantitativos y cualitativos; así como el actuar éticamente.

De igual manera, se impone el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicaciones (TIC's) para mejorar y/o rediseñar los procesos, masificar la atención mediante el uso de la red global de información (internet), disminuir los tiempos de ejecución y garantizar la seguridad de la información.

Con base en lo ante expuesto, se evidencia la necesidad de una adecuada administración de los procesos en cualquier institución de servicio público. Las cuales parecen estar en consecuencia, obligadas a Planificar, Coordinar, Dirigir, Controlar y Gerenciar con visión estratégica sus actividades.

El punto de partida del proceso administrativo es la Planificación, entendida esta "como la actividad para establecer metas y el curso de acción adecuado para alcanzarlas" (Stoner, 1996, 11). Una organización, sea del ámbito público, privado o sin fines de lucro, es creada para satisfacer una necesidad de la sociedad. Dada la naturaleza escasa de los recursos y la multiplicidad de necesidades de los individuos, se hace necesario el establecimiento de metas y objetivos; y determinar las vías para lograrlos, de manera de evitar el gasto de los insumos sin que se satisfagan los requerimientos de los ciudadanos ya que se generaría frustración, rabia y decepción en los mismos.

Se hace entonces, evidente la necesidad por parte del Registro Principal del Distrito Capital de prestar un servicio de excelencia con parámetros de calidad a

los ciudadanos en un marco de seguridad jurídica integral. Esta Oficina de Registro como unidad operativa, no debe sólo limitarse a reaccionar y a esperar indicaciones (o directrices) por parte del Servicio Autónomo de Registros y Notarías, sino que esta obligada a implementar estrategias propias que le permitan ser una organización proactiva que se anticipe al futuro inmediato, tomando en cuenta la importancia de la información utilizada y de los procesos ejecutados. Es decir, requiere Planificar.

Lo antes expuesto, conduce a la formulación de algunas interrogantes, que pudieran servir de guía en la investigación:

1. ¿Qué actividades deben planificarse en el Registro Principal del Distrito Capital de manera de satisfacer efectivamente las necesidades de los usuarios?
2. ¿La aplicación del enfoque de Planificación Estratégica Corporativa en el Registro Principal del Distrito Capital, permitirá ejecutar procesos de manera más eficiente y eficaz?
3. ¿Es necesario formular un Plan Estratégico en el Registro Principal del Distrito Capital?
4. De ser afirmativa la interrogante anterior: ¿Qué objetivos deben lograrse con la finalidad de cumplir con la Misión del Registro Principal del Distrito Capital? ¿Qué estrategias deben implementarse de manera de avanzar en la consolidación de la Visión de esta Oficina de Registro?

1.2. Formulación del Problema de la Investigación

Lo antes expuesto, nos permite formular como el problema a resolver, el siguiente:

Ante la puesta en funcionamiento del Servicio Autónomo de Registros y Notarías (Saren) como nivel central o normativo del Sistema Registral y Notarial Venezolano, y la nueva situación administrativa del Registro Principal del Distrito Capital, el cual pasó a ser Unidad Operativa, ¿Cuáles deben ser las estrategias a desarrollar en esa Oficina de Registro, mediante un Plan Estratégico que sirva de guía, para lograr los objetivos que le permitan prestar un servicio eficiente y de calidad a los usuarios, cumpliendo a la vez con lo establecido en el marco jurídico vigente?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico para el Registro Principal del Distrito Capital que sirva de guía para alcanzar los objetivos de la institución y sea base para la toma de decisiones para el periodo 2009-2012.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1) Identificar los Valores, la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias existentes en el Registro Principal del Distrito Capital.
- 2) Examinar las diferentes funciones que cumple el Registro Principal del Distrito Capital.

- 3) Realizar el diagnóstico de la situación externa e interna del Registro Principal del Distrito Capital mediante la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).
- 4) Determinar cuales son los factores claves, para una óptima gestión del Registro Principal del Distrito Capital.
- 5) Diseñar estrategias específicas y determinar objetivos a mediano y largo plazo que garanticen el éxito de la institución.
- 6) Proponer un Plan Estratégico para el Registro Principal del Distrito Capital.

1.4. Justificación de la Investigación

El Registro Principal del Distrito Capital es una institución de la Administración Pública. Los diferentes procesos realizados en el mismo se basan en información que tiene carácter estratégico para el usuario. Los productos generados en esa Unidad constituyen requisitos indispensables para diversos trámites, algunos de los cuales tienen valor intangible, no expresable en términos monetarios².

En la actualidad esa Oficina no cuenta con un Plan Estratégico ni ejecuta formalmente la actividad de Planificación. Dentro de su estructura organizacional, cuenta con un Departamento de Administración pero no existe una unidad de Planificación ni cuenta en su nómina con, al menos, un Planificador.

El Registrador, los Administradores, los Abogados y los Escribientes, invierten la mayor parte del tiempo laboral en actividades rutinarias. No se dedica el tiempo suficiente a reflexionar acerca del rumbo de la Oficina ni al establecimiento de metas u objetivos. Es decir, no se planifica, sólo se siguen los

² La información utilizada en el Registro y la generada a consecuencia de los procesos ejecutados tiene valor para el usuario en cuanto que le permite demostrar su identidad, ejercer una determinada profesión, asumir obligaciones fuera de Venezuela. El costo de oportunidad de no poseer un documento probatorio puede ser muy elevado.

métodos ejecutados tradicionalmente, indicaciones del Servicio Autónomo de Registros y Notarías (Saren) –cuando los hay- y se reacciona ante los hechos.

La Planificación Estratégica ayuda a determinar el Qué, el Cómo, el Cuándo, Dónde y Porqué de las acciones ejecutadas.

A través del modelo de Planificación Estratégica se puede lograr:

- Mejorar el desempeño de la organización, orientándola de manera efectiva y facilitando una acción innovadora y de liderazgo.
- Enfrentar los problemas de la unidad, tales como: restricciones presupuestarias, toma de decisiones, racionalizar el uso de los recursos y reordenar procesos.
- Introducir los cambios necesarios para que la gestión del Registro Principal del Distrito Capital se oriente hacia la Administración Estratégica.
- Lograr que esa Oficina de Registro tome el control de sí misma y no sólo reacciones frente a estímulos externos. En el presente responde a los acontecimientos del entorno. Es decir, es una organización reactiva.
- Mejorar la estructura operativa.

Dada la alta demanda del servicio, las quejas recurrentes de los usuarios, la naturaleza estratégica de la información y de los procesos ejecutados, tiene carácter de urgencia el iniciar la aplicación del enfoque de la Planificación Estratégica en el Registro Principal del Distrito Capital, ya que es necesario anticiparse a las demandas de los usuarios, del Saren y a los requerimientos de

los clientes internos, de manera de incrementar el grado de satisfacción de los ciudadanos.

La relevancia de la aplicación del enfoque de Planificación Estratégica Corporativa, radica en que el Registro Principal del Distrito Capital es uno de lo más grandes a nivel nacional en cuanto a manejo de información, demanda de los servicios, personal empleado y generación de recursos. La jurisdicción de la Oficina, el Distrito Capital del Municipio Bolivariano Libertador, es el asiento de los cinco poderes constitucionales, así como de numerosas empresas y organizaciones del sector privado. En consecuencia, el número de personas afectadas por esos procesos e información está por el orden de millones.

La Planificación Estratégica, sería entonces el modelo de investigación válido para elaborar planes y proyectos de intervención de la realidad, encaminados a racionalizar y sistematizar la acción administrativa con la finalidad de tomar decisiones conducentes a mejorar la eficiencia (Böcker, 2005).

Como proceso de reflexión y de aprendizaje (Concepción establecida por Arie de Geus) la Planificación aplicada al Registro Principal del Distrito Capital, permitirá conocer la situación actual, entenderla, establecer sus elementos definitorios de manera de generar alternativas de acción, en el marco de un proceso integral y continuo. Nos aproximamos entonces a la Planificación como objeto del conocimiento, generadora de conocimiento, estructuradora del mismo y que permite clarificar las percepciones en las que se asienta la realidad.

Una de las cuestiones más significativas es que el Registro Principal del Distrito Capital debe dar respuestas a la sociedad en todo momento, adaptándose siempre a las nuevas demandas y desafíos que la misma le plantea. Frente a esta realidad, la Planificación Estratégica se presenta como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de esta Oficina de Registro a estas

nuevas situaciones ya que se pueden contemplar los posibles cambios en materia registral y facilitar la permanente adecuación administrativa.

De igual manera, la Planificación Estratégica, permitirá clarificar a qué usuarios potenciales se dirige el servicio, las áreas que debe abarcar y la identificación de su verdadera misión. No es un fin en sí misma, sino que es un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar en una dirección previamente establecida. Es de naturaleza dinámica y no estática. En consecuencia, cualquier Plan Estratégico que se establezca deberá ser flexible y dinámico; no rígido (que imposibilite revisiones periódicas). Tiene que estar orientado en el mediano y largo plazo, pero debe constituirse mediante acciones en el corto plazo.

De igual manera, el presente ejercicio académico puede ser punto de partida para otros trabajos de investigación sobre el tema, orientados a la aplicación del modelo planteado o como base de nuevas propuestas administrativas y gerenciales en el área registral.

El ejercicio de Planificación Estratégica propuesto, representa un aporte para la gestión efectiva de las Oficinas de Registro Principal y para el Servicio Autónomo de Registros y Notarías. Se persigue beneficiar a todo aquel ciudadano que en algún momento se dirija al Registro Principal del Distrito Capital a realizar algún trámite.

1.5. Delimitación de la Investigación

La investigación, geográfica y espacialmente está limitada al Registro Principal del Distrito Capital, ubicado en la Avenida Urdaneta, entre esquinas de Pelota y Punceres, de la Ciudad de Caracas, Capital de la República Bolivariana de Venezuela. El estudio se realizó durante el año 2008, durante los dos (02)

semestres académicos de la Escuela de Economía, en los cuales el Autor de la Investigación, inscribió y cursó los Seminarios I y II de Tesis de Grado.

De acuerdo con el Objetivo General de la Investigación: “Formular un Plan Estratégico para el Registro Principal del Distrito Capital que sirva de guía para alcanzar los objetivos de la institución y sea base para la toma de decisiones”, el estudio no contempla la implantación del Plan propuesto, ya que escapa a los alcances del presente trabajo y no es una decisión que compete al Autor de la investigación, sino a las autoridades del Registro Principal y del Servicio Autónomo de Registros y Notarías (Saren).

Capítulo II

Marco Teórico Referencial

2.1. Antecedentes Históricos de la Planificación Estratégica

En los primeros años de la década de los 20 del siglo pasado, la escuela de administración de la Universidad de Harvard desarrolló un modelo político considerado como una de las primeras metodologías de Planificación Estratégica para la empresa privada. Según este modelo, la estrategia es un conjunto de propósitos y políticas que definen a la compañía y su administración.

En los últimos años de la década de los 50 del siglo veinte, el interés de la Planificación Estratégica dejó de ser la política y la estructura organizacional para centrarse en el riesgo, el crecimiento industrial y el mercado.

En la década de los 60, Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzarlos y la asignación de recursos. En esos años la Planificación Estratégica se convirtió en herramienta de la administración.

Años más tarde en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, describieron la administración estratégica como un proceso de dos etapas claramente diferenciadas: análisis o Planeación Estratégica e implementación del plan. En esa época, Robert McNamara, Secretario de Defensa de los Estados Unidos, relacionó la planificación de actividades con el presupuesto a través del sistema de planificación programación y presupuesto. Luego el Presidente Carter, indujo a

que el Gobierno Federal de los Estados Unidos aplicara los conceptos de elaboración de planes y presupuesto base cero.

Hasta mediados de los años 80, la Planificación Estratégica fue una práctica básicamente del sector privado. Las categorías de consumidores, mercados, crecimiento de la industria y riesgo eran ajenas al sector público.

En 1993, el Gobierno Federal de los Estados Unidos de América, emite una regulación para las agencias federales, en la que se establecía que las mismas estaban obligadas a elaborar Planes Estratégicos que incluyeran declaración de misión, objetivos y metas, la descripción de cómo se conseguirán los mismos, las necesidades de recursos, la descripción de cómo los objetivos se vinculan con el cumplimiento de actividades, un listado de influencias externas y un cronograma de evaluación.

2.2. La Planificación Estratégica en Venezuela

De acuerdo con los estudios hechos por la antigua Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República (Cordiplan), los primeros ejercicios de Planificación Estratégica Corporativa ejecutados en el sector público venezolano, fueron realizados por Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA); La Corporación Venezolana de Guayana (CVG) y la C.A. Metro de Caracas. Sin embargo, desde que fue sancionada la Ley Orgánica de Planificación, en el año 2001, la casi totalidad de los Organismos Públicos de la Administración Central y Descentralizada, han ejecutado procesos de Planificación Estratégica, que les permitieron formular la visión y misión, establecer valores organizacionales, determinar objetivos estratégicos y líneas de acción. Esta ley, institucionalizó la función de planificación en el país.

2.3. Antecedentes de la Investigación

1) Manual General de Normas, Funcionamiento, Procedimientos, Organización y Automatización de las Oficinas de Registro Principal.

Realizado por la Dra. Nila Pérez Morán. Dirección General Sectorial de Registros y Notarías. Ministerio de Justicia. Año: 1997. Material Mimeografiado.

El objetivo principal del manual fue: Adquirir conocimientos, técnicas y habilidades básicas para mejorar la calidad del servicio en las Oficinas de Registro Principal.

La autora estableció los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la Ley de Registro Público y otras disposiciones legales que regulan la materia.
- Examinar las diferentes funciones que cumplen los Registros Principales, de conformidad con lo establecido en la Ley de Registro Público.
- Explicar los diferentes procedimientos realizados en las Oficinas de Registro Principal.
- Adquirir habilidades y técnicas para evaluar las necesidades de los usuarios.
- Adquirir habilidades gerenciales para implantar un proceso de mejoramiento continuo de la calidad en la prestación del servicio.

El modelo aplicado fue el del ciclo de mejoramiento de la calidad con los siguientes componentes: compromiso gerencial, equipo de trabajo motivado y tecnología de calidad.

2) Manual de Normas y Procedimientos de los Registros Principales. Realizado por la Dirección General Sectorial de Registros y Notarías del Ministerio de Justicia y la Asociación de Registradores Principales de Venezuela. Año: 1998.

El manual contiene cinco capítulos que abarcan los siguientes aspectos: Del Registrador Principal, Funciones de los Registros Principales, Procedimientos efectuados en las Oficinas de Registros Principales; de los Derechos de Registro, De las responsabilidades y las penas; y De los libros, Cuadernos y Registros Auxiliares que deben llevarse en las oficinas.

De acuerdo con el contenido y estructura del manual, la finalidad del mismo fue la de servir de guía a los Registradores Principales en cuanto a las funciones desempeñadas. No profundizó en el aspecto procedimental y descriptivo de actividades o tareas.

Un aspecto que desarrolló el manual fue el referido a la Automatización de la Información encontrando que: “La creciente complejidad de la Institución jurídica del Registro Público, hace necesario un Sistema de Información Registral que sea capaz de suministrar información oportuna y relevante a la Gerencia para la toma de decisiones relativas al funcionamiento de la Institución”.

En este sentido, luego de hacer un diagnóstico de la situación del Registro Principal (en general), se definieron varios problemas fundamentales en cuatro áreas: Procesos, Usuarios, Infraestructura y Archivo. Ver Cuadro 1

Situación Inicial	Situación Deseable
<p>Procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lentitud de Tramitación. 2. Discrecionalidad. 3. Manualidad. 	<p>Procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rapidez. 2. Reglas claras de juego. 3. Automatización.

<ul style="list-style-type: none"> 4. Falta de Control de Calidad. 5. Procesos arcaicos de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> 4. Comunicación Telemática. 5. Inviolabilidad de documentos.
<p>Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Carencia de Información rápida y precisa. 2. Excesiva dependencia en los funcionarios. 3. Altos costos para obtener mejor servicio. 	<p>Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Información automática rápida y precisa. 2. Uso de manuales interactivos. 3. Pago justo por el servicio.
<p>Infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Espacio físico saturado. 2. Ausencia de equipos de automatización. 3. Manejo manual de la información. 	<p>Infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Optimización del espacio físico. 2. Equipos de automatización. 3. Menor dependencia del papel.
<p>Archivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Deterioro del Documento. 2. Imposibilidad de recuperar información. 3. Información cruzada en diferentes documentos y archivos. 4. Dificultad económica para crecer en espacio. 	<p>Archivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Tecnología de CD ROM. 2. Conservación del papel por menor manipulación. 3. Posibilidad de recuperar información rápidamente. 4. Posibilidad de compartir información existente en cualquier archivo.

Cuadro 1. Diagnóstico Registros Principales.

Fuente: Manual de Normas y Procedimientos de los Registros Principales.

3) Programa de Modernización del Sistema Registral y Notarial. Número del Proyecto: VE-0139. Realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Año: 2001. Fuente: <http://www.iadb.org/exr/doc98/pro/pve0139.pdf>. Consulta realizada el 06 de agosto de 2008.

En el ámbito institucional, el sector público venezolano, tiene como gran desafío mejorar su provisión de servicios a una demanda creciente de la población, ya que durante la última década el crecimiento demográfico no fue acompañado de una significativa mejora en la capacidad de la gestión estatal. Uno de los servicios públicos esenciales para la población en este contexto, es el sistema de registros venezolano, responsable por el registro de las personas naturales, de las empresas mercantiles, y de los bienes muebles e inmuebles en el país. El registro de las personas naturales es constituido por la inscripción de los documentos civiles tales como las partidas de nacimiento, de defunción y de matrimonio.

El Sistema Registral y Notarial depende jerárquicamente del Ministerio del Interior y Justicia (actual Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores y Justicia). El sistema abarcaba (para el 2001) 21 oficinas de Registro Principal (una por estado, excepto Vargas, Amazonas y Delta Amacuro), 207 oficinas de Registro Subalterno (hoy Registro Público), 46 Registros Mercantiles y 206 Notarías Públicas en todo el país.

El diagnóstico inicial del sistema fue que, presentaba una estructura institucional desorganizada, además de procesos confusos y de difícil seguimiento (totalmente basados en papel); serios problemas de seguridad y de gestión de la información, con la ausencia de mecanismos eficaces para la preservación y la recuperación de la información en general. Estructuralmente, los problemas detectados fueron: inadecuada delimitación de funciones entre registradores y otros entes públicos, falta de coordinación institucional entre los principales

actores del sistema, insuficiente flujo de información entre los registros y otros organismos tales como el Poder Judicial y Ministerios.

Con respecto a los procesos de trabajo de los Registros Principales se detectó que el registro como tal, de las personas naturales era realizado por las Prefecturas y los Registros Subalternos, pero la custodia de las copias de de los documentos era responsabilidad de la Oficina de Registro Principal, que también inscribe diplomas profesionales y nombramientos de empleados públicos. De esta manera, queda en evidencia la dispersión de la información civil, la cual no esta preservada adecuadamente y se encuentra en condiciones de difícil recuperación.

El objetivo general de este programa fue apoyar la modernización del sistema de registros y notarías de Venezuela, con el propósito de salvaguardar las informaciones del registro de las personas naturales y mercantiles, y de los bienes muebles e inmuebles; además de proveer mejores servicios a la población.

4) Propuesta de Filosofía de Gestión y Estructura Organizativa del Servicio Autónomo Dirección Nacional de Registros y del Notariado. Realizado por la Comisión de Reorganización de Registros y Notarías del Ministerio del Interior y Justicia. Año: 2005. Documento en formato digital.

El Proyecto de Transformación y Modernización del Servicio de Registros y Notarías tuvo por finalidad modernizar y automatizar el servicio prestado por estas oficinas. Este trabajo estaba previsto en el país desde 1993, fecha en que se promulgó la Ley de Registro Público, donde se especificó por mandato legal la digitalización y almacenamiento documental de la información contenida en las oficinas de Registros y Notarías del país e implementar una mejor utilización y almacenamiento de registros históricos.

A tales fines, se requería controlar el pago de emolumentos y aranceles, así como el mejoramiento significativo del servicio al ciudadano, con procesos más

rápidos y eficientes, obteniendo con esto ahorros sustanciales en la operación de los Registros y Notarías debido a la automatización de procesos claves. Todos estos procesos estaban contemplados en el Decreto No. 1.554 con Fuerza de Ley de Registro Público y del Notariado, publicado en fecha 30 de Noviembre del 2001, en donde se especificó claramente la creación de la Dirección Nacional de Registros y del Notariado, como Servicio Autónomo.

El estudio, tenía como propósito esencial: Realizar una evaluación organizacional integral de las unidades del Ministerio del Interior y Justicia que forman parte del sistema de Registros y Notarías venezolano y así proponer una nueva configuración organizacional y una modernización del mismo, en el marco del proceso de Reestructuración del Ministerio de Interior y Justicia.

Se requirió entonces, desarrollar una propuesta de filosofía de gestión y el diseño de una nueva estructura organizativa que indicara el camino que permitiría alcanzar la visión deseada para el desarrollo eficiente, emitir una respuesta eficaz en los procesos involucrados en el nuevo marco institucional. Obteniendo con esto, avances sustanciales en la ejecución del servicio de los Registros y Notarías, debido a la automatización de procesos claves, así como el mejoramiento significativo del servicio al usuario, con acciones más expeditas.

Los objetivos específicos del estudio fueron:

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Dirección Nacional de Registros y Notarías y de las Oficinas de Registros Inmobiliarios, Mercantiles, Civiles y Notarías.
- Realizar un estudio integral de procesos, centrado en las diversas sedes (oficinas) de Registros y Notarías involucradas, y en la Dirección General de Registros y Notarías, a fin de identificar los elementos estratégicos que permitan diseñar la estructura organizacional del nuevo órgano rector de Registros y Notariados en el país.

- Crear propuesta de misión, visión, valores, objetivos estratégicos y principios adaptados al nuevo marco institucional.
- Diseñar una estructura organizativa del Servicio Autónomo y de las Oficinas, que permita operacionalizar todos los elementos que componen la Dirección Nacional de Registros y Notarías, y sus respectivas sedes.
- Proponer un plan de acción que permita formalizar y desarrollar la estructura propuesta.

Este estudio aplicó fases de la metodología de Planificación Estratégica, pero el objeto de estudio fue la Dirección de Registros y Notarías adscrita al Viceministerio de Seguridad Jurídica del entonces Ministerio del Interior y Justicia, con la finalidad de implantar una nueva estructura organizativa.

De los cuatro estudios, los dos primeros estudiaron las Oficinas de Registro Principal, uno bajo la óptica de calidad total y el otro desde una perspectiva jurídica, que generó un manual para los Registradores Principales. Los dos restantes, analizaron el Sistema Registral y Notarial de manera conjunta. Ninguno de los trabajos aplicó el enfoque de Planificación Estratégica a un tipo particular de Registro o Notaría Pública, o generó un Plan Estratégico.

2.4. Marco Institucional del Registro Principal del Distrito Capital

2.4.1. Definición y Caracterización del Registro Principal

Un Registro es la oficina donde se registran actos y contratos de los particulares o de las autoridades. También se entiende como registro, el libro en que se anotan unos y otros. Otra acepción del término es la que hace referencia a cada uno de los asientos, anotaciones o inscripciones de los actos y contratos. (Diccionario Jurídico Venezolano, 1997, Tomo III, 382).

Como puede observarse, el término tienen dos acepciones: el hecho generado al registrar³ un acto jurídico –registro- y la institución en la cual se ejecuta esa acción.

Los Registros, pertenecen a la rama de la ciencia jurídica denominada derecho registral. Esta área del derecho, protege a las personas e instituciones y establece un conjunto de normas que tienden a formar un ordenamiento sistemático que garantiza la seguridad jurídica de los involucrados ante terceros. El efecto jurídico del acto registral es la fe pública. Los documentos públicos, de acuerdo con los artículos 1359 y 1360 del Código Civil hacen plena fe ante terceros. Esto es consecuencia del principio de la publicidad o fe pública registral, fundamento del derecho registral en general.

De acuerdo con el criterio expuesto por la Sala de Casación Civil del Tribunal Supremo de Justicia en la Decisión N° 2006-000122, del 06 de diciembre de 2006:

“la materia registral compete a la esfera del derecho público, por cuanto ésta es un función exclusiva del estado. La actividad registral es, sin duda, una importante función de servicio público, pues tiene la finalidad de garantizar y fortalecer los diferentes actos *erga omnes*⁴, y por tanto es una actividad vinculada con el interés general”.

Agregando la Decisión que, en opinión del autor Emilio Calvo Baca, respecto a la ubicación de la materia registral, el mismo asegura que “podemos ubicar al Derecho Registral en el campo del derecho público, formando parte de los entes públicos menores que constituyen la organización jurídica del Estado al servicio de la colectividad”.

³ Registrar: Anotar. Inscribir. Transcribir literalmente o extractar en las oficinas de un registro público los actos o contratos de particulares y las resoluciones de las autoridades administrativas. (Diccionario Jurídico Venezolano, 1997, Tomo III, 382).

⁴ Respecto de todos. Frente a todos. Para referirse a la aplicabilidad de una norma, un acto o un contrato. Normalmente para que un contrato tenga efectos más allá de las partes y sea oponible a terceros, es necesario que cumpla con ciertas formalidades que normalmente tienen fines publicitarios, como el haber sido inscrito en un registro público.

Existen, en la actualidad, 3 grandes categorías de registro; el registro de población, o repertorio nominativo de los habitantes de una parroquia o municipio; el registro inmobiliario donde se transcriben específicamente los actos de compra-venta o hipoteca de los bienes inmuebles y finalmente, un registro general de actas de diversa índole (mercantil, judicial, etc.) El registro de población, uno de los primeros instrumentos de estadística demográfica del cual se tenga conocimiento, estuvo vinculado en sus orígenes, en el marco de la civilización occidental, a la institución de la Iglesia. (Diccionario de Historia de Venezuela, 1997, Tomo III, 860).

En Venezuela, la actividad está distribuida en los Registros Principales, Públicos, Mercantiles, Civiles Municipales, Naval, Aeronáutico, de la Propiedad Intelectual y Electoral. Es importante destacar que solamente dependen del Servicio Autónomo de Registros y Notarías, los tres primeros más las notarías.

El Registro Principal, no es un Registro del Estado Civil⁵ ya que en el mismo no se inscriben en orden cronológico los nacimientos, matrimonios o defunciones, pero recibe y archiva los libros duplicados de nacimientos, matrimonios y defunciones, de los cuales expide copia certificada.

La actividad registral como tal, que ejecuta el Registro Principal es la inscripción de: La separación de cuerpos y bienes, salvo que se trate de bienes inmuebles y derechos reales, los cuales se harán por ante el Registro de Propiedad. Las interdicciones e inhabilitaciones civiles. Los títulos y certificados académicos, científicos, eclesiásticos y los despachos militares. Y los actos de constitución, modificación, prórroga y extinción de las sociedades civiles, asociaciones, fundaciones y corporaciones de carácter privado, exceptuando las

⁵El Registro del Estado Civil, demuestra la situación jurídica que tiene la persona dentro de la sociedad en orden a sus relaciones de familia, de la cual se derivan derechos y obligaciones. El documento público, que se genera de los asientos y notas de registro, prueba el Estado Civil de una persona ante su familia, la sociedad y el Estado.

cooperativas. La importancia de estos actos radica en que generan derechos y obligaciones ante terceros, de allí la necesidad de ser registrados.

El Registro Principal es un registro público ya que es un servicio de naturaleza pública, administrado por funcionarios con esa condición. Si bien en el Sistema Registral y Notarial se denominan Registros Públicos a los encargados de la inscripción y anotación de los actos o negocios jurídicos relativos al dominio y demás derechos reales que afecten los bienes inmuebles; los tres tipos de registro que son parte del Saren son públicos. Consideramos que la denominación apropiada del actual Registro Público debería ser Registro de la Propiedad (esto ayudaría a clarificar la materia).

Podemos afirmar entonces, que un Registro Principal, es un registro público, que tienen como atribuciones lo establecido en los Artículos 65 y 66 de la Ley de Registro Público y del Notariado. El mismo trata aspectos del derecho civil en cuanto a personas y obligaciones. Los documentos obtenidos en el mismo tienen fe plena ante terceros y son medios probatorios. A la vez que es una organización en la cual se resguarda información con carácter estratégico que está a disposición de quien lo solicite sin más limitaciones y requisitos que lo establecido en el marco legal venezolano.

La institución del Registro Principal (y en especial el del Distrito Capital) crea valor para los Usuarios, ya que al poder demostrar su estado civil mediante un documento auténtico ejerce su ciudadanía; lo que le genera deberes, pero a la vez le otorga derechos. De igual manera al inscribir los Títulos y Certificados Académicos permite dar fe pública acerca de los mismos. Esta Oficina de Registro, también facilita el ejercicio del estado de derecho ya que a través de la misma, el Estado cumple una función rectora en cuanto a la seguridad jurídica de los ciudadanos y de sus actuaciones.

2.4.2. Funciones del Registro Principal del Distrito Capital

Al ser el Registro Principal del Distrito Capital un ente de la Administración Pública Nacional, sus atribuciones están establecidas en la Ley. Sistematizando las mismas, se pueden establecer las diversas funciones que se ejecutan en esa Oficina de Registro.

De acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert (1996), una función se refiere a: “un grupo de actividades similares dentro de una organización. Estas se realizan con la finalidad de cumplir con la misión y, alcanzar metas y objetivos”.

En este orden de ideas, el autor del presente trabajo, definió las siguientes funciones del Registro Principal del Distrito Capital:

1. **Función de Protocolización:** Las Oficinas de Registro Principal, cumplen una función de protocolización⁶ mediante la cual se efectúa la inscripción de los siguientes actos: La separación de cuerpos y bienes, salvo que se trate de bienes inmuebles y derechos reales, los cuales se harán por ante el Registro de Propiedad (Registro Público). Las interdicciones e inhabilitaciones civiles. Los títulos y certificados académicos, científicos, eclesiásticos y los despachos militares. Los actos de constitución, modificación, prórroga y extinción de las sociedades civiles, asociaciones, fundaciones y corporaciones de carácter privado, exceptuando las cooperativas. Mediante esta función se da cumplimiento a lo establecido en los Artículos 65 y 66 de la Ley de Registro Público y del Notariado.
2. **Función de Legalización:** Esta función permite al Registro Principal, dar Fe acerca de la autenticidad de las firmas de las autoridades públicas en su jurisdicción. Esta acción no prejuzga acerca de la forma y el contenido de los

⁶ Protocolización: Acto de registrar o incorporar un documento, ya sea público o privado a un protocolo. (Diccionario Jurídico Venezolano, 1997, Tomo III, 304).

documentos. Mediante esta función se cumple con lo establecido en el Artículo 65 de la Ley de Registro Público y del Notariado.

3. **Función de Transcripción de la Información:** Esta función permite a los usuarios, obtener copias simples y certificadas de los documentos que reposan en el Archivo del Registro Principal del Distrito Capital. Esas copias, tienen validez legal como medios probatorios.

El Registro Principal recibe para resguardar y custodiar, los tomos duplicados de Nacimientos, Matrimonios, Defunciones e Inserciones de las Jefaturas Civiles del Distrito Capital. Los tomos duplicados de los Registros Públicos del Municipio Bolivariano Libertador de la ciudad de Caracas, Registros Mercantiles de la Circunscripción Judicial de Caracas y el estado Miranda, de las Notarías Públicas de Caracas y del Servicio Consular Venezolano. De igual manera, permanecen en el Archivo del RPDC, el tomo principal y el duplicado de las inscripciones efectuadas en esta Oficina de Registro. Hasta el año 1998, el Registro Principal recibía libros duplicados de todos los Registros Principales, Subalternos (hoy Públicos) y Mercantiles del país. De igual manera, le eran enviados expedientes judiciales.

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 65 de la Ley de Registro Público y del Notariado, el Registro Principal del Distrito Capital puede expedir copia simple y certificada de todos los documentos que reposan en sus Archivos.

4. **Función de Gestión de la Información:** Esta función permite procesar datos de manera de emitir información a los usuarios u organizaciones que lo soliciten, como por ejemplo: la emisión de Constancias de No Presentación o la Certificación de No Existencia de Documentos. Al Consejo Nacional Electoral en cuanto a los Nacimientos registrados en el extranjero, o al Instituto Nacional de Estadística al informarle la cantidad de títulos

universitarios registrados en un periodo determinado. De igual manera, esta función está relacionada con el estampado de las Notas Marginales en los documentos que reposan en el archivo.

5. **Función de Archivo:** Un archivo es el conjunto de documentos que una organización produce en el ejercicio de sus funciones o actividades. También hace referencia al espacio en el que se mantienen y custodian esos documentos.

De acuerdo con el Artículo 65 de la Ley de Registro Público y del Notariado, corresponde al Registro Principal recibir y mantener los duplicados de los asientos de los Registros Públicos, Registros Civiles Municipales y Parroquiales. Si bien este artículo no hace mención a los Registros Mercantiles, a las Notarías Públicas y al Servicio Consular, los mismos continúan enviando los duplicados para su custodia y resguardo. De igual manera, el Registro Principal está obligado a archivar la información que se genera en sus procesos operativos.

El Artículo 67 de la Ley de Registro Público y del Notariado, establece que Los registros civiles municipales están obligados a remitir al Registro Principal, cada quince días, la información actualizada de los asientos relativos a: Nacimientos, matrimonios, defunciones, las sentencias de divorcio, la nulidad de matrimonio, los reconocimientos de filiación, las emancipaciones, las adopciones; los actos relativos a la adquisición, modificación o revocatoria de la nacionalidad, la sentencia que declare la ausencia o presunción de muerte y las constancias de no presentaciones. También, Son responsables en su jurisdicción de informar al Registro Principal los nacimientos, matrimonios, defunciones y todo hecho que afecte el estado civil de las personas: Las Alcaldías, los Fiscales, el Tribunal y los Consejos de Protección del Niño, Niña y Adolescentes; y Las demás que indique la ley.

2.4.3. Evolución Histórica del Registro Principal del Distrito Capital

El Registro Público en Venezuela⁷ como en Hispanoamérica tiene sus bases en la legislación colonial que se estableció para la regulación de los asientos de escrituras que demostrasen la realización de diversos actos públicos de los habitantes de las Indias. La organización de esa función se fundamentó en el Derecho Español establecido en las partidas de Alfonso XII y posteriormente el ordenamiento de Alcalá de Henares. En esos códigos se consagró la figura del escribano público y de cabildo que escribiría de su puño y letra las escrituras y asumiría la función de custodio de los registros que se le encomendaran.

La expansión ultramarina española y la conformación de núcleos urbanos al estilo europeo en la realidad americana motivó el asentamiento de las instituciones que dieron el rango de ciudades a las diversas poblaciones fundadas en América, especialmente al cabildo, bajo cuya organización se adscribió el escribano. Las funciones principales del escribano consistían en asentar en primera instancia las actas del cabildo, luego los registros civiles y los expedientes procedentes de la administración de justicia.

Las escribanías españolas y las hispanoamericanas contemplaron en sus funciones el registro de nacimientos, muertes y matrimonios, que estuvo a cargo de los funcionarios eclesiásticos, amparados bajo un fuero específico que el estado Español de Indias reguló mediante la figura de Patronato Indiano, mediante esa diversidad de fueros, los registros parroquiales estuvieron a cargo de un notario que recogía en los libros, los asientos no específicamente de nacimientos, sino la administración de los sacramentos de bautismo, matrimonios, extremaunción, en los cuales se expresaban los nacimientos, los enlaces

⁷ Esta información fue tomada del Manual de Normas y Procedimientos de los Registros Principales, elaborado en 1998, por la Dirección General Sectorial de Registros y Notarías y la Asociación de Registradores Principales de Venezuela.

conyugales, y las defunciones de los habitantes de una parroquia, los cuales eran remitidos a los obispados o arzobispados respectivos.

En Venezuela surgen las primeras escribanías hacia el siglo XVI. Los escribanos, cobraban por los derechos del papel sellado y los costos de impuestos por concepto de registros. Durante el siglo XVIII, hubo numerosas ausencias de escribanos, por lo cual se hicieron registros bajo la presencia de alcaldes ordinarios, jueces cartularios y testigos. Los escribanos eran auxiliados por los escribientes, personal que era preparados en la presentación formal de la escritura, el asiento de notas marginales, el reconocimiento de firmas, el asiento de sellos y lacres, especialmente en testamentos, vales y libranzas.

En el siglo XIX, se mantuvo la figura y las funciones del escribano a pesar de las transformaciones políticas suscitadas con la ruptura del orden colonial y la conformación de la República. Durante el periodo que Venezuela estuvo adscrita a la República de Colombia, se emitió en 1824, un decreto que regulaba las funciones de escribanías.

En el periodo colonial y primeros años de existencia de la República de Venezuela, los escribanos incluyeron en los libros de Protocolos todas las escrituras que comprendiesen los registros civiles, entre las que se hallaban: compraventas, testamentos, donaciones y transacciones comerciales. Se separaban por ramos los registros civiles, compuestos por dos ramos, los protocolos y las testamentarias o mortuorias, los penales divididos en estupro, rapto, hurto y homicidio, heridas y causas de incidencia. Otros ramos fueron los recursos de fuerza, inquisición y real hacienda.

En 1835, el estado Venezolano reglamentó y organizó el registro público civil, discriminando los protocolos por áreas: Protocolo Primero, compra –venta, Protocolo Segundo, poderes; Protocolo Tercero, testamentos, Protocolo Cuarto, censos y prestamos; Protocolo Quinto, Cancelaciones. Protocolo Sexto, Contratos.

Protocolo Séptimo, reclamaciones; Protocolo Octavo, publicaciones de leyes. Protocolo Noveno, fianzas y Protocolo Décimo, otros negocios. Se elimina la figura del escribano y se crea la de Registrador Principal y la de los Registradores Subalternos. Estas reformas se mantuvieron hasta 1874.

En la década de los setenta del siglo XIX la secularización de los bienes eclesiásticos y el liberalismo que caracterizó el período Guzmancista, originó que los Registros Públicos Eclesiásticos, fueran considerados no válidos para los efectos de las transacciones civiles, la eliminación del fuero eclesiástico en este ámbito, posibilitó que el estado asumiera el registro de los nacimientos y las defunciones, y con la creación del matrimonio civil, se dio origen a sus correspondientes libros, funciones que fueron asignadas a los prefectos mediante la ley del 06 de mayo de 1874.

En esa Ley se estableció la creación de una Oficina de Registro Principal en cada una de las cabeceras de estado y una de registro subalterno en los cantones de cada uno de los estados. El Registro Principal estaría a cargo de un Registrador Principal.

Lo que hoy se conoce como Registro Principal del Distrito Capital, fue –de acuerdo con la Ley de Registro Público del 24 de mayo de 1836- el Registro de la Provincia de Caracas. Anteriormente este Registro tenía como ámbito de jurisdicción el territorio del Distrito Federal pero, con la aprobación de la Constitución Nacional de 1999, y la creación de las figuras del Distrito Metropolitano y Distrito Capital, la jurisdicción del Registro es la que corresponde al Municipio Libertador del Distrito Capital, anterior Distrito Federal.

En 1943, se sanciona la Ley de Registro Público que estuvo vigente hasta 1993, al igual que la anterior se estipula la existencia de una Oficina de Registro Principal en la capital de cada estado y las de Registro Subalterno en la cabecera

de cada distrito, y somete la jurisdicción de los registros públicos no a las gobernaciones de estado sino al Ministerio de Justicia.

La Ley promulgada el 30 de diciembre de 1993, vigente a partir de marzo de 1994, crea el Servicio Autónomo sin Personalidad Jurídica que les permitía a las oficinas de registro funcionar con autonomía de gestión financiera, presupuestaria y contable, asumiendo todos sus gastos operativos y de inversión.

En el año de 1999 se sanciona la Ley de Registro Público, que estableció que la institución de Registro Público a la que hace referencia el Código Civil, funcionaría por medio de Oficinas Principales y Subalternas de Registro. Tanto en la Capital de la República como en cada una de las Capitales de los Estados, funcionaría una Oficina Principal de Registro; y en cada uno de los Municipios del Distrito Federal y de los Municipios de los Estados, habría por lo menos una Oficina Subalterna, la cual tenía su sede en la ciudad cabecera o en otra población importante del Municipio. Las dependencias federales estaban adscritas para los efectos del Registro, a la jurisdicción de la Oficina Subalterna de Registro del Municipio Vargas del Distrito Federal. De acuerdo con esta ley la denominación de esta Oficina de Registro era la de Registro Principal del Distrito Federal del Municipio Libertador.

De acuerdo con la Ley de Registro Público y del Notariado, publicada en Gaceta Oficial N° 37.333 de fecha 27 de noviembre de 2001, la denominación de esta Oficina cambió a la de Registro Civil del Distrito Capital, correspondiéndole la inscripción de los siguientes actos: partidas de nacimiento, matrimonio y defunción, sentencias de divorcio, la separación de cuerpos y bienes; la nulidad de matrimonio, los reconocimientos de filiación, las adopciones, las emancipaciones, las interdicciones e inhabilitaciones civiles, los actos relativos a la adquisición, modificación o revocatoria de la nacionalidad; la designación de tutores, curadores o consejos de tutela. La sentencia que declare la ausencia o presunción de muerte y, los títulos académicos, científicos, eclesiásticos y los despachos militares. No se establecía en esa norma, la facultad de legalizar la firma de los funcionarios

públicos. En esta ley la facultad de inscripción de actos, era la misma que la de las Jefaturas Civiles y Oficinas de Registro Civil Municipal.

La reforma de la Ley de Registro Público y del Notariado, aparecida en Gaceta Oficial N° 5.833 extraordinaria del 22 de diciembre de 2006, cambia la denominación de los registros, pasando a llamarse nuevamente esta oficina Registro Principal del Distrito Capital, estando por mandato de ley obligada a inscribir los actos siguientes: la separación de cuerpos y bienes, salvo que se trate de bienes inmuebles y derechos reales. Las interdicciones e inhabilitaciones civiles. Los títulos y certificados académicos, científicos, eclesiásticos y los despachos militares; las asociaciones civiles, las fundaciones y corporaciones de carácter privado. La legalización de firmas de las autoridades públicas en el ámbito de su jurisdicción y, la expedición de copias simples y certificadas de los asientos y duplicados de los documentos que reposan en sus archivos.

A partir del primero de marzo del año 2008, los Registros y Notarías perdieron el rango de Servicios Autónomos Sin Personalidad Jurídica con la puesta en funcionamiento por parte del Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores y Justicia del Servicio Autónomo de Registros y Notarías (Saren), como ente rector del Sistema Registral y Notarial venezolano.

2.5. Marco Legal de la Investigación

1) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 56: Toda persona tiene derecho a un nombre propio, al apellido del padre y al de la madre y a conocer la identidad de los mismos. El Estado garantizará el derecho a investigar la maternidad y la paternidad.

Toda persona tiene derecho a ser inscrita gratuitamente en el **registro civil** después de su nacimiento y a obtener documentos públicos que comprueben su

identidad biológica, de conformidad con la ley. Estos no contendrán mención alguna que califique la filiación.

Artículo 105: La ley determinará las profesiones que requieren título y las condiciones que deben cumplirse para ejercerlas, incluyendo la colegiación.

Artículo 117: Todas las personas tendrán derecho a disponer de **bienes y servicios de calidad**, así como una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La Ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Artículo 141: La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Artículo 156: Es de la competencia del Poder Público Nacional: Numeral 32: (...) **la legislación en materia de notarías y registro público.**

Artículo 293: El Poder Electoral tiene por funciones: Numeral 7: **Mantener, organizar y supervisar el registro civil y electoral.**

Artículo 299: El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y

provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, **garantizando la seguridad jurídica**, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una **planificación estratégica** democrática, participativa y de consulta abierta.

2) Código Civil de Venezuela.

Libro Primero: De las Personas.

Título X: De la interdicción y de la Inhabilitación.

Capítulo I: De la Interdicción.

Capítulo II: De la inhabilitación.

Título XI: De los actos que deben registrarse y Publicarse en Materia de Tutelas, Curatelas, Emancipación, Interdicción e Inhabilitación.

Título XIII: Del Registro del Estado Civil.

Capítulo I: De las Partidas en General.

Capítulo II: Del Registro de Nacimiento y de los demás Actos que deben constar en El.

Capítulo III: De las Partidas de Matrimonio.

Capítulo IV: De las Partidas de Defunción.

Capítulo V: De los Registros del Estado Civil de los Militares en Campaña.

Capítulo VI: De la Revisión y Archivo de los Libros del Registro Civil.

Capítulo VII: De las Rectificaciones de los Registros del Estado Civil de la Inserción y Efectos de los Actos Judiciales sobre Estado y Capacidad de las Personas.

Capítulo VIII: De las Sanciones Administrativas.

Capítulo IX: Disposiciones Finales.

Libro Tercero: De las Maneras de Adquirir y Transmitir la Propiedad y Demás Derechos.

Título III: De las Obligaciones.

Capítulo V: De la Prueba de las Obligaciones y de su Extinción.

Sección I: De la Prueba por Escrito.

Título XXII: Del Registro Público.

Capítulo I: Disposiciones Generales.

Capítulo II: Reglas Particulares.

Sección I: De los Títulos que deben Registrarse.

Sección II: De la Forma de Registro.

Sección III: De la Publicidad del Registro.

3) Ley Orgánica de Planificación (LOP).

Artículo 1: El presente Decreto Ley tiene por objeto establecer las bases y lineamientos para la construcción, la viabilidad, el perfeccionamiento y la organización de la planificación en los diferentes niveles territoriales de gobierno, así como el fortalecimiento de los mecanismos de consulta y participación democrática en la misma.

Artículo 2: Se entiende por planificación, la tecnología permanente, ininterrumpida y reiterada del Estado y la sociedad, destinada a lograr su cambio estructural de conformidad con la Constitución de la República.

Artículo 3: Las disposiciones del presente Decreto Ley son aplicables a los órganos y entes de la Administración Pública, así como a las empresas, fundaciones, asociaciones y sociedades civiles del Estado.

Artículo 12: La planificación debe ser perfectible, para ello deben evaluarse sus resultados, controlar socialmente su desarrollo, hacerle seguimiento a la

trayectoria, medir el impacto de sus acciones y, simultáneamente, incorporar los ajustes que sean necesarios.

Artículo 22: A fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos del presente Decreto Ley, los órganos y entes de la Administración Pública deben remitir al Ministerio de Planificación y Desarrollo, la información referente a sus programas de inversión, planes operativos y respectivos presupuestos.

Artículo 40: Los órganos y entes de la Administración Pública, con excepción de las empresas del Estado, deben establecer en sus respectivos planes y proyectos de presupuesto, las responsabilidades, los servicios que prestan, las metas y las cuotas presupuestarias contempladas en el Plan Operativo Anual Nacional.

Artículo 48: El Plan Nacional de Desarrollo Institucional define los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos para el desarrollo y modernización de la Administración Pública.

Artículo 50: Cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su respectivo Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año fiscal correspondiente, en conformidad con las directrices del Plan Operativo Anual Nacional.

4) Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP).

Artículo 5: La Administración Pública está al servicio de las personas, y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social. La Administración Pública debe asegurar a todas las personas la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella. Además, tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas que se dicten.

Artículo 7: Las personas en sus relaciones con la Administración Pública tendrán los siguientes derechos (...):

4. Obtener copias certificadas de expedientes o documentos en los términos previstos en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica y demás normativa aplicable.

8. Acceder a los archivos y registros de la Administración Pública en los términos previstos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y demás normativa aplicable.

Artículo 10: La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación, honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, paralelismo de la forma y responsabilidad en el ejercicio de la misma, con sometimiento pleno a la ley y al derecho, y con supresión de las formalidades no esenciales.

La simplificación de los trámites administrativos, así como la supresión de los que fueren innecesarios será tarea permanente de los órganos y entes de la Administración Pública, de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente.

Artículo 18: El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos **planes estratégicos**, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Artículo 19: La actividad de los órganos y entes de la Administración Pública perseguirá el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión, bajo la orientación de las políticas y estrategias

establecidas por la Presidenta o Presidente de la República, la Comisión Central de Planificación, la Gobernadora o Gobernador, la Alcaldesa o Alcalde, según fuere el caso. **La actividad de las unidades administrativas sustantivas de los órganos y entes de la Administración Pública se corresponderá y ajustará a su misión**, y la actividad desarrollada por las unidades administrativas de apoyo técnico y logístico se adaptará a la de aquellas.

Artículo 26: Toda competencia atribuida a los órganos y entes de la Administración Pública será de obligatorio cumplimiento y ejercida bajo las condiciones, límites y procedimientos establecidos; será irrenunciable, indelegable, improrrogable y no podrá ser relajada por convención alguna, salvo los casos expresamente previstos en las leyes y demás actos normativos.

Toda actividad realizada por un órgano o ente manifiestamente incompetente, o usurpada por quien carece de autoridad pública, es nula y sus efectos se tendrán por inexistentes. Quienes dicten dichos actos, serán responsables conforme a la ley, sin que les sirva de excusa órdenes superiores.

Artículo 151: Los órganos y entes de la Administración Pública podrán incorporar tecnologías y emplear cualquier medio electrónico, informático, óptico o telemático para el cumplimiento de sus fines. Los documentos reproducidos por los citados medios gozarán de la misma validez y eficacia del documento original, siempre que se cumplan los requisitos exigidos por ley y se garantice la autenticidad, integridad e inalterabilidad de la información.

Artículo 170: Todo aquel que presentare petición o solicitud ante la Administración Pública tendrá derecho a que se le expida copia certificada del expediente o de sus documentos, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley respectiva.

5) Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal.

Artículo 5: La función de control estará sujeta a una **planificación** que tomará en cuenta los planteamientos y solicitudes de los órganos del Poder Público, las denuncias recibidas, los resultados de la gestión de control anterior, así como la situación administrativa, las áreas de interés estratégico nacional y la dimensión y áreas críticas de los entes sometidos a su control.

Artículo 35: El Control Interno es un sistema que comprende el **plan de organización**, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y **lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas**.

Artículo 37: Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos, para el funcionamiento del sistema de control interno.

Artículo 91: Sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal, y de lo que dispongan otras leyes, constituyen supuestos generadores de responsabilidad administrativa los actos, hechos u omisiones que se mencionan a continuación (...):

10. La falta de **planificación**, así como el cumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas o proyectos.

29. Cualquier otro acto, hecho u omisión contrario a una norma legal o sublegal al **plan de organización**, las políticas, normativa interna, los manuales de sistemas y procedimientos que comprenden el control interno.

6) Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

Artículo 131: El Sistema de control interno tiene por objeto asegurar el acatamiento de las norma legales, salvaguardar los recursos y bienes que integren el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones y lograr el **cumplimiento de los planes, programas** y presupuestos, en concordancia con la política prescrita y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de cuentas.

Artículo 132: El sistema de Control interno de cada organismo será integral e integrado, abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, y estará fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

7) Ley de Registro Público y del Notariado (LRPN).

Artículo 1: El objeto de esta Ley es regular la organización, el funcionamiento, la administración y las competencias de los registros principales, mercantiles, públicos y de las notarías.

Artículo 2: Esta Ley tiene como finalidad garantizar la seguridad jurídica, la libertad contractual y el principio de legalidad de los actos o negocios jurídicos, bienes y derechos reales.

Para el cumplimiento de las funciones registrales y notariales, de las formalidades y solemnidades de los actos o negocios jurídicos, se aplicarán los mecanismos y la utilización de los medios electrónicos consagrados en la Ley.

Artículo 3: Aplicación. Con el fin de garantizar el fiel cumplimiento de los

servicios que prestan, los registros y las notarías deberán observar en sus procedimientos los principios registrales enunciados en esta Ley.

Artículo 4: Principio de rogación. La presentación de un documento dará por iniciado el procedimiento registral, el cual deberá ser impulsado de oficio hasta su conclusión, siempre que haya sido debidamente admitido.

Artículo 5: Principio de prioridad. Todo documento que ingrese al Registro deberá inscribirse u otorgarse con prelación a cualquier otro presentado posteriormente, salvo las excepciones establecidas en esta Ley.

Artículo 6: Principio de especialidad. Los bienes y derechos inscritos en el Registro, deberán estar definidos y precisados respecto a su titularidad, naturaleza, contenido y limitaciones.

Artículo 7: Principio de consecutividad. De los asientos existentes en el registro, relativos a un mismo bien, deberá resultar una perfecta secuencia y encadenamiento de las titularidades del dominio y de los demás derechos registrados, así como la correlación entre las inscripciones y sus modificaciones, cancelaciones y extinciones.

Artículo 8: Principio de legalidad. Sólo se inscribirán en el Registro los títulos que reúnan los requisitos de fondo y forma establecidos por la ley.

Artículo 9: Principio de publicidad. La fe pública registral protege la verosimilitud y certeza jurídica que muestra sus asientos. La información contenida en los asientos de los registros es pública y puede ser consultada por cualquier persona.

Artículo 10: Se crea el Servicio Autónomo de Registros y Notarías, sin personalidad jurídica, que depende jerárquicamente del Ministerio del Interior y Justicia, y es el órgano encargado de forma autónoma de la planificación, organización, coordinación, inspección, vigilancia, procedimiento y control sobre todas las oficinas de registros y notarías del país.

Artículo 15: Cada Registro está a cargo de un Registrador o Registradora titular, a quien es funcionario o funcionaria del Ministerio del Interior y Justicia, adscrito o adscrita al Servicio Autónomo de Registros y Notarías y es responsable del funcionamiento de su dependencia.

Artículo 22: Requisito de admisión. Todo documento que se presente por ante los registros y notarías deberá ser redactado y visado por abogado o abogada debidamente colegiado y autorizado para el libre ejercicio profesional.

Artículo 24: Firma electrónica. La firma electrónica de los registradores o registradoras y notarios o notarías tendrá la misma validez y eficacia probatoria que la ley otorga.

Artículo 23: Todos los soportes físicos del sistema registral y notarial actual se digitalizarán y se transferirán a las bases de datos correspondientes. El proceso registral y notarial podrá ser llevado a cabo íntegramente a partir de un documento electrónico.

Artículo 25: La misión de los registros es garantizar la seguridad jurídica de los actos y de los derechos inscritos, con respecto a terceros, mediante la publicidad registral.

Artículo 26: Publicidad registral. La publicidad registral reside en la base de datos del sistema automatizado de los registros, en la documentación archivada que de ellas emanen y en las certificaciones que se expidan.

Artículo 27: Efectos jurídicos. Los asientos e informaciones registrales contenidos y emanados oficialmente del sistema registral, surtirán todos los efectos jurídicos que corresponden a los documentos públicos.

Artículo 32: Digitalización de imágenes. Las imágenes de los testimonios notariales y de los documentos que ingresan al Registro, serán digitalizadas y relacionadas tecnológicamente por el sistema. Estas imágenes serán incorporadas en la base de datos y podrán ser consultadas de manera simultánea con los asientos registrales y notariales relacionados.

Artículo 64: Organización. La organización del Registro Principal, que podrá estar integrada por registros territoriales y por un Registro Principal Central, será definida en el reglamento correspondiente.

Artículo 65: Corresponde al Registro Principal efectuar la inscripción de los actos siguientes:

1. La separación de cuerpos y bienes, salvo que se trate de bienes inmuebles y derechos reales, los cuales se harán por ante el Registro de Propiedad.
2. Las interdicciones e inhabilitaciones civiles.
3. Los títulos y certificados académicos, científicos, eclesiásticos y los despachos militares.
4. Los demás previstos en la ley.

Los registradores o registradoras principales deberán efectuar el acto de legalización de firmas de las autoridades públicas dentro de su jurisdicción.

Igualmente, corresponde al Registro Principal recibir y mantener los duplicados de los asientos de los registros públicos, registros civiles municipales y parroquiales y expedir copias certificadas y simples de los asientos y duplicados de los documentos que reposan en sus archivos.

Artículo 66: El Registro Principal, a través de una sección registral, inscribirá los actos de constitución, modificación, prórroga y extinción de las sociedades civiles, asociaciones, fundaciones y corporaciones de carácter privado, exceptuando las cooperativas.

Artículo 67: Remisión. Los registros civiles municipales están obligados a remitir al Registro Principal, cada quince días, la información actualizada de los asientos relativos a:

1. Nacimientos.
2. Matrimonios.
3. Defunciones.
4. Las sentencias de divorcio.
5. La nulidad del matrimonio.
6. Los reconocimientos de filiación.
7. Las emancipaciones.
8. Las adopciones.
9. Los actos relativos a la adquisición, modificación o revocatoria de la nacionalidad.
10. La sentencia que declare la ausencia o presunción de muerte.
11. Las constancias de no presentaciones.

Artículo 68: Instituciones auxiliares. Son responsables en su jurisdicción de informar al Registro Principal los nacimientos, matrimonios, defunciones y todo hecho que afecte el estado civil de las personas:

1. Las alcaldías.
2. Los fiscales de niños, niñas y adolescentes, el Tribunal de Protección del Niño, Niña o Adolescente y los Consejos de Protección del Niño, Niña y Adolescentes.
3. Las demás que indique la ley.

Artículo 84: De las tasas. Las oficinas de Registro Principal y las oficinas de

Registro Público, cobrarán las siguientes tasas por concepto de prestación del servicio, destinado al Servicio Autónomo de Registros y Notarías:

1. Una décima de unidad tributaria (0,1 U.T.) por el primer año y cinco centésimas de unidad tributaria (0,05 U.T.) por cada uno de los años siguientes, por la solicitud de documentos o expedientes, cuando no se indique con exactitud el nombre del otorgante, el año en que se otorgó el documento y la oficina en que se registró. Cuando se dieren estas indicaciones nada se cobrará al interesado, a menos que se encuentre el documento sin estar de acuerdo con los datos suministrados.
2. Dos unidades tributarias (2 U.T.) por el primer año y cuatro décimas de unidad tributaria (0,4 U.T.) por cada uno de los años siguientes, que abarque las averiguaciones que deban llevarse en los libros o registros electrónicos, para certificar si una propiedad ha sido o no hipotecada o gravada en cualquier otra forma, o si ha sido enajenada. Los mismos derechos se cobrarán por certificar si existe registrado cualquier acto, título o contrato del que se pida constancia.
3. Dos unidades tributarias (2 U.T.) por la certificación que se expida de los expedientes, planos o documentos de cualquier especie archivados o inscritos en la respectiva oficina. Correrán a cargo del interesado los honorarios del ingeniero o fotógrafo que haga las copias o reproducciones.
4. Cinco décimas de unidad tributaria (0,5 U.T.) por el primer folio y tres décimas de unidad tributaria (0,3 U.T.) por cada uno de los siguientes, por las copias certificadas de documentos inscritos.
5. Tres centésimas de unidad tributaria (0,03 U.T.) por cada folio de las copias o reproducciones simples de los documentos inscritos.
6. Dos unidades tributarias (2 U.T.) por la comprobación o legalización de cada firma.
7. Como derecho de procesamiento de documentos de venta, constitución de hipotecas, cesiones, dación o aceptación en pago, permutas, adjudicaciones de bienes inmuebles en remate judicial, particiones de herencias, de

sociedades o de compañías, y cualquier otro contrato o transacción en que la prestación consista como arrendamientos, rentas vitalicias, censos, servidumbres y otros semejantes, aportaciones de bienes inmuebles, muebles u otros derechos para la formación de sociedades:

a) Hasta dos mil unidades tributarias (2.000 U.T.), el cero coma veinte por ciento (0,20%).

b) Desde dos mil una unidades tributarias (2.001 U.T.) hasta tres mil quinientas unidades tributarias (3.500 U.T.), el cero coma veinticinco por ciento (0,25%).

c) Desde tres mil quinientas una unidades tributarias (3.501 U.T.) hasta cuatro mil quinientas unidades tributarias (4.500 U.T.), el cero coma treinta por ciento (0,30%).

d) Desde cuatro mil quinientas una unidades tributarias (4.501 U.T.) hasta seis mil quinientas unidades tributarias (6.500 U.T.), el cero coma treinta y cinco por ciento (0,35%).

e) Desde seis mil quinientas una unidades tributarias (6.501 U.T.) en adelante, el cero coma cuarenta por ciento (0,40%).

8. Tres centésimas de unidad tributaria (0,03 U.T.) por cada folio de los documentos presentados para su inscripción por concepto de gastos del servicio de fotocopiado.

9. Cinco centésimas de unidad tributaria (0,05 U.T.) por cada testigo instrumental designado por el Registrador o Registradora, si el interesado o interesada no lo presenta.

10. Una unidad tributaria (1 U.T.) por los recaudos que deban agregarse al cuaderno de comprobantes.

11. Ocho décimas de unidad tributaria (0,8 U.T.) por el primer folio y dos décimas de unidad tributaria (0,2 U.T.) por los folios siguientes por la transcripción de un documento manuscrito al sistema computarizado o por su digitalización.

12. Una unidad tributaria (1 U.T.) por cada nota que deba estamparse al margen de los contratos y actos inscritos anteriormente, de conformidad con las disposiciones del Código Civil o leyes especiales.

13. Una unidad tributaria (1 U.T.) por la cita que deba hacerse en las notas de registro cuando se trate de actos traslativos de la propiedad de inmuebles o derechos reales sobre los mismos, o que impongan gravámenes o limitaciones sobre los mismos bienes y el interesado no indique del o de los títulos de propiedad inmediatamente anteriores.

14. Tres unidades tributarias (3 U.T.) por el registro de poderes especiales y generales e iguales derechos por el de sus respectivas sustituciones, revocatorias y renunciaciones; así como la misma cantidad por todo contrato, transacción o acto que verse sobre derechos no apreciables en dinero.

15. Dos y media unidades tributarias (2,5 U.T.) por la inscripción de los títulos y certificados académicos, científicos y eclesiásticos, así como los despachos militares.

16. Como derecho de procesamiento por la inscripción de asociaciones y sociedades civiles: por un folio, dos unidades tributarias (2 U.T.); por dos folios, tres unidades tributarias (3 U.T.); por tres folios, cinco unidades tributarias (5 U.T.); por cuatro folios, siete unidades tributarias (7 U.T.); por cinco folios, nueve unidades tributarias (9 U.T.); por seis folios once unidades tributarias (11 U.T.); y por más de seis folios, trece unidades tributarias (13 U.T.).

17. Como derecho de procesamiento para la inscripción de sentencias de divorcios, separación de cuerpos, interdicciones civiles, inhabilitaciones civiles y nulidad del matrimonio: por un folio, seis unidades tributarias (6 U.T.); dos folios, ocho unidades tributarias (8 U.T.); tres folios, diez unidades tributarias (10 U.T.); cuatro folios, doce unidades tributarias (12 U.T.); cinco folios, catorce unidades tributarias (14 U.T.); seis folios, dieciséis unidades tributarias (16 U.T.); y más de seis folios, dieciocho unidades tributarias (18 U.T.).

18. Dos y media unidades tributarias (2,5 U.T.) por el sellado de libros.

19. Como derecho de procesamiento de inscripción de capitulaciones matrimoniales cinco unidades tributarias (5 U.T.).

Una copia de este artículo en letras de tamaño no menor de un (1) centímetro, expresado en unidades tributarias y su conversión en valores monetarios

corrientes, se fijará en un lugar visible al público en todas las oficinas de registro, bajo pena de multa de cien unidades tributarias (100 U.T.), que será impuesta al Registrador o Registradora titular, la cual deberá ser enterada al Servicio Autónomo de Registros y Notarías en un lapso no mayor a treinta días.

Artículo 85: Procesamiento. Los Registradores o Registradoras no podrán cobrar más de una y media unidad tributaria (1,5 U.T.) por el total de las cantidades correspondientes a derechos de procesamiento, notas marginales y tasas, cuando el valor de la operación que haya de inscribirse sea inferior a doscientas unidades tributarias (200 U.T.).

Una copia de este artículo en letras de tamaño no menor de un (1) centímetro, expresado en unidades tributarias y su conversión en valores monetarios corrientes, se fijará en un lugar visible al público en todas las oficinas de registro, bajo pena de multa de cien unidades tributarias (100 U.T.), que será impuesta al Registrador o Registradora titular, la cual deberá ser enterada al Servicio Autónomo de Registros y Notarías en un lapso no mayor a treinta días.

8) Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.

Artículo 8: Los órganos del Poder Público están obligados a proveer a las personas bienes y servicios de calidad y a tal efecto establecerán los mecanismos apropiados para la producción y prestación de los mismos.

2.6. Definición de Términos

Administración Pública: Es un elemento básico del Estado. Está formada por un conjunto de organismos que actúan bajo las órdenes de los Poderes Públicos, encargados de dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento

de las leyes, el fomento de los intereses públicos y las resoluciones de los ciudadanos que se produzcan. Definición adaptada por el Autor con base en la hecha por María Amparo de la Encarnación Gabín.

Amenazas: Hace referencia a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Están más allá del control de la empresa. [12].

Asociaciones: Son las personas de tipo asociativo que no tienen por objeto un fin de lucro para sus miembros lo que no excluye que el ente pueda realizar actividades lucrativas como medio para alcanzar sus fines propios. [1].

Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes a bienes y servicios cumple con unas necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias (requisitos). [26].

Copia Certificada: es la que traslada literalmente lo escrito en algún libro, papel, borrador o escritura matriz, previamente otorgado por funcionario competente haciendo fe como el original registrado o archivado. Definición del Autor.

Corporaciones de carácter privado: El legislador menciona a las corporaciones, pero no las define. La doctrina las caracteriza porque en ellas predomina el interés público sobre el interés privado y porque son creadas o reconocidas por una ley que regula su funcionamiento. Pero, como el Código Civil dispone que las corporaciones adquieren la personalidad jurídica con la protocolización de su acta constitutiva, no debería decirse que son creadas o reconocidas por la ley, sino que la ley ordena crearlas o las reconoce (si ya existen). No todo lo que se llama corporación en lenguaje ordinario es una corporación en sentido jurídico. [1].

Debilidades: Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. La identificación de las debilidades en las áreas funcionales es una actividad estratégica básica. [12].

Estado Civil: Es la situación Jurídica que la persona tiene en la sociedad, en orden a sus relaciones de familia en cuanto le impone ciertas obligaciones y le confiere determinados derechos civiles. Toda persona hace parte de una familia; a su vez estas familias conforman una sociedad, la sociedad necesita de un Estado como ente ordenador y regulador de la convivencia social. El individuo ante el Estado, la sociedad y la familia, se encuentra en diversas situaciones que le generan derechos y obligaciones recíprocas, de tal forma que el estado civil es la situación jurídica que la persona tiene frente al estado, la familia y la sociedad en la cual se desenvuelve. [16].

Eficacia: Una relación de logro (en el sentido de alcanzar las metas propuestas) que toma la forma del cociente: logro / plan. [38]. (Para Peter Drucker la eficacia es hacer las cosas correctas).

Eficiencia: Una relación de costo (en el sentido de la totalidad de los insumos empleados) que toma la forma del cociente: costos reales / costos programados. [38]. (Para Peter Drucker la eficiencia es hacer las cosas bien).

Efectividad: Una relación de impacto (en el sentido de las consecuencias internas y externas de la gestión) que toma la forma del cociente: impacto real / impacto esperado. [38].

Estrategia:

- Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. [12].
- El ajuste que una empresa hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. [12].

- Definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. [20].
- Plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. [20].

Fortalezas: Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. La identificación de las fortalezas en las áreas funcionales es una actividad estratégica básica. [12].

Fundación: Es una persona jurídica determinada, distinta del fundador o fundadores, y conserva su identidad aun cuando cambien los bienes que la integran o se modifiquen sus estatutos. [1].

Inhabilitación: la inhabilitación (civil) consiste en una privación limitada de la capacidad negocial en razón de un defecto intelectual que no sea tan grave como para originar la interdicción o en razón de prodigalidad (consumo de la propia hacienda, gastando excesivamente). [1].

Inserción: Procedimiento a través del cual se incluye en el libro respectivo la partida o acta, del acto declarado con posteridad. Definición del Autor.

Interdicción: Es la privación de la capacidad negocial en razón de un estado habitual de defecto intelectual grave o de condena penal. A consecuencia de ella el entredicho queda sometido en forma continua a una incapacidad negocial plena, general y uniforme. Dicho sea de paso, tal incapacidad es más extensa que la de los niños y adolescentes, ya que las excepciones legales a la regla de la incapacidad negocial, plena, general y uniforme de los mismos, en principio, no son aplicables a los entredichos. [1].

Legalización: Declaración por la cual un funcionario competente testimonia o certifica la veracidad o autenticidad de una o varias firmas aplicadas al pie de un

documento y a veces también la calidad de los signatarios para agregar fe. Acción de realizar ese testimonio. [16].

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA):

Arreglo de filas y columnas que se utiliza para crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). [12].

Misión: Una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir cómo espera competir la organización y entregar valor a los clientes. [20].

Objetivo: Resultado específico que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. [12].

Oportunidades: Hace referencia a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar en forma significativa a una empresa en el futuro. Están más allá del control de la empresa. [12].

Partidas del Estado Civil: Son las actas de nacimiento, matrimonio o defunciones que debe insertar en los libros respectivos la primera autoridad civil de cada parroquia o municipio. [16].

Plan Estratégico: Documento que se elabora con la finalidad de establecer los lineamientos que debe seguir la organización con la finalidad de lograr sus

objetivos estratégicos. Se apoya en el análisis estratégico de la organización.
Definición del Autor.

Planificación: Es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados. [2].

Planificación Estratégica: Es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. Toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas [13].

Seguridad Jurídica: Condición esencial para la vida y el desenvolvimiento de las naciones y de los individuos que la integran. Representa la garantía de la aplicación objetiva de la ley, de tal bodoque los individuos saben en cada momento cuáles son sus derechos y sus obligaciones sin que el capricho, la torpeza o la mala voluntad de los gobernantes pueda causarles perjuicio. A su vez la seguridad jurídica limita y determina las facultades y los deberes de los derechos públicos. [16].

Separación de cuerpos y bienes: Independencia patrimonial de los cónyuges como régimen matrimonial de bienes. Situación conyugal resultante de disolver la sociedad conyugal de bienes en vida de ambos consortes. [16].

Sociedades Civiles: Son las personas de tipo asociativo que tienen por objeto una actividad que constituye un medio de lucro para sus miembros. Las sociedades pueden ser civiles y mercantiles. [1].

Título Académico: El que expedido por autoridad legítima y con atribuciones para ello, acredita la capacidad profesional de quien lo obtiene, y al cual se le entrega, demostrado a través de los estudios y prácticas correspondientes. En particular se concreta a los de las profesiones universitarias. [16].

Valor: Hace referencia a los principios que guían y sirven de fundamento a las acciones diarias de la organización. El término tiene una connotación filosófica. Definición del Autor.

Visión: Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar –a menudo en términos atractivos o visionarios- qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella. [20].

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1. Consideraciones Generales

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, una de las acepciones del término Investigar es “Realizar las actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre determinada materia” (Drae, 1992, 1186).

El objeto de estudio de esta investigación es una organización de la Administración Pública Venezolana, el Registro Principal del Distrito Capital, la cual fue analizada siguiendo el enfoque de la Planificación Estratégica-Corporativa con la finalidad de Formular un Plan Estratégico para lograr los objetivos que permitan mejorar el servicio prestado.

La información se recabó utilizando fuentes primarias y secundarias. La primera la obtuvo el autor a través del personal que labora en la organización y por su experiencia al servicio de la misma durante 4 años. La fuente secundaria correspondió a trabajos documentales previos, libros, revistas y diversas fuentes electrónicas.

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación en la cual se sustenta el presente estudio es la documental. Se entiende por investigación documental, “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”. (Upel, 2006, 15).

La investigación documental es un Estudio de Desarrollo Teórico. Se persigue desarrollar un modelo interpretativo, a partir del análisis crítico de la información empírica recabada en el Registro Principal del Distrito Capital y la aplicación del enfoque de Planificación Estratégica.

En función de los objetivos planteados, referidos a la Formulación del Plan Estratégico de la Oficina de Registro Principal del Distrito Capital, la investigación se enmarca dentro de la modalidad de Trabajo de Grado denominada Proyecto Factible.

De acuerdo con Arias (2006), un Proyecto Factible, “consiste en la formulación de propuestas o proyectos entendidos como el conjunto de acciones que deben ejecutarse para satisfacer necesidades o para resolver problemas prácticos, de carácter social o económico. Tales acciones deben tener fundamento en un diagnóstico previo. En este sentido, el proyecto constituye una herramienta o instrumento del proceso de planificación”.

De acuerdo con el criterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), para la elaboración y presentación de Trabajos de Grado, “El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades”.

El Proyecto Factible comprende las siguientes etapas generales, las cuales se enmarcan dentro del proceso de Planificación Estratégica: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto; y en caso de su

desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados. (Upel, 2006, 16).

3.3. Modelo Teórico en el cual se sustenta la Investigación

Con la finalidad de lograr el objetivo general y los objetivos específicos propuestos en esta investigación, se aplicó el enfoque de la Planificación Estratégica.

Como lo expresa Ander-Egg (2007), “la planificación como conjunto de procedimientos que sirven de base para la racionalización y organización de la acción humana, se aplica (o puede aplicarse) a cualquier actividad a través de la cual un individuo, grupo, institución u organización quiere alcanzar determinados objetivos, mediante la formulación de un programa de acción”.

La Planificación, es una actividad fundamental en el proceso administrativo y gerencial, a través de la cual se determinan los objetivos de la organización. Existen diversas concepciones de la misma, entre las que se pueden destacar: el enfoque normativo, el estratégico-corporativo, el estratégico-situacional, el prospectivo y el comunicativo.

Para el Profesor Jesús López del Centro de Estudios para el Desarrollo (Cendes) de la Universidad Central de Venezuela, la concepción estratégico-corporativa de la Planificación:

“aborda el problema de la planificación intentando establecer un equilibrio dinámico entre recursos financieros, resultados y opciones estratégicas para las distintas áreas de la organización bajo el supuesto que la corporación está en interacción con un ambiente o entorno donde participan competidores. Así, la situación de la corporación se define por su posición en el ambiente donde se desenvuelve, dadas las fortalezas y debilidades que caracterizan a dicha organización. La determinación de la situación es la que posibilita la formulación de las estrategias y políticas que buscan

resolver los problemas y enfrentar los desafíos corporativos. En esta concepción se establecen la utilización de la técnica de escenarios y el uso de juegos de corporaciones, como los mecanismos para afrontar la incertidumbre y evaluar las disponibilidades de recursos exigidos por la función de producción de la organización en distintas situaciones. Algunos de sus exponentes más destacados son, entre otros, Ackoff, Porter y Steiner” (López, 2007, 9).

De acuerdo con este autor, la Planificación Corporativa busca a través de la formulación y funcionamiento del Plan Estratégico, integrar de manera sistemática la eficacia en la toma de decisiones con la optimización en la eficiencia organizacional. Para ello fundamenta el proceso de elaboración metodológica de los planes sobre los siguientes supuestos teóricos y premisas básicas:

1. Las organizaciones se consideran sistemas sociotécnicos, abiertos y complejos en búsqueda de supervivencia y permanencia en el tiempo.
2. Una organización, para ser viable, debe disponer de una estructura que le permita adaptarse y responder a los cambios en el medio ambiente interno y externo.
3. La eficiencia de una organización depende de la interrelación entre los subsistemas que la integran y de la forma en que transforma los insumos del medio ambiente en productos.
4. En el subsistema administrativo de una organización se pueden distinguir tres niveles: el estratégico, encargado del diseño de la filosofía de gestión; el coordinador, responsable de la gerencia de las actividades y el nivel operativo, cuyo objetivo es ejecutar el programa de actividades.
5. El programa es el instrumento que operacionaliza y da coherencia a las actividades que se desarrollan para concretar el plan estratégico.

El proceso metodológico para la formulación del Plan Estratégico Corporativo, comienza con la definición de los propósitos fundamentales y razón de ser de la organización, inmediatamente se realiza la identificación, análisis y definición de los problemas (factores críticos a enfrentar) y demandas prioritarias a satisfacer,

teniendo en consideración el análisis del entorno (oportunidades y amenazas que expresan los tópicos estratégicos de atención) y el análisis de la organización (fortalezas y debilidades que determinan su capacidad de respuesta) Estos análisis proporcionan la información necesaria para establecer: cuál es la dirección que debe seguir la gestión (directrices, estrategias y objetivos corporativos) y cuáles son las orientaciones que deben guiar la toma de decisiones políticas institucionales. Establecida la filosofía de gestión, se diseñan los programas de actividades que integran los planes funcionales y operativos y se efectúa su vinculación con el presupuesto por programa. (López, 2007, 16).

El Registro Principal del Distrito Capital es un ente de la Administración Pública, que esta inserto en un marco social, político, económico y legal que le da existencia general, pero se enfrentan a una realidad particular en un tiempo histórico concreto. Existen grupos de intereses a lo interno y externo del mismo que demandan repuestas efectivas a sus necesidades. De igual manera, maneja una serie de recursos escasos e insumos específicos que le permiten cumplir con su misión.

La aplicación del enfoque estratégico-corporativo en esta Oficina de Registro, permitió el análisis de las diversas fuerzas que inciden en la organización; determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Lo que condujo al establecimiento de los factores claves para alcanzar el éxito en la gestión y, la formulación de los objetivos a largo y mediano plazo. Lo anterior, plasmado en el Plan Estratégico, constituye un instrumento fundamental para el cambio. Aún más, para una organización compleja como lo son las gubernamentales.

Para Fred R. David, el término Planificación Estratégica es sinónimo del término Dirección Estratégica. Este proceso presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y la evaluación de la misma. Dicha metodología se apoya en el análisis integral de los diversos factores internos y externos de la organización, de manera de determinar las estrategias a seguir.

La Formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

La Implantación de la estrategia requiere que se establezcan objetivos anuales, se diseñen políticas, se motive a los empleados y se distribuyen los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. La implantación incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información.

La Evaluación, es la etapa final de la Dirección Estratégica. Existen tres actividades fundamentales en este estadio: la revisión de los factores internos en que se basan las estrategias actuales; la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas.

Para este autor, el proceso de Planificación Estratégica, se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. El esquema de la Figura (1), es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de Dirección Estratégica.

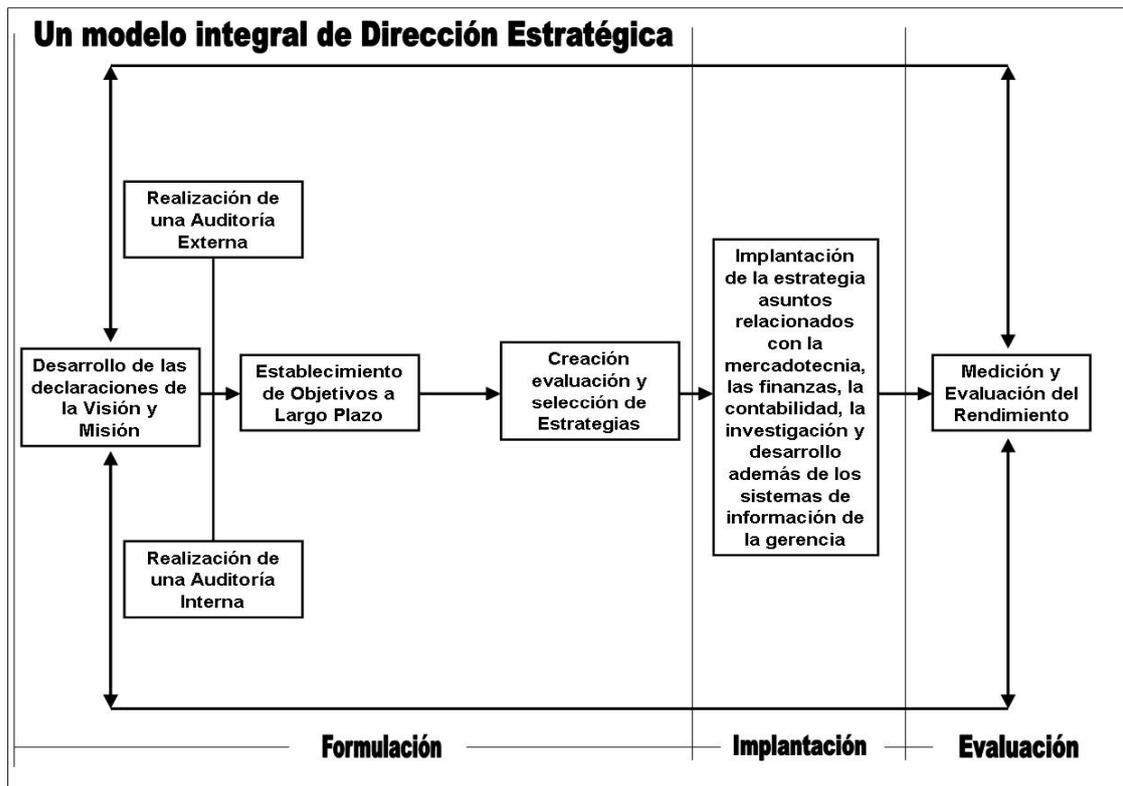


Figura 1. Un modelo de Dirección Estratégica. Fuente: Fred R. David.

Este modelo representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias; sin embargo para el desarrollo de la presente investigación y el logro de los objetivos propuestos, se aplicó solamente la primera fase del modelo: la Formulación de la Estrategia.

3.4. Fases del Modelo Teórico Reformulado

Con base en lo anterior, se reformuló el modelo de Planificación Estratégica planteado por Fred R. David. Ver Figura (2).

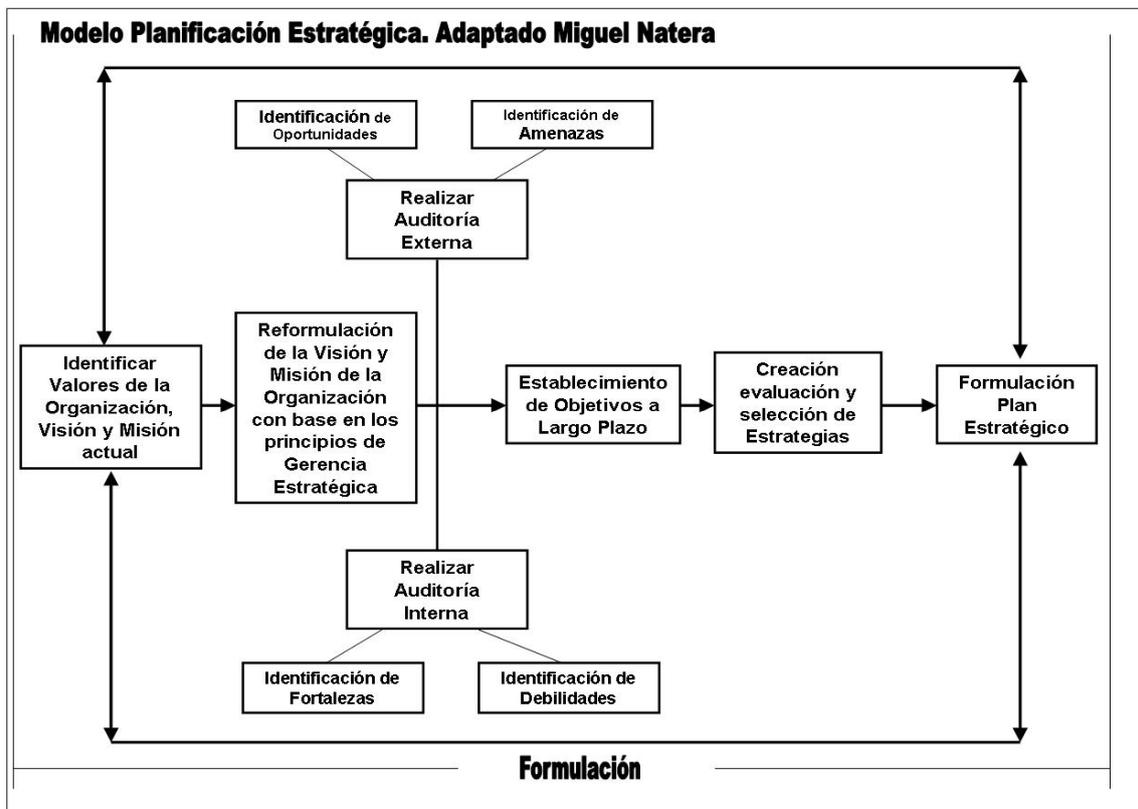


Figura 2. Modelo de dirección estratégica. Fuente: Adaptado Miguel Natera.

3.4.1. Identificar Valores de la Organización, Visión y Misión actuales

En esta fase se revisan los valores existentes en la organización, la visión y misión de la misma en caso de haber sido formulados. Como lo expresa Zambrano, se busca dar respuesta a las pregunta ¿Están formalmente definidos, los valores, la Visión y la Misión? (Zambrano, 2006, 78). De no existir se deben formular siguiendo los principios de la Gerencia Estratégica.

3.4.2. Reformular la Visión y Misión de la Organización con base en los principios de Gerencia Estratégica

La finalidad de esta etapa es iniciar es la aplicación del enfoque de la Planificación Estratégica. La formulación o reformulación de la Visión permite definir los propósitos a largo plazo de la organización, y la imagen que quiere lograrse.

La formulación de la misión permite clarificar cual es el ámbito de actuación de la organización y arroja información importante para el resto del proceso.

3.4.3. Realizar Auditoría Externa

El análisis externo permite ubicar a la organización en el contexto económico, social, político, tecnológico que determinan las amenazas y oportunidades a las que esta expuesta la misma. La información obtenida es fundamental para elaborar la Matriz DOFA.

3.4.4. Realizar Auditoría Interna

El análisis interno de la organización facilita la determinación de las fortalezas y debilidades, información indispensable para elaborar la Matriz DOFA.

Las Auditorías Externa e Interna, permiten considerar a la organización como un todo y determinar cuales son las fuerzas determinantes para su desarrollo. Arrojan información cualitativa y cuantitativa que permiten ejecutar un estudio integral.

3.4.5. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo

Por lo general, esos objetivos están relacionados con las diversas funciones del Registro Principal el logro de los mismos es un ejercicio que reafirma la Misión de la organización y permite avanzar en la cristalización de la Visión.

3.4.6. Creación, Evaluación y Selección de las Estrategias

Con base en la información que arroja la Matriz FODA, se establecen las estrategias a seguir de manera de lograr los objetivos a largo plazo de la organización.

3.4.7. Formulación del Plan Estratégico

El Plan constituye la concreción del proceso de formulación de la estrategia, es un documento en el que se plasman las estrategias a ejecutar con la finalidad de lograr los objetivos a largo plazo que garanticen el éxito de la institución.

Capítulo IV

Presentación y Análisis de la Información

4.1. Situación Actual del Registro Principal del Distrito Capital.

4.1.1. Consideraciones Generales

El Sistema de Registros y Notarías está adscrito al Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores y Justicia (MPPRIJ) por lo que es un ente perteneciente a la Administración Pública órgano del Poder Ejecutivo Nacional. Constituye un servicio público esencial para la población. Sus empleados son funcionarios públicos. De acuerdo con el diagnóstico elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo⁸ en el año 2001 el sistema en conjunto, presentaba (situación que después de siete años aún se mantiene):

- 1) Una estructura institucional desorganizada.
- 2) Procesos confusos y de difícil seguimiento, y
- 3) Serios problemas de seguridad y de gestión de la información con la ausencia de mecanismos eficaces para la preservación y la recuperación de la misma.

Adicionalmente, de acuerdo con el informe de Gestión de los Poderes Públicos nacionales elaborado por la Contraloría General de la República en el año 2007, en lo que respecta a los procedimientos y actividades desarrollados por la entonces Dirección General de Registros y Notarías (actual Saren):

“para controlar y evaluar sus resultados y mejorar el desempeño de sus funciones, así como en la supervisión, control y orientación de las actividades registrales y notariales, se evidenció la existencia de deficiencias de control interno y de administración, incumplimiento de

⁸ Fuente: <http://www.iadb.org/exr/doc98/pro/pveo139.pdf>. [Consulta: 06 de agosto de 2008].

normas de carácter legal y sublegal que rigen su funcionamiento, las cuales se sustentan en la falta de control en la ejecución de las actividades incorporadas en los planes operativos e inexistencia de manuales de organización y técnicos, las cuales incidieron de manera negativa en su gestión” .

Lo anterior, incide de manera directa en el desempeño de los registros y notarías públicas, con los subsiguientes problemas a los usuarios del servicio: trámites engorrosos, retraso en la entrega de los documentos, reproducción de errores en los mismos (lo que comprometen seriamente su legalidad) y baja calidad del servicio, entre otros.

El Registro Principal del Distrito Capital (RPDC) es un ente adscrito al Servicio Autónomo de Registros y Notarías (Saren). Esta Oficina de Registro es sus orígenes fue –de acuerdo con la Ley de Registro Público del 24 de mayo de 1836- el Registro de la Provincia de Caracas.

La jurisdicción del RPDC comprende el territorio del actual Distrito Capital del Municipio Bolivariano Libertador de la ciudad de Caracas. Este municipio, ocupa el territorio que correspondía al Municipio Libertador del Distrito Federal de Caracas. El Distrito Federal agrupaba (administrativa y jurisdiccionalmente) a los Departamentos Libertador y Vargas (actual Estado Vargas), los Territorios Federales (Amazonas y Delta Amacuro) y las Dependencias Federales. El Municipio Bolivariano Libertador de Caracas, está integrado por 22 parroquias: Altagracia, Antemano, Candelaria, Caricuao, Catedral, Coche, El Junquito, El Paraíso, El Recreo, El Valle, La Pastora, La Vega, Macario, San Agustín, San Bernardino, San José, San Juan, San Pedro, Santa Rosalía, Santa Teresa, Sucre y 23 de Enero.

La Ciudad de Caracas es el asiento de los órganos del Poder Público Nacional (ejecutivo, legislativo, judicial, electoral y ciudadano). Esta ciudad tiene un sistema de gobierno municipal a dos niveles, que comprende el Municipio Bolivariano Libertador del Distrito Capital y el Distrito Metropolitano de Caracas

(que comprende los Municipios: Libertador –Caracas-, Baruta, Chacao, Hatillo y Sucre del Estado Miranda). Situación que incide en la gestión del Registro Principal del Distrito Capital, ya que ambos niveles se superponen jurisdiccionalmente, pudiendo llegar a chocar en lo administrativo⁹.

Hasta el 01 de marzo del año 2008, el RPDC era un Servicio Autónomo sin Personalidad Jurídica, perdiendo esa condición con la puesta en funcionamiento del Servicio Autónomo de Registros y Notarías, el cual paso a ser el ente rector y normativo del Sistema Registral y Notarial venezolano, quedando esta Oficina de Registro Principal como Unidad Operativa.

De acuerdo con la Resolución 056 del Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores y Justicia., publicada en la Gaceta Oficial 38.885 de fecha 06 de marzo de 2008, el Servicio Autónomo de Registros y Notarías, está encargado de sistematizar, digitalizar y centralizar todas las transacciones registrales y notariales del país, así como la recaudación de los fondos provenientes de las tasas por concepto de la prestación del servicio. Es decir, los registros y notarías realizan el trabajo pero el dinero generado por la prestación del servicio es administrado por el Saren. Esto finalizó con la autonomía financiera y administrativa de esas oficinas, limitando y afectando la gestión de las mismas.

El Servicio Autónomo de Registros y Notarías (Saren), como estructura normativa, tiene como principales objetivos la centralización y sistematización de las operaciones lo que ofrece la posibilidad de desarrollar procesos homogéneos, pero existe una alta probabilidad de que se desconozca la realidad de cada Oficina de Registro y Notaría en cuanto a necesidades operativas, tecnológicas, administrativas y de recursos humanos, lo que pudiera incidir en la calidad de los procesos y en los productos finales. Esto genera una situación compleja ya que también en el Registro Principal del Distrito Capital se deben planificar, coordinar,

⁹ A la fecha de redacción de este capítulo, 19 de enero de 2009, aún no se había dilucidado la situación administrativa de las Jefaturas Civiles de Caracas y a quien compete la gestión de las mismas si a la Alcaldía Metropolitana o a la Alcaldía del Municipio Bolivariano Libertador.

ejecutar y controlar todas las actividades relacionadas con la gestión administrativa y técnica que le permitan cumplir con lo establecido en los Artículos 65 y 66, de la Ley de Registro Público y del Notariado.

Se genera entonces una disyuntiva entre centralización – descentralización, con repercusiones administrativas y hasta políticas. Es necesario lograr la convivencia de ambos modelos, buscando un equilibrio entre ambos conceptos.

Constituye un hecho comprobable que en muchos casos la descentralización y la autonomía administrativa y financiera, no fue óptimamente aplicada por algunos registros y notarías, pero algunas dependencias lograron mejoras sustanciales en la prestación y calidad de los servicios. Se mejoró la infraestructura y se avanzó en la automatización de procesos.

Uno de los retos actuales del sistema en conjunto es considerar la complementariedad de la centralización y descentralización, lograr el equilibrio entre las funciones que deben estar centralizadas y las que no.

Se hace necesario lograr una interrelación adecuada entre el Servicio Autónomo de Registros y Notarías; y el Registro Principal del Distrito Capital, entre la centralización normativa y la descentralización operativa.

4.1.2. Servicios prestado por el Registro Principal del Distrito Capital

La Ley del Registro Público y del Notariado, en los Artículos 65 y 66, le asigna a las Oficinas de Registro Principal, entre otras, las siguientes funciones:

- Inscribir los actos siguientes: La separación de cuerpos y bienes, salvo que se trate de bienes inmuebles y derechos reales, los cuales se harán por ante el Registro de Propiedad. Las interdicciones e inhabilitaciones

civiles. Los títulos y certificados académicos, científicos, eclesiásticos y los despachos militares.

- Inscribir los actos de constitución, modificación, prórroga y extinción de las sociedades civiles, asociaciones, fundaciones y corporaciones de carácter privado, exceptuando las cooperativas.
- Legalizar la firma de las autoridades públicas dentro de su jurisdicción.
- Expedir copias certificadas y simples, de los asientos y duplicados de los documentos que reposan en los archivos, tales como Partidas de Nacimiento, Actas de Matrimonio y Defunción, Inserciones, Copias Certificadas de Títulos y de Documentos Protocolizados en los Registros de Propiedad.
- Recibir, mantener y resguardar los duplicados de los asientos de los Registros Públicos, Mercantiles, Registros Civiles Municipales y Parroquiales; Notarías Públicas, Juzgados y del Servicio Consular Venezolano.

De acuerdo con lo establecido en el Código Civil, los documentos obtenidos en esta Oficina de Registro, tienen carácter de Instrumento Público o Auténtico, lo que implica que hace plena Fe ante terceros y tienen fuerza probatoria (Artículos del 1357 al 1362 del Código Civil Venezolano).

El carácter estratégico de la información utilizada en el Registro Principal del Distrito Capital, para la elaboración de los documentos y el cumplimiento de lo establecido en la Ley del Registro Público y del Notariado, se visualiza en la importancia que tienen, ya que los mismos constituyen requisitos indispensables para:

- 1) Obtener la Cédula de Identidad¹⁰ por primera vez (si la persona es venezolano por nacimiento menor de 16 o 18 años, venezolano por nacimiento mayor de 16 años o mayor de 18 años).
- 2) Tramitar la obtención del Pasaporte.
- 3) Solicitud de Prestaciones en dinero en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales.
- 4) Los Profesionales egresados en el área de la Salud (Médicos Cirujanos, Veterinarios, Odontólogos, Farmacéuticos; etc) a los fines de registrarse en el Ministerio del Poder Popular para la Salud deben presentar original y *foto* en fondo negro del título respectivo debidamente registrado en el Registro Principal. De igual manera quien haya obtenido el título de abogado en la República debe registrar el título a los fines de inscribirse en el Colegio de Abogados y en el Instituto de Previsión Social para poder dedicarse a la actividad profesional. El Registro de los Títulos de Educación Superior es un requisito que debe cumplirse antes de la colegiatura en los gremios respectivos lo que licencia al profesional para ejercer la carrera.
- 5) Legalizar las firmas de los funcionarios públicos en su jurisdicción. A los efectos de que un documento expedido en el país tenga validez en el extranjero la firma del funcionario debe ser legalizada en el Registro Principal.

Lo antes expuesto, evidencia la importancia que tienen para el ciudadano los trámites realizados en el Registro Principal del Distrito Capital, al tener éste como jurisdicción el territorio del Municipio Bolivariano Libertador (Caracas) maneja

¹⁰ Es el documento principal de identificación para los actos civiles, mercantiles, administrativos y judiciales, expedido por la Oficina Nacional de Identificación y Extranjería (Onidex), es de carácter personal e intransferible. El único requisito exigido a los venezolanos para otorgar la Cédula de Identidad es la **Partida de Nacimiento**, sin que medie ningún tipo de limitación por la fecha de emisión de la misma.

información que afecta a un número elevado de habitantes del país y que implica a muchos organismos oficiales y privados.

En cumplimiento con lo establecido en los artículos antes mencionados, en esta Oficina de Registro se ejecutan las siguientes funciones:

Función de Protocolización:

- 1) Registros de títulos universitarios, certificados académicos, despachos militares y eclesiásticos.
- 2) Registro de las inhabilitaciones e interdicciones civiles.
- 3) Registro de los actos de constitución, modificación, prórroga y extinción de las sociedades civiles, asociaciones, fundaciones y corporaciones de carácter privado.
- 4) Registro de separaciones de cuerpos y bienes.

El usuario tiene la posibilidad de realizar el trámite de manera ordinaria (tres días) o habilitado (para el mismo día).

Función de Legalización:

- 1) Legalización de la firma de funcionarios públicos que ejercen funciones en los entes públicos en la jurisdicción del Municipio Bolivariano Libertador.

Como la ciudad de Caracas es el asiento de los Poderes Públicos Nacionales, del gobierno municipal de Caracas y de la Alcaldía Metropolitana, se legalizan las firmas de Jefes Civiles, Notarios Públicos y Registradores del Municipio Bolivariano Libertador. También se legalizan las firmas de funcionarios de los poderes ejecutivo, legislativo, judicial, electoral y ciudadano.

El usuario tiene la posibilidad de realizar el trámite de manera ordinaria (tres días) o habilitado (para el mismo día). Los documentos de niños, niñas y

adolescentes están exonerados de pago, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica del Niño, Niña y Adolescente.

Función de Transcripción de la Información:

- 1) Copia Certificada de Partida de Nacimiento de adultos y, de niños, niñas y adolescentes.
- 2) Copia Certificada de Acta de Matrimonio.
- 3) Copia Certificada de Acta de Defunción.
- 4) Copia Certificada de documentos insertos en las parroquias de la ciudad de Caracas.
- 5) Copias Certificadas de Partidas del Estado Civil expedidas por el Servicio Consular Venezolano.
- 6) Copia Certificada de los Títulos Registrados.
- 7) Copia Certificada de los registros de las separaciones de cuerpos y bienes; y de los actos de constitución, modificación, prórroga y extinción de las sociedades civiles, asociaciones, fundaciones y corporaciones de carácter privado.
- 8) Copias Certificadas de los libros de las Notarías, Registros Públicos y Registros Mercantiles.

El usuario tiene la posibilidad de realizar el trámite de manera ordinaria (tres días) o habilitado (para el mismo día). Los documentos de niños, niñas y adolescentes están exonerados de pago, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica del Niño, Niña y Adolescente.

Función de Gestión de la Información:

- 1) Emisión de Constancias de No Presentación.
- 2) Certificación de No Existencia de Documento.
- 3) Estampado de las Notas Marginales en los libros que reposan en el Archivo.

- 4) Emitir información de las actuaciones realizadas en el Registro a las personas y entes que así lo soliciten (por ejemplo: oficinas de recursos humanos que verifican si títulos de candidatos en procesos de selección de personal fueron registrados).
- 5) Generar información estadística de los actos y solicitudes.

El usuario tiene la posibilidad de realizar el trámite de manera ordinaria (tres días) o habilitado (para el mismo día) en el caso de las Constancias de No Presentación, Certificación de No Existencia de Documento y Estampado de las Notas Marginales¹¹. Los documentos de niños, niñas y adolescentes están exonerados de pago, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica del Niño, Niña y Adolescente.

Función de Archivo:

- 1) Guardia y custodia de los libros duplicados de los Registros Públicos, Registros Mercantiles, Notarías Públicas de la ciudad de Caracas.
- 2) Guardia y custodia de los libros duplicados del Servicio Consular Venezolano.
- 3) Guardia y custodia de los libros de Registros de otros estados. Hasta el año de 1998, esas oficinas enviaban los libros duplicados al Registro Principal.
- 4) Guardia y custodia de expedientes judiciales.

Los usuarios pueden revisar los libros que reposan en el archivo del Registro Principal del Distrito Capital, en horario de oficina. Esta actividad se presta de manera gratuita.

Dada la naturaleza de los servicios prestado por el Registro Principal del Distrito Capital, en la mayoría de los casos en los que se cobra por el servicio el mismo tiene comportamiento monopólico. A tal punto que se puede afirmar que

¹¹ Las notas marginales de documentos de niños, niñas y adolescentes están exoneradas de pago. También si en divorcios o separaciones están involucrados niños, niñas y adolescentes la nota marginal está exonerada.

presentan un comportamiento totalmente inelástico. No importa cuan alto suba la tasa que tienen que cancelar los usuarios, los mismos en algunos casos, no pueden dejar de utilizar el servicio ya que si lo requieren para algún trámite, están obligados a realizar la solicitud. Ver cuadro 2.

Trámite	Comportamiento Económico
<ul style="list-style-type: none"> • Copia Certificada de Partida de Nacimiento de adultos y, de niños, niñas y adolescentes. • Copia Certificada de Acta de Matrimonio. • Copia Certificada de Acta de Defunción. • Copia Certificada de documentos insertos en las parroquias de la ciudad de Caracas. • Copias Certificadas de Partidas del Estado Civil expedidas por el Servicio Consular Venezolano. 	<p>El usuario puede obtener el documento en el Registro Principal, en la Jefatura o en el Consulado Venezolano en el extranjero.</p> <p>Si en la jefatura, el documento está deteriorado o presenta algún error, el usuario necesariamente tiene que acudir al RPDC.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Copia Certificada de los Títulos Registrados. • Copia Certificada de los registros de las separaciones de cuerpos y bienes; y de los actos de constitución, modificación, prórroga y extinción de las sociedades civiles, asociaciones, fundaciones y corporaciones de carácter privado. 	<p>Como el registro se realiza en esa Oficina, es la única que puede expedir la Copia Certificada. Comportamiento totalmente monopólico.</p>
<p>Legalización de la firma de funcionarios públicos que ejercen funciones en los entes públicos de la jurisdicción del Municipio Bolivariano Libertador.</p>	<p>Sólo pueden legalizarse la firma en el RPDC. Comportamiento totalmente monopólico.</p>
<p>1) Registros de títulos universitarios, certificados académicos, despachos militares y eclesiásticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si los títulos no tienen la leyenda “Oficina Principal de Registro del Distrito Capital”, pueden ser registrados en cualquier registro principal del país.

<p>2) Registro de las inhabilitaciones e interdicciones civiles.</p> <p>3) Registro de los actos de constitución, modificación, prórroga y extinción de las sociedades civiles, asociaciones, fundaciones y corporaciones de carácter privado.</p> <p>4) Registro de separaciones de cuerpos y bienes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las inhabilitaciones, interdicciones, separaciones de cuerpos y bienes, como son emitidas por tribunales de la circunscripción judicial de la ciudad de Caracas y el Estado Miranda, pueden ser registradas en el RPDC o en el Registro Principal del Estado Miranda. • los actos de constitución, modificación, prórroga y extinción de las sociedades civiles, asociaciones, fundaciones y corporaciones de carácter privado si tienen como domicilio la ciudad de Caracas, sólo pueden inscribirse en el RPDC.
<p>Copias Certificadas de los libros de las Notarías, Registros Públicos y Registros Mercantiles.</p>	<p>Pueden solicitarse en los registros y notarías o en el RPDC.</p>

Cuadro 2. Comportamiento Económico de algunos servicios prestados por el Registro Principal del Distrito Capital. Fuente: Elaboración del Autor.

La demanda de los servicios prestados es elevada tal como se aprecia en el cuadro 3.

Mes	Número Solicitudes
Agosto 2007	11.215
Septiembre 2007	9.262
Octubre 2007	10.788
Noviembre 2007	11.468
Diciembre 2007	6.876
Enero 2008	11.118
Febrero 2008	9.334
Marzo 2008	8.108
Abril 2008	9.235

Mayo 2008	7.604
Junio 2008	7.731
Julio 2008	10.176

Cuadro 3. Número Solicitudes Agosto 2007 – Julio 2008. Fuente: RPDC.

4.1.3. Procesos e Insumos Utilizados en la prestación del Servicio.

El principal insumo de esta Organización es la **información y el tratamiento que se le da a la misma.**

La información tiene carácter de bien público, es decir, no se consume con el uso de una sola persona, sino que está disponible para el que necesite hacer uso de la misma.

El conocimiento acumulado, la información y el recurso humano son los factores que generan los servicios que presta el Registro Principal. Durante muchos años, antes de que se hablara de los conceptos de la nueva economía basada en la información y el conocimiento; en los Registros y Notarías usando información proveniente de hechos jurídicos se generaban elevados ingresos monetarios.

Esquemáticamente, el flujo de la información utilizada en el Registro Principal del Distrito Capital es la siguiente (Figura 3):

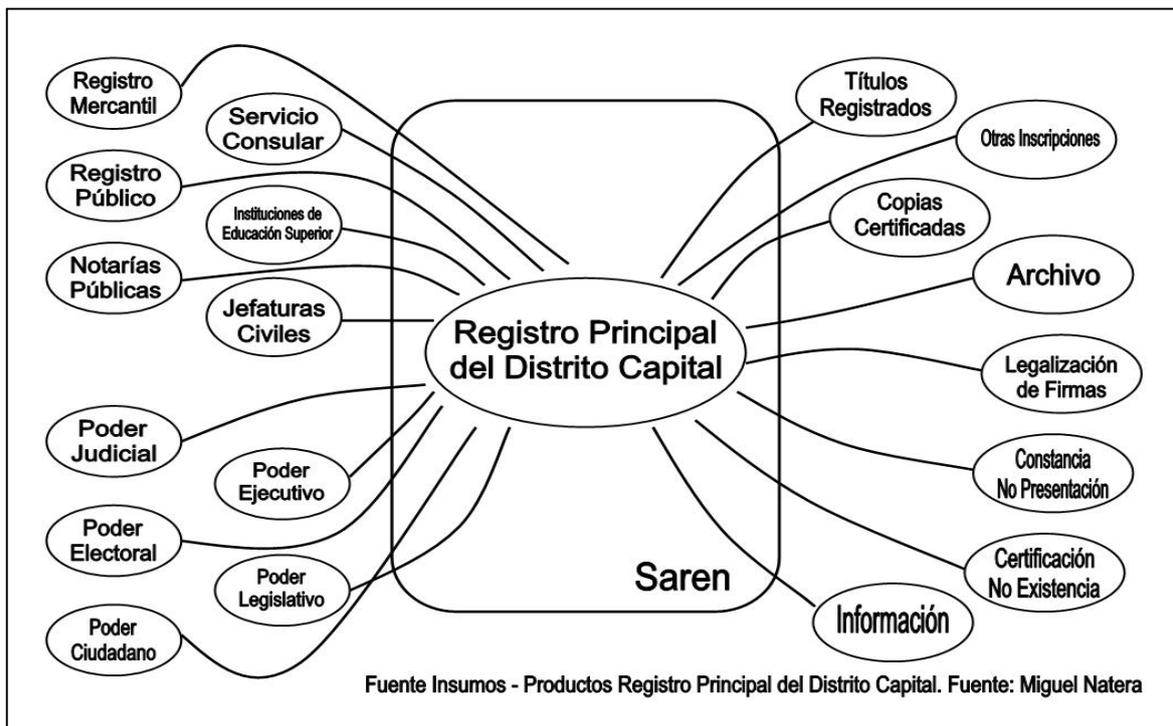


Figura 3. Insumos – Productos Registro Principal del Distrito Capital.

Fuente: Elaboración Propia.

Se incluye la figura del Saren como ente supervisor del Registro Principal y al cual se elevan consultas de tipo jurídico y procedimental. De igual manera, en el Servicio Autónomo de Registros y Notarías se legaliza la firma del Registrador Principal antes de que la misma sea llevada al Ministerio de Relaciones Exteriores a efectos de Apostillarla (Apostilla de la Haya).

Con base en los Antecedentes de la investigación, podemos afirmar que aún se mantienen las siguientes situaciones:

- 1) Procesos confusos y de difícil seguimiento, poco automatizados.
- 2) Serios problemas de seguridad y de gestión de la información con la ausencia de mecanismos eficaces para la preservación y la recuperación de la misma. Gran parte de la información no está digitalizada. En el caso de la expedición de las copias certificadas de las partidas del estado civil y de los

asientos de los Registros Públicos, Mercantiles y Notarías Públicas como los mismos no se generan en el Registro Principal y la presentación no se realiza en esta Oficina, si al momento del registro se cometen errores, los mismos serán reproducidos al momento de transcribir la información. Es necesario mencionar que un asiento de registro sólo se corrige mediante sentencia firme de un tribunal.

- 3) Inexistencia de manuales técnicos. En la mayoría de los casos, los procesos se ejecutan con base en la “costumbre”, en el conocimiento y criterio de los funcionarios de mayor antigüedad, y en muchos casos recurriendo a lo establecido en leyes ya derogadas (especialmente en lo establecido en la Ley de Registro Público de 1999) ya que vigente Ley no está reglamentada. Existen muchos vacíos a nivel jurídico y reglamentario.

El área de procesos e insumos utilizados en el servicio, el diagnóstico de la situación actual del Registro Principal del Distrito Capital es la siguiente:

Situación Actual	Situación Deseable o Ideal
<p>Procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Lentitud en los trámites. 2) Poca automatización de los procesos. 3) Falta de sistemas de gestión de la calidad. 4) Poca comunicación entre las diversas áreas del RPDC y con otros entes. 	<p>Procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rapidez. 2) Automatización total de los procesos. 3) Sistema de gestión de la calidad que garantice la veracidad de la información. 4) Mejora en el flujo de información interna y con los entes externos proveedores de información (jefaturas, registros, notarías, tribunales, instituciones de educación superior. etc).

<p>Infraestructura:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Espacio físico insuficiente para atender el elevado número de usuarios. El edificio de la Av. Urdaneta no ofrece posibilidades de crecimiento. 2) Espacio físico del archivo insuficiente a mediano plazo para archivar los asientos registrales. 	<p>Infraestructura:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Contar con una infraestructura adecuada para la atención al público y para archivar los asientos registrales. Es necesario reorganizar el espacio del archivo del edificio sede y del Foro Libertador.
<p>Información:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Deterioro de los libros (en especial los que contienen las partidas de estado civil ya que son los que más se manipulan) 2) Documentos no digitalizados. 3) Archivo desorganizado. 4) Fallas en el proceso de gestión de las comunicaciones emitidas y recibidas. 	<p>Información:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Digitalización de los libros de las partidas del estado civil. 2) Automatizar totalmente los procesos de registro de títulos, de separaciones, interdicciones, inhabilitaciones, asociaciones, fundaciones, corporaciones y legalización de firmas. 3) Organización del Archivo de acuerdo con las normas archivísticas internacionales. 4) Automatización del proceso de gestión de las comunicaciones emitidas y recibidas.
<p>Tecnología:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Sistema de información hecho a la medida. Plataforma desarrollada en ambiente windows. 2) Red de área local. 3) Manejador de base de datos que ya se hace insuficiente para la actual cantidad de información. 4) Equipos de computación de tecnología Pentium IV, III y hasta Pentium I. 	<p>Tecnología:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Sistema de información actualizado. A futuro, tal vez sea necesario migrar a plataformas de software libre. 2) Actualización del Manejador de base de datos. 3) Actualización de los equipos de computación y digitalización.

Cuadro 4. Situación actual y situación deseada área de procesos e insumos utilizados en el servicio. Fuente: Elaboración Propia.

4.1.4. Situación Económica-Financiera del Registro Principal del Distrito Capital

Hasta el 01 de marzo del año 2008, el Registro Principal del Distrito Capital era un Servicio Autónomo sin Personalidad Jurídica. Esa condición jurídica le permitía tener autonomía administrativa y financiera.

En esta Oficina de Registro se cobran emolumentos por los servicios prestados de acuerdo con lo establecido en el Artículo 84 de la Ley de Registro Público y del Notariado. Las tasas están expresadas en Unidades Tributarias. Con cada incremento de la misma, aumentan lo que se cobra al usuario.

La manera como se distribuían los ingresos era la siguiente:

- 30 % gastos de administración.
- 20 % gastos de inversión y modernización
- 25 % ingresos del Registrador
- 10 % para funcionarios de mayor rango
- 15 % demás funcionarios.

La disparidad en la distribución de los ingresos era muy elevada ya que una sola persona (el Registrador Principal) recibía el 25% de los ingresos netos de la Oficina, que era casi igual a lo destinado a los gastos de administración (30%).

El Registro tenía que cubrir los gastos relacionados con servicios básicos, compra de material de oficina, de limpieza, bienes y equipos; pago de sueldos y salarios, aportes patronales, seguro, etc. La estructura presupuestaría no cumplía con los lineamientos de la Oficina Nacional de Presupuesto para los Organismos descentralizados sin fines empresariales. Tampoco se había implementado el Sistema de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (Sigecof). De acuerdo al

monto manejado para las adquisiciones (menor a 200 U.T.) no existía Comisión de Licitaciones (actual Comisión Contrataciones Públicas).

Con la entrada en funcionamiento del Servicio Autónomo de Registros y Notarías, la recaudación y administración de los fondos provenientes de las tasas por concepto de la prestación del servicio está a cargo del mismo. Ahora los usuarios depositan en los bancos autorizados (Banco del Tesoro, Banco Industrial de Venezuela y Banfoandes), anteriormente cancelaban directamente al Registro.

El pago de la nómina, los gastos operativos y de modernización del Registro Principal del Distrito Capital corre por cuenta del Saren. Inferimos que a partir del presente año (2009), este emitirá lineamientos en lo presupuestario e implementará un sistema de control del mismo.

Lo que se pudo observar es que dada la magnitud del Sistema en conjunto, se han presentado retrasos en lo relativo al pago a los proveedores y ha habido algunos inconvenientes con el pago de la nómina y de las prestaciones en dinero de los trabajadores.

El siguiente cuadro muestra el monto de los ingresos recaudados por El Registro Principal del Distrito Capital en el periodo comprendido entre el mes de agosto de 2007 y julio de 2008. Cuadro 5. No se obtuvo información acerca del monto de los egresos.

Mes	Ingresos Bolívares	Ingresos Bolívares Fuertes
Agosto 2007	1.087.120.200,00	1.087.120,20
Septiembre 2007	848.330.800,00	848.330,80
Octubre 2007	1.036.055.800,00	1.036.055,80

Noviembre 2007	1.156.550.000,00	1.156.550,00
Diciembre 2007	752.958.107,84	752.958,11
Enero 2008	1.243.040.960,00	1.243.040,96
Febrero 2008	1.155.183.540,00	1.155.183,54
Marzo 2008	938.960.000,00	938.960,00
Abril 2008	1.104.387.760,00	1.104.387,76
Mayo 2008	896.670.000,00	896.670,00
Junio 2008	925.202.520,00	925.202,52
Julio 2008	1.342.715.640,00	1.342.715,64

Cuadro 5. Ingresos recaudados por el Registro Principal del Distrito Capital Agosto 2007 – Julio 2008. Fuente: RPDC.

4.1.5. Talento Humano del Registro Principal del Distrito Capital

En los actuales momentos el Registro Principal del Distrito Capital tiene 72 personas en su nómina de personal. Ver Cuadro 6.

Cargo	N° Personas
Registrador Principal	1
Abogado I	5
Administrador I	1
Asistente Administrativo III	2
Escribiente I	54
Aseadora	4
Obrero	3
Portero	2

Cuadro 6. Total Personal RPDC. Fuente: RPDC.

La condición jurídica de los cargos es la siguiente. Ver Cuadro ().

Cargo	Condición Jurídica
Registrador Principal	Libre nombramiento y remoción
Abogado I	Fijos (4) / Contratados (1)
Administrador I	Fijo
Asistente Administrativo III	Fijos
Escribiente I	Fijos (42) / Contratados (12)
Aseadora	Fijas (3) / Contratada (1)
Obrero	Contratados (3)
Portero	Fijos

Cuadro 7. Condición Jurídica Cargos RPDC. Fuente: RPDC.

La formación académica de los empleados del Registro Principal del Distrito Capital, es la que se muestra en el siguiente cuadro. Ver cuadros 8 y 9.

Cargo	N° de Personas	Formación Académica
Registrador Principal	1	1 Abogado con post grado en Derecho Laboral.
Abogado I	5	1 Abogado con post grado en Derecho Mercantil. 1 Abogado con post grado en Ciencias del Delito. 3 Abogados.
Administrador I	1	1 Licenciada en Contaduría Pública con post grado en Gestión Tributaria.
Asistente Administrativo III	2	1 TSU en Informática. 1 Décimo Semestre aprobado Psicología.
Escribiente I	42	1 Licenciada en Comunicación Social. 1 Profesora en Educación Comercial.

		1 Licenciada en Administración. 1 Abogado. 1 TSU en Gerencia Administrativa. 1 TSU en Contabilidad. 1 TSU en Mercadeo. 1 TSU en Seguros. 1 TSU en Asistencia Social. 1 TSU Informática. 1 Téc. Medio en Recursos Humanos. 31 Bachilleres (3 cursando estudios a nivel superior).
Aseadora	3	1 Bachiller 2 Educación Básica
Porteros	2	1 Bachiller 1 Educación Básica

Cuadro 8. Formación Académica Personal Fijo RPDC. Fuente: RPDC.

Cargo	N° de Personas	Formación Académica
Abogado	1	1 Abogado.
Escribiente I	12	1 Economista. 1 Téc. Medio en Arte. 1 Téc. Medio en Seguridad Industrial. 9 Bachilleres.
Obreros	3	3 Educación Básica
Aseadora	1	1 Educación Básica.

Cuadro 9. Formación Académica Personal Contratado RPDC. Fuente: RPDC.

De acuerdo con la Ley de Registro Público y del Notariado los empleados del Registro son nombrados por el Servicio Autónomo de Registros y Notarías. Los Registradores y Notarios son funcionarios de libre nombramiento y remoción. Esta

situación puede incidir en lo referente a la continuidad de gestión, ya que la permanencia de los mismos en el cargo depende de las autoridades del Saren.

En el Registro Principal del Distrito Capital hasta la fecha no se aplican evaluaciones de desempeño al personal, tampoco existen planes de formación y desarrollo de carrera ni manuales descriptivos de cargo.

De acuerdo con la información obtenida en el RPDC, ninguno de los abogados tiene estudios de post grado en el área de derecho civil, registral o administrativo. El porcentaje del personal con estudios superiores es del 25,33%. Tampoco hay en la plantilla de personal un archivólogo o bibliotecólogo. Ninguno de los empleados tiene formación en el área de archivo o gestión de la información (cursos técnicos).

Los empleados que prestan servicio en el Registro Principal, reciben la remuneración mensual con base en el tabulador transitorio que generó el Saren en el 2008. Disfrutan de beneficios laborales tales como: Seguro HCM, pago de útiles y becas para sus hijos, ticket alimentación. Se les hacen los descuentos de ley (FAOV, SSO, Fondo de Jubilaciones, etc.). Hasta ahora no cuentan con Caja de Ahorro o un beneficio parecido.

Tampoco se aplica en el RPDC lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat) y su reglamento parcial.

4.2. Análisis Estratégico del Registro Principal del Distrito Capital

4.2.1. Identificar Valores de la Organización, Visión y Misión actual. Reformular la Visión y Misión de la Organización con base en los principios de Gerencia Estratégica

4.2.1.1. Valores de la Organización

Con base en la investigación ejecutada en el Registro Principal del Distrito Capital, se pudo determinar que el mismo no posee una declaración formal de los Valores de la organización, Visión y Misión.

Sin embargo el Servicio Autónomo de Registros y Notarías ha establecido como Valores Institucionales los siguientes:

- **Responsabilidad Social:** Es el compromiso con el deber y la habilidad para responder y asumir acciones oportunas y soluciones asertivas, generando confianza y seguridad en las gestiones que implementamos para el desarrollo del país.
- **Respeto:** Es el reconocimiento de la dignidad de las personas, tomando en consideración los derechos y deberes de cada uno, imperativos fundamentales en las relaciones laborales.
- **Ética:** Es el actuar digno y honorable afianzado por nuestra propia conciencia y la conciencia colectiva, el cual nos permite dejar ver en nuestras acciones, lo que somos, logrando mantener los parámetros de eficiencia y eficacia adquiridos en la Institución.
- **Honestidad:** Es el compromiso que tenemos de desempeñar nuestras funciones con rectitud e integridad, orientados a cumplir nuestras labores apegados a los más altos principios morales, ante los demás y ante nosotros mismos.

- **Excelencia:** Es una norma de conducta, es ella el reto diario y permanente, que nos orienta hacia la calidad del servicio con eficiencia y eficacia. Es una responsabilidad de todos los miembros de la institución y compromete a todos por igual.
- **Trabajo en equipo:** Es la cooperación e integración de los miembros, para el logro de nuestros objetivos, compartiendo una misma visión, siendo corresponsables de la eficiencia como institución.

El autor considera que algunos de los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Administración Pública, pueden ser considerado como Valores de la Organización específicamente lo referido a: objetividad, imparcialidad y legalidad administrativa (sometimiento a ley y al derecho).

Con base en lo antes expuesto el autor, considera que los Valores Institucionales que el Registro Principal del Distrito Capital debería adoptar son los siguientes:

- **Responsabilidad Social.**
- **Respeto.**
- **El Comportamiento Ético.**
- **La Honestidad.**
- **La Excelencia.**
- **El Trabajo en equipo.**
- **La Objetividad.**
- **La Imparcialidad.**
- **La Legalidad administrativa, entendida como el sometimiento a ley y al derecho.**

Los mismos recogen el espíritu de lo que debería ser la prestación de un servicio bajo parámetros de calidad en el marco de la Administración Pública a un usuario que cada día reclama mejoras y tiene un nivel mayor de exigencia.

4.2.1.2. Visión del Registro Principal del Distrito Capital

Kaplan y Norton definieron la Visión de una organización como:

“Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar –a menudo en términos atractivos o visionarios- qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella” [25].

La Visión orienta a los integrantes de una organización ya que responde, en palabras de Peter Drucker, a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Esa idea se convertiría así en una meta a largo plazo, algo que de llegar a alcanzarlo traería muchos beneficios y satisfacciones de logro.

El Registro Principal del Distrito Capital no ha efectuado un ejercicio de declaración de la Visión.

Dada la importancia que tiene el Registro Principal del Distrito Capital como ente de la Administración Pública Nacional y el carácter estratégico de la información y de los procesos ejecutados en el mismo, se puede establecer que la Visión del mismo puede ser:

“Ser el Registro Principal líder en la atención al usuario por la eficacia y eficiencia de los procesos, la aplicación de los principios que garanticen la seguridad jurídica de los actos y la prestación de un servicio de calidad”.

Esta declaración reconoce la necesidad de prestar un servicio al usuario eficaz y eficiente, con parámetros de calidad que garanticen la seguridad jurídica, conceptos que son el ideal al que debería aproximarse el Registro Principal del Distrito Capital.

4.2.1.3. Misión del Registro Principal del Distrito Capital

La Misión de una organización es un concepto clave en cualquier proceso administrativo, en palabras de Peter Drucker, plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿cuál es nuestra misión?”. Para Fred David, la declaración de la misión es una declaración de la “razón de ser” de una empresa. Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia, ¿Por qué? Porque al tener clara esa razón de ser, se pueden estructurar operaciones que faciliten el cumplimiento de esas tareas. Sabiendo esto, se aclara cuáles objetivos están en la esfera de acción de la organización y no fuera de ella.

El autor Arellano Gault, establece que:

“(…) la misión forma parte de un proceso estratégico. Significa que debe servir para pensar estratégicamente. No correspondería estrictamente a un requisito formal dentro de un esquema administrativo, sino que sería, más bien, un elemento potenciador y ordenador del pensamiento, que se dirige a definir su inserción dentro de una realidad a la que se desea ayudar a construir” (Arellano, 2004, 55).

En el caso de las organizaciones de la Administración Pública, agrega Arellano Gault:

“la ley establece los límites y espacios de actuación, y sobre esta base se interpretan y orientan alternativas de posición. En rigor, estos espacios no estarían definiendo los determinantes de toda acción, pero sí estarían permitiendo la existencia formal de la organización en una sociedad democrática”. (Arellano, 2004, 69).

El Artículo 25 de la Ley de Registro Público y del Notariado establece que: La misión de los registros es garantizar la seguridad jurídica de los actos y de los derechos inscritos, con respecto a terceros, mediante la publicidad registral.

Consideramos que la letra de ese artículo es un aspecto de la Misión del Registro Principal, ya que no se establecen cuáles son los elementos diferenciadores de esa Oficina de Registro, es decir, que la distingue de los otros Registros y cuál es su función dentro del Sistema Registral y Notarial.

En consecuencia, el Autor considera que la Misión del Registro Principal del Distrito Capital expresamente formulada debería quedar redactada de la siguiente manera:

“La Misión del Registro Principal del Distrito Capital es:

- 1) Inscribir los actos siguientes: La separación de cuerpos y bienes, salvo que se trate de bienes inmuebles y derechos reales, los cuales se harán por ante el Registro de Propiedad. Las interdicciones e inhabilitaciones civiles. Los títulos y certificados académicos, científicos, eclesiásticos y los despachos militares.
- 2) Inscribir los actos de constitución, modificación, prórroga y extinción de las sociedades civiles, asociaciones, fundaciones y corporaciones de carácter privado, exceptuando las cooperativas.
- 3) Legalizar la firma de las autoridades públicas dentro de su jurisdicción.
- 4) Expedir copias certificadas y simples, de los asientos y duplicados de los documentos que reposan en los archivos, tales como Partidas de Nacimiento, Actas de Matrimonio y Defunción, Inserciones, Copias Certificadas de Títulos y de Documentos Protocolizados en los Registros de Propiedad.

- 5) Recibir, mantener y resguardar los duplicados de los asientos de los Registros Públicos, Mercantiles, Registros Civiles Municipales y Parroquiales; Notarías Públicas, Juzgados y del Servicio Consular Venezolano.

Cumpliendo con los principios de: economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación, honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, sometimiento a la ley y al derecho de manera de garantizar la seguridad jurídica de los actos y de los derechos inscritos, con respecto a terceros, mediante la publicidad registral”.

Está extensa declaración de Misión contiene los elementos diferenciadores de esa Oficina de Registro Principal, bajo cuales principios de ejecutan y porqué.

4.2.2. Análisis Externo del Registro Principal del Distrito Capital

El análisis externo de la Organización se basa en una auditoría externa, la cual se centra en la identificación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. Revela las oportunidades y amenazas claves.

El propósito de la misma es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse.

Fred David, clasifica las fuerzas externas en cinco categorías principales: económicas; sociales, culturales, demográficas y ambientales. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y competitivas. (David, 2003,80).

De acuerdo a la naturaleza cuasi-monopólica del Registro Principal del Distrito Capital sólo se consideran en el análisis las cuatro primeras. Las fuerzas competitivas no se toman en cuenta porque no se está en presencia de una

organización que compite en un mercado por captar potenciales clientes de sus servicios con otras empresas.

Fuerzas Económicas:

Desde el tercer trimestre del año 2008, la economía global se encuentra atravesando por una situación de crisis que ha hecho tambalear el sistema financiero y bancario mundial. De acuerdo con el criterio de algunos especialistas el epicentro de la crisis son los Estados Unidos de América y las fallas en sus bancos, aseguradoras y empresas financieras, lo que incidió en el cese de pago de las hipotecas y compromisos económicos por parte de los deudores.

El problema se extendió al resto de los países por lo global del mercado y por los flujos monetarios mundiales. En consecuencia se produjo una crisis de pago y una contracción en la demanda de bienes y servicios. Casi todos los gobiernos de Europa y el Gobierno Federal Americano han tenido que aprobar grandes planes de ayuda a importantes sectores de la economía. Ha aumentado la tasa de desempleo y se habla de una crisis sin precedentes, en opinión de algunos expertos más pronunciada que la de 1929.

El comercio internacional se ha visto afectado ya que por la disminución de la actividad económica ha disminuido el precio de las materias primas y de los productos energéticos. De igual manera ha disminuido el valor del dólar y el euro.

Todo eso ha tenido impacto en Venezuela, ya que ha caído de manera sostenida el precio del petróleo, principal producto de exportación y generador de divisas para el país. Ya que el presupuesto de la nación se elaboró con un precio promedio del petróleo de 60 dólares, y como el mismo ha girado en torno a los 30 dólares, hay un grave desequilibrio en las cuentas macroeconómicas al punto de que el Ejecutivo tiene como alternativa usar parte de las Reservas Internacionales para financiar gasto corriente e importaciones de bienes y servicios.

Con base en lo anterior se tiene que:

- La inflación del año 2009 se calcula será mayor a la de 2008 (por encima del 30%). Esto incide de manera directa en el valor de la Unidad Tributaria (UT). Como las tasas del Registro Principal están expresadas en UT, es seguro que aumentará el valor de los trámites.
- Dada la tasa de inflación pronosticada para el 2009, se produce una mayor demanda de dinero por parte de la población ya que nominalmente el dinero tiene menor valor. Esto tiene incidencia directa en la ejecución de los trámites ya que por ejemplo así el trámite sea más engorroso los usuarios se dirigirán a la Jefaturas Civiles en el caso de necesitar partidas del estado civil, ya que en esas oficinas no pagan por el trámite sólo necesitan adquirir timbres fiscales. En consecuencia, pudieran caer los ingresos mensuales del Registro Principal.
- En el Proyecto de Ley de Presupuesto no se incluye asignación para el Servicio Autónomo de Registros y Notarías, por lo que este servicio debe autofinanciarse con lo recaudado por los registros y notarías. Si hay una caída en los fondos, se puede llegar a la situación de no poder honrar los pagos y compromisos.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

Social y Cultural: la sociedad venezolana desde hace 10 años, experimenta cambios en todos los ámbitos. Hay un mayor conocimiento de las personas acerca de sus derechos por lo que la exigencia de bienes y servicios de calidad ha aumentado. La presión sobre los organismos públicos es mayor.

En la actualidad se ha comenzado a instaurar una cultura del “reclamo”, la tolerancia de las personas hacia el trato indebido es muy baja. Ante cualquier “maltrato” los usuarios acuden a organismos tales como la Defensoría del Pueblo e Indepabis, a interponer sus denuncias.

Demografía: Dada la estructura de la población Venezolana, la cual es joven en su mayoría, la tendencia es al aumento interanual de los nacimientos. De igual manera es elevado el número de personas que contraen matrimonio. También se observa una tendencia al alza en los divorcios y separaciones. Las estadísticas no están actualizadas pero la tendencia es creciente. Si hay un incremento en los nacimientos, matrimonios, divorcios y defunciones aumenta la demanda de partidas del estado civil.

Otro aspecto a considerar es el aumento de la matrícula en los estudios de educación superior. A mayor cantidad de egresados, mayor cantidad de títulos a registrar. El ejercicio de carreras tales como: medicina, farmacia, ingeniería, contaduría y derecho; requieren la colegiatura obligatoria. Para hacerlo es requisito previo el registro de los títulos.

Factores Ambientales: La tendencia global es la preservación de los bosques por lo que se impone el uso de menor cantidad de papel y el reciclaje del mismo. La automatización de procesos, la digitalización de documentos y la implementación de estrategias de gobierno electrónico, es una tendencia creciente que permite la disminución del uso de papel.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:

Política y Gobierno: Desde la elección presidencial del año 2006, el Ejecutivo Nacional ha avanzado en la consolidación de un sistema socialista en contraposición al sistema capitalista de mercado. De acuerdo con el criterio del Ejecutivo Nacional, el mercado como elemento de asignación de recursos ha resultado ineficiente por lo que se hace necesario que el estado intervenga con la finalidad de eliminar las desigualdades en la distribución del ingreso y en la asignación de recursos. Se han implementado programas de asistencia social y de ayuda directa a los sectores más necesitados de la población.

Con base en lo anterior, como la identidad es un derecho fundamental de las personas, el Ejecutivo o la Asamblea Nacional pueden promulgar una Ley en la cual se establezca la gratuidad de los servicios prestados por el Registro Principal.

De igual manera, es política de estado la centralización de las actividades por lo que se descarta el regreso de la figura de Servicios Autónomos sin Personalidad Jurídica para los Registros y Notarías. Es decir, se mantiene la figura del Saren como ente rector y normativo del sistema.

Un aspecto que pudiera incidir en la gestión del Sistema Registral y Notarial es que la designación del director(a) del Saren, depende del Ministro del Poder Popular para las Relaciones Interiores y Justicia. Si hay cambios en la cartera ministerial, pudiera haber cambios en el Servicio Autónomo de Registros y Notarías lo que pudiera incidir en la continuidad administrativa del mismo.

Factor Legal: De acuerdo con lo establecido en la Constitución Nacional, corresponde al Consejo Nacional Electoral (CNE) la rectoría del Registro Civil y Electoral.

El CNE ha trabajado en un Proyecto de Ley Orgánica de Registro Civil que de ser sancionado por la Asamblea Nacional durante los próximos años, producirá cambios en el sistema. Esto tendría incidencia en los Registros Principales ya que los mismos reciben los libros duplicados de las Jefaturas Civiles, Oficinas Municipales de Registro Civil y del Servicio Consular. Pero, eventualmente pudiera mejorar el servicio prestado por esos entes ya que su funcionamiento sería coordinado por el CNE.

Otro aspecto que incide actualmente en la prestación de los servicios registrales, son los vacíos que presenta la Ley de Registro Público y del Notariado y la no reglamentación de la misma. La Asamblea Nacional puede eventualmente

reformular la Ley de manera de establecer la gratuidad de los servicios registrales y notariales.

Dada la realidad descrita en el párrafo anterior, el Saren tiene una facultad interpretativa amplia de la ley. También es potestad del Servicio Autónomo la puesta en funcionamiento de la figura del Registro Principal Central y de los Registros Principales Territoriales.

Factores Tecnológicos: Desde hace unos 5 años la masificación en el uso de la Internet es muy alta. Los costos de conexión del servicio han disminuido lo que incide en la gestión de las organizaciones, las cuales avanzan en el uso de la herramienta.

En Venezuela, desde aproximadamente 5 años se ha estado implementado una política de migración a Software libre, por lo que los entes públicos deben desarrollar sus programas con esa tecnología. También se ha avanzado en el reconocimiento de la firma digital de los funcionarios y en la implementación de estrategias de gobierno electrónico. La tendencia es a la integración tecnológica y al mejoramiento de los flujos de información entre los entes de la Administración Pública.

Puntualizando, las amenazas y oportunidades detectadas fueron las siguientes:

Amenazas:

- 1) Aumento de la Unidad Tributaria, lo que eleva las Tasas que deben cancelar los usuarios por los servicios. Posible caída en la demanda de los servicios dado el incremento de las mismas.
- 2) La posibilidad de que se decrete la gratuidad de los servicios, lo que no permitiría la generación de ingresos propios.

- 3) No continuidad administrativa en el Servicio Autónomo de Registros y Notarías.
- 4) Posibilidad de un cambio de adscripción. Pasar a ser parte del Registro Civil y Electoral bajo la rectoría del CNE.
- 5) Vacíos en la Ley de Registro Público y del Notariado. No reglamentación de la misma.

Oportunidades:

- 1) Aumento de la demanda del servicio por el incremento de los nacimientos, matrimonios, separaciones y defunciones; así como por el aumento de la matrícula de educación superior lo que eventualmente se traducirá en mayor cantidad de egresados. Alta cantidad de Usuarios del servicio en conjunto.
- 2) La puesta en funcionamiento de la figura del Registro Principal Central y del Registro Principal Territorial ya que el Registro Principal del Distrito Capital pudiera llegar a adoptar alguna de esas figuras.
- 3) Óptima coordinación entre el Registro Principal, las Jefaturas Civiles y las Oficinas de Registro Civil Municipal al estar estas últimas adscritas al Consejo Nacional Electoral si se aprueba el Proyecto de Ley Orgánica de Registro Civil en la Asamblea Nacional. Esto tendría incidencia directa en la comunicación entre estos entes.
- 4) Mejoras en la comunicación e interconexión entre los diversos entes de la administración pública dado el uso de las Tecnologías de la Comunicación y la Información, la implementación de estrategias de Gobierno Electrónico y el uso de una plataforma tecnológica basada en el uso de Software libre.
- 5) Implementación obligatoria del uso de la firma digital.

4.2.3. Análisis Interno del Registro Principal del Distrito Capital

El análisis interno, que se ejecuta mediante la auditoría interna, permite establecer las debilidades y fortalezas de la organización. Son elementos que la misma puede controlar y explotar, son fundamentales para la generación de las estrategias.

Con base en la información obtenida en la sección de Desarrollo y Situación actual del Registro Principal del Distrito Capital, se establecen las siguientes debilidades y fortalezas.

Debilidades:

- 1) Poca automatización de los procesos.
- 2) Escasa digitalización de los documentos.
- 3) Archivo desorganizado. No hay un archivólogo en la nómina. El personal no ha realizado cursos técnicos en el área.
- 4) Repetición de errores al transcribir las copias certificadas.
- 5) No detección de dobles registros de personas o bienes.
- 6) De acuerdo con la Ley de Registro Público y del Notariado corresponde a los Registros Principales y a los Registros Públicos la inscripción de la constitución, modificación, prórroga y extinción de las asociaciones civiles, fundaciones y corporaciones de carácter privado. Duplicidad registral.
- 7) Inexistencia de manuales de organización y procedimientos. Muchos de los procesos se ejecutan con base en el conocimiento acumulado de los empleados de mayor antigüedad.
- 8) No se aplican principios de gerencia de procesos ni de gestión de la calidad.
- 9) Pérdida de la autonomía administrativa y financiera con la puesta en funcionamiento del Servicio Autónomo de Registros y Notarías.
- 10) El Registrador Principal es personal de libre nombramiento y remoción. Esto puede incidir en la continuidad administrativa.

- 11) Ninguno de los abogados en nómina, tienen estudios de postgrado en derecho público, civil, registral o administrativo.
- 12) Sólo 25,33% del personal tiene estudios superiores. Casi ninguno de los empleados ha realizado cursos o tiene entrenamiento en la materia registral.

Fortalezas:

- 1) Funciones establecidas en la Ley de Registro Público y del Notariado, claramente diferenciadas, en la mayoría de los aspectos, de los otros Registros y de las Notarías.
- 2) Centralización de la información de las partidas del estado civil, de los duplicados de las notarías, registros públicos y mercantiles. Es decir, en un solo sitio esta la información de varios entes.
- 3) Generación de Ingresos. Promedio mensual de BsF. 1.040.597,94. (periodo agosto 2007 – julio 2008).
- 4) El tener como jurisdicción la ciudad de Caracas. Asiento de los Poderes Públicos Nacionales.
- 5) Guardia y custodia de los libros duplicados de Registros Públicos, Mercantiles, Notarías Públicas y Servicio Consular Venezolano.
- 6) Alta demanda del servicio.
- 7) Comportamiento monopólico. Inelasticidad precio-demanda en algunos trámites.
- 8) Instalaciones propias.
- 9) El contar con una red de comunicación interna y con un sistema de información diseñado a la medida.

4.2.4. Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo

El problema de la investigación fue definido en el Capítulo I, de la siguiente manera:

Ante la puesta en funcionamiento del Servicio Autónomo de Registros y Notarías (Saren) como nivel central o normativo del Sistema Registral y Notarial Venezolano, y la nueva situación administrativa del Registro Principal del Distrito Capital, el cual pasó a ser Unidad Operativa, ¿Cuáles deben ser las estrategias a desarrollar en esa Oficina de Registro, mediante un Plan Estratégico que sirva de guía, para lograr los objetivos que le permitan prestar un servicio eficiente y de calidad a los usuarios, cumpliendo a la vez con lo establecido en el marco jurídico vigente?

En consecuencia, los objetivos a largo plazo deben estar orientados a lograr una mejora significativa en la eficiencia y calidad del servicio prestado a los usuarios. Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo (David, 2003, 158).

El Registro Principal del Distrito Capital, tiene como principal insumo productivo la información; la cual es tratada con la finalidad de generar los documentos, en un marco de seguridad jurídica que sirvan como medio probatorio y fe pública, que requieren los usuarios. En esto consiste la generación de valor.

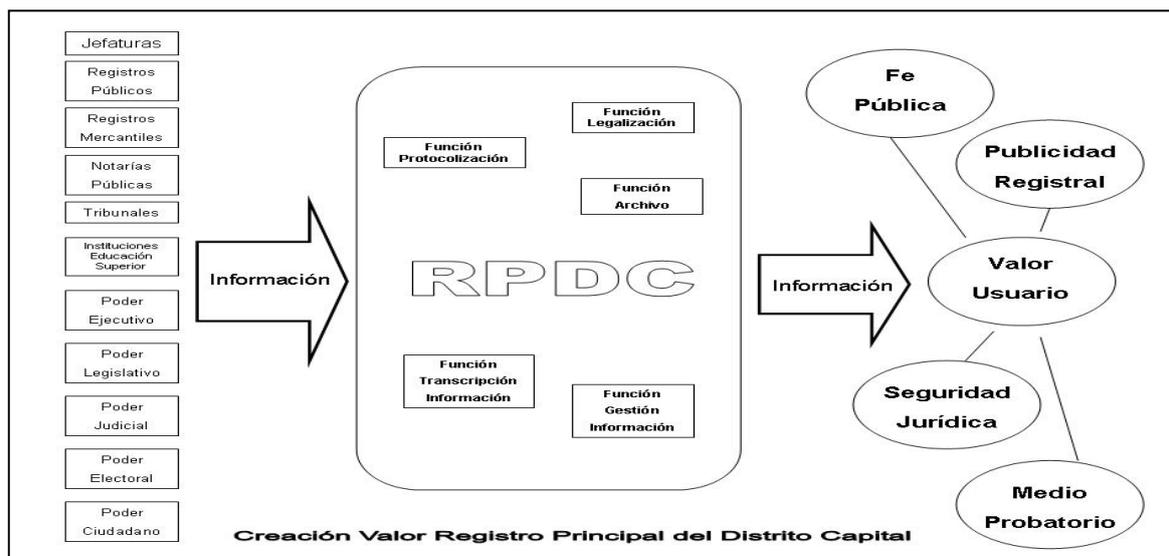


Figura 4. Creación Valor RPDC. Fuente: Miguel Natera.

La formulación de los objetivos debe estar orientada a incrementar la satisfacción de los usuarios, la calidad del servicio y asegurar la generación de valor. Lo anterior se traduce en una Administración Pública al servicio del ciudadano, la cual estaría caracterizada por:

- El uso de las tecnologías de la comunicación e información que permitan la aplicación de sistemas de información eficientes.
- Procedimientos sencillos y simplificados.
- Ofrecer información confiable al ciudadano.
- Derecho de los usuarios a conocer el estado de los trámites.
- Procesos más rápidos.
- Horarios especiales de atención al público.
- Ventanillas únicas de atención.

Con base en lo anterior se formulan los siguientes objetivos a largo plazo:

1. Objetivo de Desarrollo Tecnológico: Automatización completa de los procesos ejecutados en las diversas funciones del Registro Principal del Distrito Capital.
2. Objetivo de Calidad: Obtener la certificación ISO 9000:2000 en por lo menos un área operativa.
3. Objetivo de Desarrollo Humano: Implementación de un plan de desarrollo, capacitación y adiestramiento del personal.
4. Objetivo de Orientación hacia el Usuario: Creación de la Oficina de Atención al Ciudadano.
5. Objetivo de Procesos Operativos: Aumento del número de solicitudes atendidas en un 50%.

De acuerdo con Serna Gómez, los objetivos a largo plazo, que él denomina corporativos, son “los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa”. (Serna, 2003, 185).

4.2.5. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Funciones establecidas en la Ley de Registro Público y del Notariado, claramente diferenciadas de los otros Registros y de las Notarías. 2) Generación de Ingresos. Promedio mensual de BsF. 1.040.597,94. (periodo agosto 2007 – julio 2008). 3) El tener como jurisdicción la ciudad de Caracas. Asiento de los Poderes Públicos Nacionales. 4) Guardia y custodia de los libros duplicados de Registros Públicos, Mercantiles, Notarías Públicas y Servicio Consular Venezolano. 5) Alta demanda del servicio. 6) Comportamiento monopólico. Inelasticidad precio-demanda. 7) Instalaciones propias. 8) El contar con una red de comunicación interna y con un sistema de información diseñado a la medida. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Poca automatización de los procesos. 2) Pocas digitalización de los documentos. 3) Archivo desorganizado. No hay un archivólogo en la nómina. El personal no ha realizado cursos técnicos en el área de archivo. 4) Inexistencia de manuales de organización y procedimientos. 5) Pérdida de la autonomía con la puesta en funcionamiento del Saren. 6) El Registrador Principal es personal de libre nombramiento y remoción. Esto puede incidir en la continuidad administrativa. 7) Ninguno de los abogados tienen estudios de postgrado en derecho civil o registral. 8) Sólo 25,33% del personal tiene estudios superiores.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Aumento de la demanda del servicio por el incremento de los nacimientos, matrimonios, separaciones y defunciones; así como por el aumento de la matrícula de educación superior lo que eventualmente se traducirá en mayor cantidad de egresados. 2) La puesta en funcionamiento de la figura del Registro Principal Central y del Registro Principal Territorial ya que el Registro Principal del Distrito Capital pudiera llegar a adoptar alguna de esas figuras. 3) Óptima coordinación entre el Registro Principal, las Jefaturas Civiles y las Oficinas de Registro Civil 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)</p> <p>F1 – F2 – F5- O1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Aumentar el número de usuarios atendidos por día. <p>F2 – F3 – O4</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) Formular un proyecto para mejorar el flujo de información entre los diversos organismos públicos proveedores de 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)</p> <p>D1 – D2 – O1 – O4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Formular e implementar proyectos de automatización de los procesos y de la digitalización de la información. <p>D3 – O1</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) Organizar el archivo de acuerdo con las normas archivísticas

<p>Municipal al estar estas últimas adscritas al Consejo Nacional Electoral si se aprueba el Proyecto de Ley Orgánica de Registro Civil en la Asamblea Nacional. Esto tendría incidencia directa en la comunicación entre estos entes.</p> <p>4) Mejoras en la comunicación e interconexión entre los diversos entes de la administración pública dado el uso de las Tecnologías de la Comunicación y la Información, la implementación de estrategias de Gobierno Electrónico y el uso de una plataforma tecnológica basada en el uso de Software libre.</p> <p>5) Implementación obligatoria del uso de la firma digital.</p>	<p>información al RPDC.</p> <p>F1 – F2 – O5</p> <p>3) Formular un proyecto para implementar la firma digital en los procesos ejecutados en el RPDC.</p> <p>F2 – F4 – O1</p> <p>4) Digitalización de la información.</p>	<p>internacionales. Solicitud de un archivólogo al Saren. Planificar cursos de formación en el área de archivo para el personal.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>1) Aumento de la Unidad Tributaria, lo que eleva las Tasas que deben cancelar los usuarios por los servicios. Posible caída en la demanda de los servicios dado el incremento de las Tasas.</p> <p>2) La posibilidad de que se decrete la gratuidad de los servicios, lo que no permitiría la generación de ingresos propios.</p> <p>3) No continuidad administrativa en el Servicio Autónomo de Registros y Notarías.</p> <p>4) Posibilidad de un cambio de adscripción. Pasar a ser parte del Registro Civil y Electoral bajo la rectoría del CNE.</p> <p>5) Vacíos en la Ley de Registro Público y del Notariado. No reglamentación de la misma.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)</p> <p>F1 – F2 – A1</p> <p>1) Formular un plan de desarrollo y entrenamiento de personal de manera de mejorar la atención al usuario.</p> <p>F1 – F3 – A2</p> <p>2) Formular un plan para solicitar asignación presupuestaria. Justificar la necesidad de recursos.</p> <p>F2 – A3</p> <p>3) Implementar un adecuado sistema de comunicación con el Saren. Hacer propuestas de mejoramiento de comunicación con el Saren. Justificar solicitudes de recursos.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)</p> <p>D1 – D2 – A2</p> <p>1) Formular un proyecto para la automatización de los procesos y digitalización de documentos con la finalidad de obtener recursos del FIDES o vía Ley Orgánica Ciencia, Tecnología e Innovación.</p> <p>D6 – A3</p> <p>2) Entrenar a los Abogados de la nómina de manera de que alternativamente cumplan funciones como Registradores Auxiliares.</p>

Cuadro 10. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Fuente: Miguel Natera.

4.2.6. Creación, Evaluación y Selección de Estrategias

Para el logro de los objetivos de la Organización, las estrategias a implementar son las siguientes:

Estrategias de Crecimiento: Buscan la consolidación de la Organización.

- Integración Vertical y Horizontal: Mejoramiento de la comunicación con los proveedores de información (jefaturas civiles, notarías públicas, registros, servicio consular, instituciones de educación superior, poder ejecutivo, poder legislativo, poder judicial, poder electoral, poder ciudadano).
- Innovación: Digitalización, rediseño de procesos, uso de tecnología de la información, gestión del cambio, arquitectura de la información.
- Alianzas Estratégicas: Con las Instituciones de Educación Superior para ejecutar operativos para el Registro de los Títulos de los graduandos. Con la Oficina Nacional de Identificación y Extranjería (Onidex) para la consulta de los datos filiatorios de los usuarios que presenten problemas con sus datos de estado civil. Con los Consejos Comunales y Asociaciones de Vecinos para trámites de partidas del estado civil.

Estrategias Concéntricas: Afectan a toda la Organización.

- Calidad.
- Servicio.
- Capacitación.

Con base en la información que arroja la Matriz FODA, las posibles acciones son las siguientes:

- 1) Aumentar el número de usuarios atendidos por día. A corto plazo mediante la implementación de nuevos horarios de atención y de turnos de trabajo. Por ejemplo, se pudiera implementar un turno nocturno para la transcripción de las partidas del estado civil.
- 2) Formular un proyecto para mejorar el flujo de información entre los diversos organismos públicos proveedores de la misma al Registro Principal.
- 3) Formular proyectos para implementar la firma digital en los procesos ejecutados en el Registro.
- 4) Formular un plan de desarrollo y entrenamiento de personal para mejorar la atención al usuario.
- 5) Formular un plan de trabajo para solicitar asignación presupuestaria. Justificar la necesidad de recursos mediante la preparación de los estados financieros y la elaboración del flujo de caja proyectado. Hacer planificación.
- 6) Implementar un adecuado sistema de comunicación con el Saren. Hacer propuestas de mejoramiento de comunicación con el Servicio Autónomo.
- 7) Formular e implementar proyectos de automatización de los procesos y de la digitalización de la información. Especialmente de los libros del estado civil.
- 8) Creación de un portal web, en el que se coloque la información relacionada con: los días y horarios de atención, requisitos, costos, números telefónicos, etc.; de manera de orientar a los usuarios del servicio.
- 9) Implementar la actividad estadística.
- 10) Organizar el archivo de acuerdo con las normas archivísticas internacionales. Solicitud de un archivólogo al Saren. Planificar cursos de formación en el área de técnicas de archivo para el personal.
- 11) Formular un proyecto para la automatización de los procesos y digitalización de documentos con la finalidad de obtener recursos del FIDES o vía Ley Orgánica Ciencia, Tecnología e Innovación.

- 12) Entrenar a los Abogados de manera de que alternativamente cumplan funciones como Registradores Auxiliares.
- 13) Rotación del personal en todas las áreas operativas del servicio.

Dada la naturaleza de la Organización, un ente de la Administración Pública Nacional, es necesario considerar el aspecto político y legal al momento de decidir cuál o cuáles serían las estrategias seleccionadas.

El Registro Principal del Distrito Capital, tiene que cumplir con una Misión, la cual es asignada por Ley. Existe una demanda elevada del servicio prestado y los usuarios exigen veracidad de la información, mayor rapidez y eficacia en los trámites que realizan.

El principal insumo productivo de esta Oficina de Registro es la información por lo que los objetivos a largo plazo, deben estar dirigidos a lograr un mejor aprovechamiento de la misma. En consecuencia la tecnología aplicada a los procesos e información existente permitirá lograr avances en cuanto a una mejor atención a los usuarios, disminuir el tiempo de respuesta, aumentar el número de personas atendidas y la relación costo-valor. De igual manera, si bien es cierto que con la entrada en funcionamiento del Servicio Autónomo de Registros y Notarías, el Registro Principal perdió autonomía financiera y administrativa, son dos niveles que deben complementarse, el Saren como ente normativo y el Registro como unidad operativa.

Los objetivos establecidos a largo plazo deben ser logrados mediante la implementación de las estrategias enunciadas ya que cada una de ellas lograría avanzar en el logro de por ejemplo: la automatización total de los procesos, la digitalización de la información y la implementación de estrategias de gobierno electrónico.

Por mandato de ley la Administración Pública, está obligada a dar respuestas efectivas a los usuarios y debe avanzar en la modernización de sus estructuras de manera profesional. Lo anterior constituiría entonces la cristalización de un ideal de gobierno al servicio de los ciudadanos.

Capítulo V

Propuesta de Plan Estratégico 2009 – 2012

Registro Principal del Distrito Capital

5.1. Introducción

El Plan Estratégico que se presenta a continuación, es producto del esfuerzo de un Tesista de la Carrera de Economía de la Universidad Central de Venezuela identificado y comprometido plenamente con el trabajo realizado.

Con base en la aplicación del Modelo de la Planificación Estratégica, y con la información obtenida mediante investigación documental, y de campo en el Registro Principal del Distrito Capital, más los antecedentes encontrados y un detallado análisis estratégico se conformo el presente documento.

Este Plan Estratégico busca establecer las bases para un desarrollo a largo plazo, que trascienda el marco circunstancial de la gestión actual. Los objetivos estratégicos y las estrategias propuestas son una propuesta que sirva de herramienta al proceso de toma de decisiones en los próximos años.

5.2. Marco Legal

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Código Civil Venezolano.
- Ley Orgánica de Planificación.
- Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público.

- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Ley de Registro Público y del Notariado.
- Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.

5.3. Valores del Registro Principal del Distrito Capital

- Responsabilidad Social.
- Respeto.
- El Comportamiento Ético.
- La Honestidad.
- La Excelencia.
- El Trabajo en equipo.
- La Objetividad.
- La Imparcialidad.
- La Legalidad administrativa, entendida como el sometimiento a ley y al derecho.

5.4. Visión del Registro Principal del Distrito Capital

Ser el Registro Principal líder en la atención al usuario por la eficacia y eficiencia de los procesos, la aplicación de los principios que garanticen la seguridad jurídica de los actos y la prestación de un servicio de calidad.

5.5. Misión del Registro Principal del Distrito Capital

La Misión del Registro Principal del Distrito Capital es:

- 1) Inscribir los actos siguientes: La separación de cuerpos y bienes, salvo que se trate de bienes inmuebles y derechos reales, los cuales se harán por ante el Registro de Propiedad. Las interdicciones e inhabilitaciones civiles. Los títulos y certificados académicos, científicos, eclesiásticos y los despachos militares.
- 2) Inscribir los actos de constitución, modificación, prórroga y extinción de las sociedades civiles, asociaciones, fundaciones y corporaciones de carácter privado, exceptuando las cooperativas.
- 3) Legalizar la firma de las autoridades públicas dentro de su jurisdicción.
- 4) Expedir copias certificadas y simples, de los asientos y duplicados de los documentos que reposan en los archivos, tales como Partidas de Nacimiento, Actas de Matrimonio y Defunción, Inserciones, Copias Certificadas de Títulos y de Documentos Protocolizados en los Registros de Propiedad.
- 5) Recibir, mantener y resguardar los duplicados de los asientos de los Registros Públicos, Mercantiles, Registros Civiles Municipales y Parroquiales; Notarías Públicas, Juzgados y del Servicio Consular Venezolano.

Cumpliendo con los principios de: economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación, honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, sometimiento a la ley y al derecho de manera de garantizar la seguridad jurídica de los actos y de los derechos inscritos, con respecto a terceros, mediante la publicidad registral.

5.6. Objetivos a Largo Plazo

- 1) **Objetivo de Desarrollo Tecnológico:** Automatización completa de los procesos ejecutados en las diversas funciones del Registro Principal del Distrito Capital.
- 2) **Objetivo de Calidad:** Obtener la certificación ISO 9000:2000 en por lo menos un área de operativa.
- 3) **Objetivo de Desarrollo Humano:** Implementación de un plan de desarrollo, capacitación y adiestramiento del personal.
- 4) **Objetivo de Orientación hacia el Usuario:** Creación de la Oficina de Atención al Ciudadano.
- 5) **Objetivo de Procesos Operativos:** Aumento del número de solicitudes atendidas en un 50%.

5.7. Objetivos Estratégicos

Objetivo de Desarrollo Tecnológico: Automatización completa de los procesos realizados en las diversas funciones del Registro Principal del Distrito Capital.

- a) Garantizar legalización y actualización permanente de todas las licencias de software.
- b) Fomentar el uso del software libre.
- c) Establecer políticas y recursos que garanticen la adquisición, reposición y mantenimiento de equipos informáticos (hardware y software).
- d) Desarrollar un programa de mantenimiento integral a los sistemas de información.
- e) Desarrollar un sistema de información de planta física (inmuebles, espacios, dotación y redes de servicios) que permita registrar, planificar y reorganizar los espacios de manera más eficiente y equitativa.
- f) Desarrollar un sistema de información de bienes nacionales.
- g) Desarrollar un sistema de información de recursos humanos.

- h) Consolidar el sistema de información financiera, implementando la integración a él mismo de los demás sistemas vinculados, tales como el sistema de nómina y el sistema de bienes nacionales.
- i) Desarrollar un sistema de información de seguridad integral.
- j) Desarrollar un sistema de evaluación de gestión.
- k) Desarrollar un sistema de información de mantenimiento.
- l) Consolidar el sistema de indicadores basado en los sistemas de información antes descritos que permita, además de justificar la acción a tomar, estimar la inversión necesaria y los recursos involucrados.
- m) Afianzar los mecanismos de revisión continua de políticas, normas y estándares de información.
- n) Desarrollar un sistema de información de documentación y archivo.
- o) Organización del Archivo del Registro Principal del Distrito Capital de acuerdo con las normas archivísticas internacionales.
- p) Creación de una base de datos para el manejo automatizado del archivo.
- q) Digitalizar la información contenida en los libros duplicados de partidas de nacimiento del estado civil (libros encuadernados y hojas sueltas).
- r) Entrenamiento del personal en el manejo de los sistemas de información y gestión documental.
- s) Gestionar la creación de una página web institucional en la cual esté toda la información relacionada con los trámites.
- t) Formular una estrategia de Gobierno Electrónico del tipo Gobierno a Ciudadano (G2C) para que los usuarios realicen en una primera etapa, las solicitudes de partidas del estado civil vía web.
- u) Gestionar la certificación de la oficina para la implementación de la firma digital en: Legalizaciones de firmas y Partidas del estado civil.

Objetivo de Desarrollo Humano: Implementación de un plan de desarrollo, capacitación y adiestramiento del personal.

- a) Desarrollar proyectos que coadyuven a la recuperación de la confianza y el sentido de pertenencia e identificación del personal con el Registro Principal del Distrito Capital y con el Servicio Autónomo de Registros y Notarías.
- b) Desarrollar proyectos para recuperar el sentido de pertenencia e identificación con el Registro y con el Servicio Autónomo de Registros y Notarías.
- c) Desarrollar proyectos para inducir la cultura de responsabilidad y la vocación de servicio en el trabajo.
- d) Desarrollar proyectos para la internalización y consolidación de los valores en la cultura y comportamiento de los empleados.
- e) Integrar a todos los trabajadores del Registro.
- f) Divulgar eficazmente los valores, misión y visión del Registro y del Servicio Autónomo de Registros y Notarías.
- g) Establecer un programa que propicie el desempeño ético y responsable de las actividades y fomente un clima de mutuo respeto, comprensión e integración.
- h) Establecer políticas y proyectos para la divulgación e información, a todos los trabajadores del Plan Estratégico.
- i) Establecer indicadores que permitan monitorear de manera sistémica la percepción de la calidad de vida de los trabajadores.
- j) Establecer políticas y proyectos para crear y mantener un ambiente adecuado de trabajo en todos los ámbitos del quehacer cotidiano.
- k) Establecer programas de mayor impacto en el logro de una mejor calidad de vida, especialmente los referidos a salud, nutrición, deporte, seguridad, transporte, educación, cultura y recreación.
- l) Establecer programas culturales y deportivos, y desarrollar nuevos servicios que permitan la integración de los miembros de la organización entre sí y con su ambiente.
- m) Incorporar a los diferentes actores en las acciones de mejoramiento de la calidad de vida.

- n) Desarrollar un programa integral de salud ocupacional que permita establecer criterios y normas para el uso de la infraestructura, instalaciones y equipamiento, con el fin de organizar los diferentes factores que influyen en el logro de mejores niveles de calidad de vida y permita cumplir con lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat).
- o) Desarrollar un programa permanente de inducción para todos los trabajadores, en concordancia con el proceso de ingreso de personal.
- p) Fomentar y desarrollar los programas de mejoramiento continuo de las competencias dirigido a todo el personal.
- q) Establecer políticas y estrategias para la reeducación y reubicación del personal que lo requiera debido a los procesos de cambio organizacional
- r) Establecer un proceso de evaluación del personal fundamentado en las responsabilidades, labores o planes de trabajo y horarios de labores acordados.
- s) Desarrollar un sistema de estímulos y sanciones institucionales a todo el personal y a todos los niveles.
- t) Fomentar y desarrollar los programas de adiestramiento del personal y de establecimiento de equipos de trabajo de alta competencia.
- u) Desarrollar un programa capacitación que abarque los siguientes temas: Derecho Civil, Derecho Constitucional, Derecho Registral, Derecho Administrativo Funcionario, Relaciones Humanas, Control del Tiempo, Trabajo en Equipo, Planificación, Organización y Control; Paleografía, Informática (en ambiente Windows y Software libre) y; técnicas de organización y control de archivos.
- v) Cumplir de manera eficaz con los compromisos laborales del personal. Implementar mecanismos de estímulo a nivel salarial tales como: bonificación por productividad, becas de estudios y caja de ahorro.

Objetivo de Calidad: Obtener la certificación ISO 9000:2000 en por lo menos un área de operativa.

- a) Perseguir la creación de valor público, lo que tiene que reflejarse en resultados e impactos, cuantificables, que permitan evaluar el rendimiento en todas sus dimensiones.

- b) Implementación de sistemas de monitoreo, medición y control que permitan un adecuado control, y la toma de decisiones
- c) Desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades orientada a resultados.
- d) Elaborar normas éticas que proporcionen pautas de comportamiento a los funcionarios, orientadas al servicio público.
- e) Establecer un sistema de profesionalización de la Función Pública con base en los méritos y en el desempeño.
- f) Incorporar programas de capacitación en gestión de calidad y en el uso de herramientas de la calidad a la formación continua.
- g) Sensibilizar e involucrar al personal en torno a la calidad del servicio público.
- h) Promover condiciones necesarias para el trabajo en equipo y participación del personal.
- i) Considerar la percepción del personal sobre la organización y la calidad de la gestión pública.
- j) Utilizar incentivos vinculados a la evaluación del desempeño para promover la calidad.
- k) Implementar la actividad estadística, para lo cual debe nombrarse un responsable de la generación de las mismas, así como de su interpretación y presentación de los resultados.
- l) Realización de encuestas de opinión, que persigan la identificación de las necesidades y expectativas, así como el nivel de satisfacción del ciudadano respecto a los servicios.
- m) Contratación de los servicios de una empresa u organización para que analice, evalúe y normalice por lo menos un proceso realizado con la finalidad de obtener la certificación ISO 9000:2000.

Objetivo de Orientación hacia el Usuario: Creación de la Oficina de Atención al Ciudadano.

- a) Formular el Proyecto de Creación de la Oficina de Atención al Ciudadano de manera de definir recursos necesarios y necesidades de personal.
- b) Entrenar al personal seleccionado en herramientas de atención al público
- c) Establecer contactos con la finalidad de integrar a la Oficina Nacional de Identificación y Extranjería (Onidex) con la Oficina de Atención al Ciudadano de manera de informar a los usuarios en cuanto a datos filiatorios.
- d) Establecer un canal de comunicación entre la Oficina de Atención al Ciudadano y el Servicio Autónomo de Registros y Notarías.
- e) Establecer comunicación entre la Oficina de Atención al Ciudadano y las Jefaturas Civiles de la Ciudad de Caracas.
- f) Establecer comunicación entre la Oficina de Atención al Ciudadano y los Tribunales de Primera Instancia y; los Tribunales de Niños, Niñas y Adolescentes.
- g) Establecer un canal de comunicación e integración entre la Oficina de Atención al Ciudadano y los Consejos Comunales de las 22 parroquias de la ciudad de Caracas.
- h) Canalizar las solicitudes de ayuda social a través de la Oficina de Atención al Ciudadano.
- i) Priorizar a través de esta Oficina, la atención a las mujeres embarazadas, las personas con capacidad limitada y la tercera edad.

Objetivo de Procesos Operativos: Aumento del número de solicitudes atendidas en un 50%.

Este último objetivo descansa en el logro de los objetivos precedentes ya que mediante la automatización de procesos y la digitalización de los documentos,

sumado a un personal capacitado y entrenado, el Registro Principal del Distrito Capital progresivamente elevará la cantidad de solicitudes atendidas diariamente. La finalidad es que para el año 2012, fecha término de este plan se atiendan un promedio de 15.000 solicitudes mensuales y con el apoyo de la Oficina de Atención al Ciudadano se canalicen las inquietudes de los usuarios y se de respuesta efectiva a sus demandas.

Conclusiones

El aumento de las presiones sobre la Administración Pública por parte del ciudadano en cuanto a la exigencia de mejores servicios, eficiencia en la prestación de los mismos, calidad y disminución del tiempo de respuesta conlleva a revisar los principios gerenciales y administrativos aplicados por la administración privada de manera de utilizarlos en la misma.

La aplicación del enfoque Estratégico – Corporativo de la Planificación permite ejecutar un análisis integral de las organizaciones, determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con base en esa información se elaboran planes en los que se considera no el futuro en cuanto a realidad, sino como la organización puede anticiparse al mismo y adaptarse a las circunstancias de manera de garantizar la supervivencia y pertinencia social de la misma.

El Registro Principal del Distrito Capital es un ente de la Administración Pública Nacional parte del Sistema de Registros y Notarías Venezolano. Dicha organización en particular nunca había sido objeto de estudio con la finalidad de aplicar un modelo de planificación específico. Es un ente reactivo que sólo responde a estímulos del entorno.

Con la puesta en funcionamiento del Servicio Autónomo de Registros y Notarías como ente rector y normativo del Sistema Registral y Notarial Venezolano y la pérdida de la autonomía administrativa y financiera del Registro Principal, se hace imperativa la optimización de la gestión. La planificación estratégica es una herramienta fundamental que le sirve a esa Oficina de Registro de manera de anticiparse a los acontecimientos, implementar mejoras en la prestación del servicio y avanzar en el equilibrio entre el Saren y la misma (equilibrio centralización-descentralización).

Los problemas que aquejan al Registro Principal son múltiples y variados pero principalmente están relacionados con las funciones que el mismo

desempeña, la alta demanda del servicio, los procesos y la situación actual del principal insumo productivo: la información.

Dado que el Registro Principal cuenta con una infraestructura propia, una plataforma tecnológica y su capacidad de generar altos ingresos es muy factible la ejecución de proyectos de automatización de los procesos y de digitalización de la información. Esto aplicado en una estrategia de Gobierno Electrónico G2C (Gobierno a Ciudadano) garantiza que en el periodo de ejecución del Plan Estratégico (2009-2012) mejore cuantitativa y cualitativamente la atención a los usuarios del servicio, la comunicación con otros entes de gobierno –en especial con los que suministran la información al Registro Principal-, la cantidad de personas atendidas y la calidad del talento humano.

Es recomendable que se continúe con la aplicación de la planificación estratégica y que efectivamente se ejecuten los planes, ya que de esta manera se lograrán los objetivos de la organización mediante acciones ordenadas y uso racional de los recursos. La no ejecución de los planes, se convierte en la gran falla de la administración, tanto pública como privada.

En una época de cambios, el principal aporte de cualquier institución de la Administración Pública es reconocer la dinámica cambiante de la realidad y la necesidad permanente de adaptarse a dichos cambios de manera de lograr satisfacer a un usuario cada vez más exigente.

Bibliografía

- 1) Aguilar Gorrondona, José Luis. (2001): *Derecho Civil. Personas*. 14ª Edición. Caracas: Fondo de Publicaciones UCAB.
- 2) Ander-Egg, Ezequiel. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen Humanitas.
- 3) Ander-Egg, Ezequiel y María José Aguilar Idañez. (2005). *Cómo elaborar un proyecto*. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen Humanitas.
- 4) Arellano Gault, David. (2004). *Gestión estratégica para el sector público*. México: Fondo de Cultura Económica.
- 5) Banco Interamericano de Desarrollo. (2001). Programa de modernización del Sistema Registral y Notarial Venezolano. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.iadb.org/exr/doc98/pro/pveo139.pdf>. [Consulta: 2008, Agosto 6].
- 6) Balestrini, Mirían. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación. Para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis casuales, experimentales y los proyectos factibles*. 7ª Edición. Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- 7) Borrás Marimón, Francisco. (2007): *Gestión de la Administración Pública X. Módulo II. Planificación, programación y presupuestación*. Fundación Ceddnet. Instituto Nacional de Administraciones Públicas de España.
- 8) Böcker Zavaró, Rafael. (2005): *Desarrollo, Planificación Estratégica y Corporativismo Social, El caso de Mar de Plata (Argentina)*. Tesis Doctoral. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.tesisexarxa.net/TESIS_URV/AVAILABLE/TDX-0307106-165257. [Consulta: 2008, Agosto 26].

- 9) Código Civil de Venezuela. *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 2.990 (Extraordinario), Junio 26, 1982.
- 10) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.661, Abril 11, 2007.
- 11) Contraloría General de la República. (2007). Poderes Públicos Nacionales. Informe Gestión. Capítulo 1: Gestión Fiscalizadora [Documento en línea]. Disponible en: http://www.cgr.gov.ve/smc/informes/Informe_Gestion_2007/02%20poderes%20publicos%20nacionales%202007.pdf. [Consulta: 2009, Enero 3].
- 12) David, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. 9ª Edición. México: Pearson Educación.
- 13) Decreto con Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.890 (Extraordinario), Julio 31, 2008.
- 14) Decreto con Fuerza de Ley de Registro Público y del Notariado. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 37.333, Noviembre 27, 2001.
- 15) Diccionario de Historia de Venezuela. (1997). 2ª Edición. Caracas: Fundación Polar.
- 16) Diccionario Jurídico Venezolano S&F. (1997). 7ª Edición. Caracas: Ediciones Vitales 2000, C.A.
- 17) *Definición estado civil*. UNICEF Colombia. [Página Web en línea] Disponible en: <http://www.unicef.org.co/Registro/c1b.htm>. [Consulta: 2007, Agosto 21].

- 18)Escritorio Jurídico Badell & Grau. *Naturaleza Jurídica de los Servicios Autónomos sin Personalidad Jurídica*. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.badellgrau.com/?page=render¶ms=id%3D115455487610049&menu_id=m-115133237542. [Consulta: 2008, Agosto 24].
- 19)Fidias G., Arias. (2006). *Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación*. 3ª Edición. Caracas: Editorial Episteme.
- 20)Francés, Antonio. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- 21)Gabín, María Amparo (2003). *Administración Pública*. Madrid: Thomson Editores Spain.
- 22)Goodstein, Leonard; Timothy Nolan y J. Willian Pfeiffer. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana,S.A.
- 23)Kaplan, Robert y David Norton. (2002). *Cuadro de mando integral*. 2ª Edición. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- 24)Kaplan, Robert y David Norton. (2008). Dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review América Latina*, Enero, 41-57.
- 25)Kaplan, Robert y David Norton (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- 26)Ley de Registro Público. *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 5.391 (Extraordinario), Octubre 22, 1999.
- 27)Ley de Registro Público y del Notariado. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.833 (Extraordinario), Diciembre 22, 2006.

- 28) Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 37.555, Octubre 23, 2002.
- 29) Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.661, Abril 11, 2007.
- 30) Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 37.347, Diciembre 17, 2001.
- 31) Ley Orgánica de Planificación. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.554 (Extraordinario), Noviembre 13, 2001.
- 32) López, Jesús. (2007). *Planificación y gestión pública. Formulaciones, exploraciones y experimentaciones desde la teoría y el método*. Caracas: Edilibros.
- 33) Ministerio de Justicia. Dirección General Sectorial de Registros y Notarías. Asociación de Registradores Principales de Venezuela. (1998). *Manual de normas y procedimientos de los registros principales*. Caracas.
- 34) Ministerio del Interior y Justicia. Comisión para la Reestructuración de Registros y Notarías. (2005). *Propuesta de filosofía de gestión y estructura organizativa del Servicio Autónomo Dirección Nacional de Registro y del Notariado*. Trabajo no publicado. Caracas.
- 35) Montgomery, Cynthia. (2008). Recuperar el liderazgo en la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, Enero, 32-39.

- 36) Neilson, Gary; Karla Martín y Elizabeth Powers. (2008). Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, Junio, 110-124.
- 37) Normas para la transición del Registro Civil al Poder Electoral. *Gaceta Electoral de la República Bolivariana de Venezuela*, 380, Julio 10, 2007.
- 38) Oficina de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República (Cordiplan). (1998). *Memoria de la planificación en Venezuela*. Caracas.
- 39) Pérez Morán, Nila. (1997). *Manual general de normas, funcionamiento, procedimientos, organización y automatización de las oficinas de registro principal*. Trabajo no publicado. Ministerio de Justicia. Dirección General Sectorial de Registros y Notarías, Maracaibo.
- 40) Pittaluga Zerpa, Carlos. (Sin Fecha). *Introducción a la Gerencia de Procesos*. Material de apoyo del Curso Gerencia de Procesos. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración.
- 41) Real Academia Española. (1992). *Diccionario de la lengua española*. 21ª Edición. Madrid: Editorial Espasa Calpe.
- 42) Resolución 056 del Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores y Justicia. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 38.885, marzo 6, 2008.
- 43) Roldán, Luis y Jesús Fernández Suárez. (1999). *Curso de teoría del derecho*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
- 44) Serna Gómez, Humberto. (2003). *Gerencia estratégica*. 9ª Edición. Bogotá, D.C.: 3R Editores.

- 45) Steiner, George A. (2004). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: Compañía Editorial Continental.
- 46) Stoner, James A.F.; R. Edgard Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- 47) Tribunal Supremo de Justicia. Sala de Casación Civil (2006). Sentencia. Expediente N° 2006-000122. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.tsj.gov.ve/decisiones/scc/Diciembre/RDEI-00942-061206-06122.htm>. [Consulta 2009, Enero 3].
- 48) Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. 4ª Edición. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- 49) Zambrano, Adalberto. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Publicaciones UCAB.