

---

**Plan Estratégico**  
**Recursos Humanos**  
**Tribunal Registral Administrativo**

**DEPARTAMENTO:** Administrativo

**PROCESO:** Recursos Humanos

|  |       |
|--|-------|
| <b>CONDICIÓN:</b><br>(Nuevo Actualización) | Nuevo |
| <b>VERSION:</b>                            | 001   |

|                       |  |                      |  |
|-----------------------|--|----------------------|--|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>PROCESO DE RECURSOS HUMANOS</b>   | <b>REVISADO POR:</b> | <b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>               |
|                       | Ivonne Solano Ugarte<br>Profesional en Gestión Humana<br><br>Damaris Mora Vargas<br>Profesional Administrativo B |                      | Luis Socatelli Porras<br>Director Administrativo |

|   |               |                 |              |
|---|---------------|-----------------|--------------|
| <b>APROBACIÓN:</b><br>(Por el órgano Colegiado) | <b>Sesión</b> | <b>Acuerdo</b>  | <b>Fecha</b> |
|   | 43-2021       | TRA-SE-151-2021 | 23/9/2021    |

---

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| CONTROL DE VERSIONES Y CAMBIOS.....        | 3  |
| RESPONSABLE DE ACTUALIZACION .....         | 3  |
| OBJETIVO .....                             | 4  |
| ALCANCE .....                              | 4  |
| JUSTIFICACION.....                         | 4  |
| NORMATIVA .....                            | 5  |
| ABREVIATURAS .....                         | 6  |
| Plan Estratégico de Recursos Humanos ..... | 7  |
| Introducción.....                          | 7  |
| Estructura organizacional .....            | 9  |
| Estructura ocupacional .....               | 10 |
| Responsables .....                         | 11 |
| Plan estratégico de Recursos Humanos ..... | 12 |

---

## CONTROL DE VERSIONES Y CAMBIOS

| Número de versión | Fecha de aprobación | Sesión en que se aprueba | Acuerdo de aprobación | Razón del cambio      |
|-------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 001               | 23/9/2021           | 43-2021                  | TRA-SE-151-2021       | Procedimiento inicial |
| 002               |                     |                          |                       |                       |
| 003               |                     |                          |                       |                       |

## RESPONSABLE DE ACTUALIZACION

Ivonne Solano Ugarte, Profesional en Gestión Humana

---

## **OBJETIVO**

Establecer los lineamientos necesarios para completar y atender las necesidades del personal del Tribunal Registral Administrativo o en su defecto analizar la forma en que puedan ser solventadas.

## **ALCANCE**

El Plan Estratégico de Recursos Humanos es aplicable a las personas funcionarias del Tribunal Registral Administrativo.

## **JUSTIFICACION**

La Contraloría General de la República (CGR) durante el 2019, realizó una auditoría de carácter especial para evaluar el estado del proceso de Planificación del Recurso Humano llevado a cabo por las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil. Los resultados revelan la necesidad de realizar ingentes esfuerzos para fortalecer este proceso, el cual es nulo o incipiente en la mayoría de las instituciones, por lo que la CGR emitió recomendaciones de acatamiento obligatorio para las diversas instancias, principalmente para el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Dirección General de Servicio Civil y las Oficinas de Recursos Humanos.

Una de las primeras acciones realizadas por la Dirección General de Servicio Civil, fue emitir la Circular DG-002-2020 “Lineamientos para la implementación del Proceso de Gestión de la Planificación de Recursos Humanos en las Oficinas de Gestión Institucional de RRHH de los Ministerios, Instituciones y Órganos Adscritos bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil”.

## **NORMATIVA**

- Ley de Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, N°8039.
- Reglamento Operativo del Tribunal Registral Administrativo.
- Reglamento Autónomo de Servicio del Tribunal Registral Administrativo.
- Manual institucional de clases del Tribunal Registral Administrativo.

---

## ABREVIATURAS

| SIGLAS  | SIGNIFICADO                             |
|---------|---|
| RRHH    | Recursos Humanos                        |
| OGEREH  | Oficina Gestión de Recursos Humanos     |
| SIGEREH | Sistema de Gestión de Recursos Humanos  |
| GPRH    | Gestión del Proceso de Recursos Humanos |

---

## Plan Estratégico de Recursos Humanos

### Introducción

Es importante conocer a las personas funcionarias, así como las necesidades de cada puesto de trabajo para poder, en caso de que haya vacantes, seguir un plan de acción para contratar nuevo personal, pero también se requiere conocer los costes de remuneración, temas relacionados con la prevención de riesgos laborales, carrera administrativa, diseño de cargos, cargas de trabajo, planes de inducción, entre otros, todo esto se valorará a través del plan estratégico que se presenta a continuación.

Elaborar este plan más que un insumo para la Dirección General de Servicio Civil o la Contraloría General de la República, es una decisión que se llevará a cabo en un tiempo específico donde se ha reflexionado sobre las oportunidades y posibilidades de éxito para el Tribunal. En este documento se indicarán las estrategias que se van a seguir por un determinado tiempo en diferentes funciones.

Un proyecto de esta naturaleza conlleva un doble compromiso; por una parte, con el Órgano Colegiado y por otra, un compromiso muy próximo y directo con la propia función del proceso de Recursos Humanos y con el equipo de profesionales que la desarrolla. Así pues, el plan estratégico de Recursos Humanos es un instrumento necesario que permite definir el “qué” y el “cómo” se quiere sea el futuro de la institución.

## Misión

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

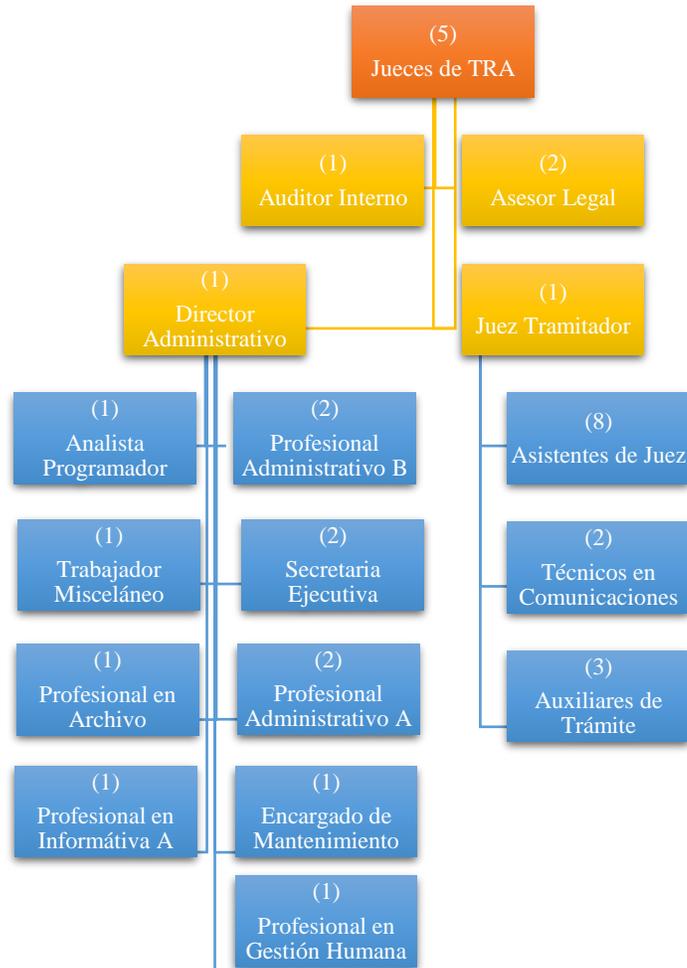
## Visión

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

## Estructura organizacional



## Estructura ocupacional



## Responsables

- El proceso de recursos humanos debe asegurar la implementación del plan.
- El departamento administrativo debe asegurar que se cuente con el presupuesto.
- El órgano colegiado debe aprobar el plan y brindar apoyo.

---

## Plan estratégico de Recursos Humanos

El Tribunal Registral Administrativo, fue creado con la promulgación de la Ley de procedimientos de observancia de los derechos de propiedad intelectual, N°8039, del 5 de octubre del 2000 y sus reformas. Esta ley en el artículo 19, creó al Tribunal como un órgano de desconcentración máxima, adscrito al Ministerio de Justicia y Paz, con personalidad jurídica instrumental para ejercer las funciones y competencias que le asigna la ley.

El proceso de gestión institucional de recursos humanos del Tribunal actualmente se encuentra dotado con dos profesionales, los cuales están a cargo de reclutamiento y selección, análisis ocupacional, colaborar en las capacitaciones, planillas, atención de comisiones que tengan que ver con la gestión humana, como ética, clima, salud ocupacional, acoso y hostigamiento, entre otras funciones encomendadas. Siendo un área vital ya que su trabajo se desarrolla a la par de los cambios que se presenten y a la búsqueda de un crecimiento, al mismo tiempo que se trabaja en la búsqueda de calidad para los propósitos requeridos.

Esta área, tiene como objetivo hacer crecer la productividad de las personas funcionarias y prevenir cualquier situación que perjudique el clima laboral, así como otorgar compensaciones, beneficios, mantener en orden y de acuerdo con la ley las prestaciones de los empleados, entre otros.

Actualmente el Tribunal Registral Administrativo, cuenta con treinta y cinco colaboradores, los cuales se encuentran divididos de la siguiente manera: cinco Jueces integrantes del Órgano Colegiado, el área staff cuenta con dos asesoras legales y un auditor, el Departamento Administrativo cuenta con un director administrativo, dos profesionales administrativos B, un encargado de mantenimiento, un analista programador, un profesional en gestión humana, dos profesionales administrativas A, un profesional en archivo, un profesional en informática A, dos secretarías ejecutivas y un trabajador misceláneo. El Departamento Técnico cuenta con un juez tramitador, ocho asistentes de juez, tres auxiliares de trámite y dos técnicos en comunicaciones.

---

Ahora bien, de acuerdo con la circular DG-CIR-002-2020, del 17 de enero del 2020, emitida por el Director General del Servicio Civil, mediante la cual se dan los lineamientos para la implementación del Proceso de Gestión de la Planificación de RRHH en las Oficinas de Gestión Institucional de RRHH de los Ministerios, Instituciones y Órganos Adscritos bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y es competencia del proceso de gestión institucional de recursos humanos, desarrollar e implementar el Proceso de Planificación de Recursos Humanos en el Tribunal Registral Administrativo.

Esto por estar la articulación directamente vinculada a los planes y programas estratégicos propios de la institución; y a la Dirección General de Servicio Civil, como órgano rector técnico del SIGEREH, dar seguimiento y evaluación, a la adecuada organización y puesta en ejecución de las acciones que en este campo se desplieguen dentro del Régimen de Servicio Civil.

Para este plan se trabajó con varios instrumentos provistos por la Dirección General de Servicio Civil, se requirió de la colaboración de los mandos medios y el equipo de staff, además de los instrumentos con los cuales cuenta la institución para determinar las necesidades. Los instrumentos que se utilizaron se describen a continuación:

1. Instrumento 1 – Información relevante de los puestos:

Este instrumento es de uso exclusivo de la OGEREH, responde a un registro y control que se debe mantener constantemente actualizado para la toma de decisiones, las primeras columnas alimentan la primera parte del instrumento 2 y le permite a la oficina avanzar en la dimensión del índice que está relacionada con: el levantamiento de registros para la reposición del personal requerido y las estimaciones de tiempos de recuperación y reposición de personal requerido (planes de sucesión y carrera).

Este instrumento fue completado con la información de todos los colaboradores del Tribunal Registral Administrativo, y los datos específicos como calidades, puesto que ocupa, el motivo por el cual ocupa el puesto o si éste se encuentra vacante, en el caso de que se requiera se indicaron observaciones, completar esta información estuvo a cargo de la Sra. Damaris Mora Vargas y la Sra. Ivonne Solano Ugarte, profesionales del proceso de Recursos Humanos.

## 2. Instrumento 2 – Inventario del recurso humano institucional y las condiciones requeridas

Tal y como se explicó anteriormente el instrumento N°2 permite a la OGEREH identificar – en una primera etapa – lo siguiente: existencias o disponibilidad actual del recurso humano y sus competencias, inventario de características requeridas del contingente humano en términos de conocimientos necesarios, inventario de condiciones requeridas del contingente humano en términos de experiencia necesaria, inventario de condiciones requeridas del contingente humano en términos de actitudes necesarias, competencias del personal existente (saber, poder hacer y querer hacer), estimaciones de tiempos de recuperación y reposición de personal requerido (planes de sucesión y carrera).

En una segunda parte, la cual debe ser completada por el jefe inmediato, donde debe valorar los conocimientos que tiene el ocupante del puesto vs el cargo que desempeña, esto a pesar de que no exista un manual de competencias o de cargos. Este conocimiento es específico y no general como lo señala el Manual de Clases y Especialidades.

Este instrumento se completó por cada una de las áreas (departamentos) que comprende el Tribunal, una primera parte se completa con la información indicada en el instrumento 1 y la segunda parte con la colaboración de los mandos medios, esto estuvo a cargo de la Sra. Ivonne Solano Ugarte, mandos medios y staff, en el mismo se indicó que todo el personal cuenta con

los perfiles reales y deseables del personal, con algunas excepciones, además solamente un puesto se encuentra en línea de sucesión, por los demás ninguno cuenta con esta categoría.

### 3. Instrumento 3 – Análisis de necesidades del recurso humano institucional

El instrumento 3 está directamente relacionado a la identificación de la brecha de RRHH, por consiguiente responde a las siguientes dimensiones del índice, faltantes y/o requerimientos de RRHH actuales y futuros (demanda según planes estratégicos/operativos y/o estudios de cargas de trabajo realizados), excedentes de RRHH (estudios de cargas de trabajo), levantamiento de necesidades de RRHH derivado de planes estratégicos y operativos, programas sistemáticos de planificación de la GRH con contenido estratégico; es decir, ligados a la misión, visión y objetivos organizacionales, la participación del componente directivo para conocer y dar seguimiento a las previsiones de RRHH requeridas.

En ese sentido es un registro que se modifica anualmente o cuando sea necesario durante el año, de manera que pueda quedar documentado la relación existente entre la estrategia institucional y la capacidad del recurso humano.

Es importante aclarar que el instrumento 3 permite asociar los estudios de cargas de trabajo con la necesidad del recurso humano, dado que, es evidencia que debe ser presentada a la OGEREH ante una solicitud de recurso de esta naturaleza.

Para el instrumento 3 con la colaboración de los mandos medios y staff, donde se cuenta con la planificación estratégica y operativa de cada departamento, además por parte de recursos humanos el análisis de la necesidad de personal, en los casos que se requiere, además en el instrumento 5 se analiza la forma en que se va a solventar en los casos que se solicita.

---

#### 4. Instrumento 4 – Necesidad bruta del recurso humano institucional

El instrumento 4 es una propuesta para resumir en un solo esquema la necesidad de personal de la institución, se incluye en este instrumento todas las unidades organizativas y su respectivo requerimiento de personal.

En cuanto al instrumento 4 se indica que se cuenta con una brecha de 3 faltantes o recursos necesarios para completar el requerimiento total de personal para el Tribunal Registral Administrativo, por lo que por parte del proceso de recursos humanos como de los mandos medios se intentará solventar estos faltantes.

#### 5. Instrumento 5 – Articulación de las necesidades del proceso de GPRH

Si bien es cierto el proceso de la GPRH proporciona insumos para la operación de los otros procesos del Subsistema de Gestión de Recursos Humanos, igualmente dicho proceso requiere de información y productos que se originan en los otros procesos, es decir, existe una interrelación permanente entre los procesos del Subsistema.

Dicho lo anterior, la variable 4 del índice evidencia la articulación que debe existir entre todos los procesos del Subsistema de GRH, por lo que el instrumento 5 le permite a la OGEREH evidenciar acciones en relación a las siguientes dimensiones: medidas para la organización del trabajo, rendimiento, compensación, empleo, desarrollo, relaciones humanas y sociales vinculadas a la planificación de RRHH, existencia de estudios técnicos para la definición de perfiles y organización funcional planificada, existencia de sistemas de retribución y evaluación y gestión del rendimiento orientados a la productividad que impacten sobre los resultados institucionales y la calidad en el servicio, que los procesos de gestión de la organización del trabajo, empleo, rendimiento, compensaciones, desarrollo, relaciones

humanas y sociales, registran la necesidad y/o requerimientos de personal, necesidades específicas o generales de personal como producto de los resultados obtenidos en las evaluaciones periódicas del desempeño del personal.

En el caso del instrumento 5 se proponen tres procesos para completar las necesidades que se indican anteriormente, entre ellos realizar una redistribución de las funciones de uno de los Asistentes de Juez para que colabore directamente como Asistente de Juez Tramitador, realizar un estudio de cargas de trabajo para el puesto de Profesional Administrativo A, realizar un análisis del plan de trabajo de la Auditoría Interna para readecuar en caso de requerirlo y trabajar en conjunto con el Director Administrativo para que se realicen las asesorías y acompañamientos que se requieran en el área técnica.

Es importante indicar que todos los instrumentos cuentan con un encabezado que solicita información de la institución, así como de la persona que se encargará de dicho registro. Además, se cuenta para realizar todo el plan estratégico hasta diciembre de 2022.

#### 1. Acciones de corto, mediano y largo plazo

Como parte del proceso de alineamiento de las acciones del Tribunal con el Plan Estratégico vigente, se tienen como actividades generales las siguientes:

Modernización de la gestión en Recursos Humanos: El Tribunal busca fortalecer la gestión de recursos humanos, orientada hacia los siguientes ejes de trabajo:

- **Actualización de la normativa:** Es fundamental tener actualizado el marco normativo de la gestión de recursos humanos, para que el mismo sea un instrumento de trabajo y de seguimiento de este proceso.

- **Mejoramiento del marco normativo del Consejo Académico:** Como parte de las acciones de mejora, también se contempla la actualización de la normativa que regula la gestión del Consejo Académico, sus acciones de planeamiento, ejecución, seguimiento y evaluación.
- **Implementación de la agenda del Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institución (MMGI):** Siendo el proceso de gestión para la creación de valor institucional en el desarrollo de un nuevo modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional.
- **Implementación de la nueva metodología de Evaluación del Desempeño:** Este nuevo modelo de evaluación del desempeño, está ligado al logro de los objetivos institucionales, mismo que parte de elementos para mejorar y evaluar el desempeño institucional, además, esta alineado a los aspectos vistos en el Modelo de Capacidad de Gestión de la Contraloría General de la República y con los procesos de automatización que se desarrollarán para la gestión de metas vinculadas, de tal forma que pueda alcanzar el nivel avanzado. Este aparte, fue aprobado por el Órgano Colegiado en Sesión Ordinaria No. 61-2020 del 17 de diciembre de 2020, según consta en acuerdo No. TRA-SE-234-2020 de la misma fecha.
- **Gestión orientada hacia el desarrollo organizacional:** Este eje corresponde a todos los aspectos vinculados a la gestión de recursos humanos que permite preparar y organizar al Tribunal para enfrentar la gestión del cambio, los procesos de innovación, gestión del conflicto y mejoramiento en general del clima organizacional, mediante la participación de las diferentes unidades administrativas, así también como el proceso de acompañamiento a todos los niveles del Tribunal para mejorar el desempeño institucional.

---

### 1.1. Acciones de corto plazo

- a. Realizar el Plan Estratégico de Recursos Humanos con el objetivo de desarrollar una adecuada programación de la nivelación del recurso humano, así como un desarrollo integral del proceso de recursos humanos en el Tribunal.
- b. Gestionar los reportes de los Módulos de Recursos Humanos del Sistema de Administración Financiera, para el seguimiento de los procesos de recursos humanos en materia de planilla, gestión de vacaciones, carrera profesional y otros ítems relacionados.
- c. Coadyuvar en el conocimiento e implementación de las políticas que se dicten en materia de acoso laboral a los funcionarios del Tribunal.
- d. Coadyuvar en las acciones encaminadas a la gestión de la salud ocupacional de los funcionarios del Tribunal.
- e. Coadyuvar en las acciones encaminadas al fortalecimiento del teletrabajo a nivel institucional.
- f. Coadyuvar en la gestión del Programa de Ética y procedimiento para la presentación de denuncias planteadas ante la comisión de ética, valores y clima organizacional.
- g. Coadyuvar en el mejoramiento del Clima Organizacional del Tribunal Registral Administrativo.
- h. Dirigir y asesorar en la gestión de la evaluación del desempeño a las diferentes unidades del Tribunal Registral Administrativo.

- 
- i. Implementar el Plan de Sucesión del Tribunal Registral Administrativo.
  - j. Acompañar en la gestión de cambio institucional referido a los roles de tareas para el proceso de interoperatividad con el usuario externo.
  - k. Implementar el proyecto vinculado a la gestión de recursos humanos del nuevo Sistema de Hacienda Digital.

#### 1.2. Mediano plazo

- a. Realizar estudio de cargas de trabajo para nivelar el recurso humano de la institución-
- b. Continuar con la evaluación del clima organizacional en la institución y planes de abordaje para su mejoramiento.
- c. Realizar la revisión y actualización de la normativa vinculada a la gestión de recursos humanos con el objetivo de mantenerla actualizada.
- d. Desarrollar una metodología para medir el impacto de la capacitación en las personas funcionarias del Tribunal.
- e. Operar la gestión del Sistema de Hacienda Digital del Ministerio de Hacienda.
- f. Analizar los procesos de recursos humanos que aún tienen un contenido físico para generar un proceso digital.

---

### 1.3.Largo plazo

- a. Desarrollar una gestión de recursos humanos basada en competencias para garantizar que el perfil del personal del Tribunal esté acorde a las demandas de los puestos de trabajo.
- b. Establecer el recurso humano necesario y calificado para atender con eficiencia y eficacia los procesos de las diferentes áreas de la institución.
- c. Evaluar la gestión del Programa de Ética y procedimiento para la presentación de denuncias planteadas ante la comisión de ética, valores y clima organizacional.
- d. Evaluar la gestión de los procesos vinculados a la sucesión en el Tribunal Registral Administrativo.
- e. Evaluar aspectos de la ejecución del Proyecto de Hacienda Digital para determinar requerimientos para el Tribunal en su gestión.