refrSan José, 13 de diciembre de 2018

**Informe de diagnóstico de necesidades de capacitación**

II Circuito Judicial de San José - Goicoechea

Ámbito jurisdiccional

2018

Realizado por: Jeannette Durán Alemán, M.Sc.

1. **Antecedentes:**

El presente diagnóstico se realiza en atención al acuerdo del Consejo Superior, sesión 20-17 del 07 de marzo de 2017, artículo XXXV con respecto al “Proyecto de rediseño de procesos y organizacional de la Oficina de Administración del Segundo Circuito Judicial de San José” informe de la Dirección de Planificación No. 59-PI-2017, en el que se indica, entre otros aspectos, lo siguiente:

3.4. *La Dirección de Gestión Humana deberá diseñar y brindar un programa de capacitación para las Juezas y Jueces de Coordinación y Personal Coordinador Judicial del Segundo Circuito Judicial de San José, en cuanto a temas de administración de personal, liderazgo, entre otros temas de carácter administrativo, que se consideran de relevancia para la administración de un despacho.*

Cabe destacar que, en el año 2017, previa valoración de la recomendación referida por la Dirección de Planificación se determinó como necesidad inmediata la sensibilización al cambio. En la siguiente tabla se detalla el abordaje realizado al respecto:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Fecha** | **Objetivo** | **Personas participantes** | **Observaciones** |
| 27 de setiembre de 2017 | Introducir a las personas servidoras judiciales en el proceso de cambio e interiorización para la apertura y receptibilidad de los nuevos procesos laborales, liderazgo y reconociendo el papel de cada persona colaboradora en el impacto, la estructura y el apoyo durante los tiempos de cambio. | 37 personas procedentes de los diferentes Juzgados y Tribunales que conforman el II Circuito Judicial de San José. | Se adjuntan informe de la actividad y lista de asistencia: |

Cabe aclarar que, de acuerdo con la Administración todos los procesos fueron entregados al personal de los juzgados y despachos mediante sesiones de trabajo con fines instructivos para facilitar la aplicación de estos. Sin embargo, no se ha realizado un seguimiento en forma, que permita conocer las necesidades de la población tras un año desde la implementación del cambio.

Así es como, tras una reunión de seguimiento realizada con la Administración del Segundo Circuito de San José con el fin de conocer las necesidades de capacitación actuales de jueces y juezas coordinadoras de Despacho, jueces y juezas tramitadoras y personal coordinador judicial en materia de gestión de personas, se determinó la necesidad de profundizar mediante el desarrollo de un diagnóstico.

1. **Caracterización de la población:**

Este proceso diagnóstico se centró en el análisis de las necesidades de las personas que trabajan en el ámbito jurisdiccional del II Circuito Judicial de San José, conformado por 22 juzgados y despachos.

Considerando la naturaleza del proceso de rediseño que originó esta actividad, se contempló como universo de estudio únicamente a personas juzgadoras con roles de coordinación y tramitación, así como al personal de apoyo con el puesto de coordinación judicial en quienes suelen recaer las funciones administrativas relacionadas con la gestión del personal.

En total fueron convocadas 47 personas de acuerdo con lista aportada por la Administración del Circuito. La participación final fue de 26 personas distribuidas de la siguiente manera:

* 19 coordinadores/as judiciales (11 hombres y 8 mujeres)
* 7 personas judiciales coordinadoras (5 mujeres, 2 hombres)

Cabe aclarar que, el desarrollo de las sesiones de trabajo coincidió con la huelga general contra el plan fiscal que tuvo lugar en diferentes instituciones del Estado, en el segundo semestre de 2018.

Asimismo, algunas personas justificaron debidamente su no participación. En algunos casos, se estaba a la espera de movimientos y no existía claridad respecto a quien asumiría el puesto.

En otros casos, a lo interno de las oficinas se decidió omitir la participación de la persona juzgadora con el rol de tramitación, siendo que la responsabilidad por la gestión del personal recae en la coordinación.

En la siguiente tabla se detallan las oficinas representadas por el total de personas participantes:

| **Participantes** | **No participaron** |
| --- | --- |
| Tribunal Penal de Flagrancia | Juzgado Violencia Doméstica extraordinario |
| Tribunal Apelación de Sentencia. Penal Adultos | Juzgado Penal de Turno Extraordinario |
| Tribunal Apelación de Sentencia. Penal Juvenil | Juzgado Pensiones Alimentarias |
| Tribunal de Apelación de Trabajo | Juzgado Penal de Flagrancia |
| Tribunal Penal |  |
| Tribunal Agrario |
| Juzgado Penal |
| Juzgado de Familia |
| Juzgado Especializado de Cobro Sección I |
| Juzgado Especializado de Cobro Sección II |
| Juzgado Especializado de Cobro Sección II |
| Juzgado Agrario |
| Juzgado Civil Menor Cuantía |
| Juzgado Civil Mayor Cuantía |
| Juzgado Violencia Doméstica |
| Juzgado de Trabajo |
| Juzgado Contravencional |
| Juzgado de Tránsito |

Considerando que la participación en el caso del personal de apoyo representa a penas cerca de la mitad de los despachos y juzgados considerados; y que, en el caso de la judicatura este número es mucho menor, no es posible referir datos o resultados representativos; riesgo que se puede reducir según se expone en el apartado de recomendaciones de este estudio.

Dicho la anterior, la muestra final de participantes es de carácter homogéneo al considerarse únicamente ciertas clases de puesto. Asimismo, se estima que media un criterio experto en tanto las personas participantes son las ejecutoras del puesto y en consecuencia, poseen experiencia y criterio en torno a sus necesidades de capacitación.

1. **Metodología:** 
   1. Procedimiento:

El proceso de diagnóstico se realizó de manera participativa mediante sesiones de trabajo con las personas interesadas según se detalla en la siguiente tabla:

| **Actividad** | **Fecha y hora** | **Lugar** | **Metodología** |
| --- | --- | --- | --- |
| Reunión Administración II Circuito Judicial de San José | 06 de julio de 2018. 2:30 p.m. – 3:30 p.m. | Gestión de Capacitación, Dirección de Gestión Humana. Oficina de la jefatura | Reunión de trabajo |
| Análisis de los perfiles competenciales | - | - | Análisis cualitativo |
| Taller diagnóstico grupo 1/ completado de formularios | 05 de octubre de 2018. 9:00 a.m. – 12:00 p.m. | Instalaciones de Coopejudicial, ubicado 125 metros al oeste y 25 metros al sur de la entrada principal del Segundo Circuito Judicial en Guadalupe. | Sesiones de trabajo realizadas bajo la modalidad de taller con enfoque sistémico y apreciativo; así como elementos de la metodología de aprendizaje activo; con el fin de propiciar la reflexión y el encuadre de cara al completado de formularios para la recopilación de información.  El objetivo de estos espacios fue facilitar la ampliación del marco de reflexión de modo que se contemplasen en el análisis, diversos elementos y no únicamente aquellos aspectos de “dominio común” o “cultura general” en torno al tema liderazgo, el cual implica – de hecho – una amplia conciencia y un buen manejo de la técnica tanto en la materia que se tramita, así como en la gestión de las personas.  En el siguiente apartado se amplía lo referente a los instrumentos. |
| Taller diagnóstico grupo 2/ completado de formularios | 19 de octubre de 2018. 9:00 a.m. – 12:00 p.m. |
| Sistematización y análisis de la información | - | - | Con el fin de provocar la mínima afectación al servicio público, los talleres en mención involucraron de manera integrada al personal de las distintas clases de puesto enunciadas. Sin embargo, con el fin de facilitar el análisis, los datos de la Judicatura y el personal de apoyo (coordinadores judiciales) se presentarán por separado. |

* 1. Instrumentos

Con el fin de recopilar la información requerida, se confeccionó un instrumento adaptado a la judicatura (juezas y jueces coordinadores) y al personal de apoyo (coordinaciones judiciales), utilizando como referencia los perfiles competenciales de las clases de puesto participantes donde se describen entre otros aspectos, las funciones y competencias de cada caso (ver anexo N°1).

Estos instrumentos se adjuntan en los anexos N°2 y N°3. Los mismos, contienen la siguiente estructura:

* **Aspectos generales**, destinados a caracterizar la población participante.
* **Recursos/ fortalezas individuales**, que las personas participantes consideran poseerpara contribuir al logro de los objetivos o metas de su oficina o despacho, desde su rol como jefatura o coordinación.
* **Autoevaluación de competencias**, este apartado se centra en las competencias específicas asociadas al perfil del puesto para los roles de coordinación sea en el caso de personas juzgadoras (coordinadores, tramitadores) o personal de apoyo (coordinaciones judiciales).

Con el fin de conocer la percepción que las personas tienen de sus competencias y, en consecuencia, de sus necesidades de desarrollo; en el formulario deben valorar las distintas conductas que conforman cada competencia con una escala de frecuencia tipo Likert. Asimismo, deben completar la casilla de “Necesidades de mejora” describiendo sus principales dificultades en relación con la competencia. Se incluye, además, para cada competencia una casilla denominada “Impacto en el servicio” donde se deben detallar las consecuencias que las necesidades de mejora descritas tienen en el servicio.

* **Áreas de conocimiento**, aquí se presentan una serie de áreas de conocimiento relacionados con los diferentes procedimientos administrativos que se requiere manejar como jefatura o coordinación.
* **Nuevos retos**, si el juzgado o despacho se enfrenta o se plantea asumir nuevos retos en un corto plazo tales como reformas de ley, rediseño, nueva tecnología, etc., en este espacio se deberán indicar las necesidades de capacitación percibidas para afrontar estas situaciones.
* **Síntesis**, finalmente, se dispone de un espacio para que la persona sintetice sus necesidades de capacitación considerando la información consignada en los apartados anteriores.

Los instrumentos diseñados fueron aplicados durante los talleres diagnósticos.

1. **Resultados**

En este apartado se detallan los resultados globales por cada acción realizada. Los datos no se analizan a profundidad por persona participante; estas se toman como representantes del universo de interés a manera de muestra y se generalizan los resultados, los cuales dan cuenta de las necesidades de capacitación percibidas por las personas participantes en materia de gestión de personas, según el alcance del informe emitido por la Dirección de Planificación.

* 1. *Reunión Administración II Circuito Judicial de San José:*

Durante esta reunión se sondea cómo ha sido el ajuste de juezas y jueces coordinadores de Juzgado y del personal coordinador judicial en relación con las nuevas responsabilidades en cuanto a la gestión de personas tales como inducción, nombramientos, registro de asistencia, suministros, vacaciones, entre otros.

Al respecto, el Señor Miguel Muñoz comenta que, como parte del proceso de cambio, la Administración generó espacios el año anterior con el fin de que todos los procesos en esta materia fueran trasladados a las personas encargadas con la debida instrucción. Al principio, comenta, hubo alguna dependencia, pero conforme transcurrió el tiempo, las consultas disminuyeron.

Pese a lo anterior, expresa la necesidad de sondear con mayor profundidad las necesidades que persisten ya que no tiene mayor referencia de los juzgados que no estaban bajo su administración.

En atención de lo anterior, se acordó que Gestión de la Capacitación realice, en coordinación con la Administración, un diagnóstico con el fin de determinar las necesidades actuales de juezas y jueces coordinadores de Juzgado, tramitadores y personal coordinador judicial según se detalla en la siguiente minuta:

**

Por otra parte, el Sr. Miguel Muñoz hizo referencia a otras recomendaciones derivadas del trabajo realizado por Planificación, en materia de capacitación, de las cuales este Subproceso no tiene conocimiento en tanto no fueron trasladadas a la Dirección de Gestión Humana.

* 1. Reflexiones extraídas de los talleres de diagnóstico

Tal como se expuso antes, la participación en los talleres fue mixta. Por lo anterior, a continuación, se exponen de manera integrada, las principales reflexiones derivadas de este espacio:

* Las personas participantes en general expresaron con vehemencia su malestar con el proceso de cambio en cuanto a su contenido y gestión, mostrando desconfianza y apatía con el proceso de diagnostico en un inicio.
* El descontento se asocia mayormente con el incremento en la carga de trabajo sin que ello haya supuesto un reajuste salarial. Al respecto, exponen que están realizando las gestiones correspondientes para que este tema sea revisado por la Dirección de Planificación y el Consejo Superior.
* En relación con la instrucción recibida por la Administración y el apoyo brindado por parte de la Dirección de Gestión Humana en la gestión del cambio según se detalló anteriormente, señalan que estos esfuerzos fueron insuficientes en su momento. Además, indican que no se ha brindado acompañamiento de modo que, el conocimiento acumulado a la fecha deviene principalmente de la experiencia y la colaboración entre juzgados.
* De acuerdo con las personas participantes, la ejecución de las funciones reasignadas a los despachos y juzgados, recaen mayormente en las personas coordinadoras judiciales (personal de apoyo).
* Como parte de las actividades realizadas, concluyen que a lo largo del tiempo han acumulado una serie de recursos que les ha permitido sacar la tarea adelante, no obstante, es preciso revisar, actualizar o reafirmar y normalizar prácticas en materia de gestión de personas, dando cabida de esta manera a la posibilidad de una mejora continua independientemente del momento.
* A partir de estos ejercicios, se generó además una trama de conocimientos, procedimientos y actitudes que orientó el llenado del instrumento abarcando diferentes dimensiones de la competencia. Por ejemplo, los grupos concluyeron que el liderazgo, aspecto central de la recomendación emitida por la Dirección de Planificación, integra contenidos de diversa índole tales como aspectos relacionales, procedimentales y normativos, para poder orientar e influir en las personas en congruencia con la naturaleza del puesto, la misión institucional, sus objetivos, sus valores y sus ejes.
  1. *Resultados coordinadores judiciales*

1. Recursos/ fortalezas individuales

En términos generales, las personas participantes refirieron los siguientes recursos:

|  |  |
| --- | --- |
| Competencias | Capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas |
| Capacidad de análisis |
| Iniciativa |
| Orden y organización / Planificación |
| Comunicación (escucha, oral y escrita, asertividad) |
| Delegación |
| Enseñanza/ Instrucción |
| Trabajo en equipo |
| Áreas de conocimiento | Resolución de conflictos |
| Conocimientos técnicos de tramitación/ administrativos (curso técnico judicial impartido a distancia por la Escuela Judicial) |
| Conocimientos en la materia |
| Formación en derecho |
| Conocimientos informáticos |
| Actitudes | Disposición |
| Querer hacer bien las cosas |
| Interés |
| Empatía |
| Tolerancia |
| Otros | Experiencia |
| Confianza por parte del equipo |
| Buenas relaciones interpersonales |
| Visión |
| Conciencia del rol |

1. Autoevaluación de competencias:

De acuerdo con el perfil del puesto, se solicitó a las personas autoevaluarse en las competencias: liderazgo, organización y orden, trabajo en equipo y orientación al servicio. A continuación, se detallan los resultados:

* Liderazgo: La mayoría de las personas indican manifestar las conductas asociadas a la competencia liderazgo “con frecuencia” y “siempre”, esta última con una mayoría de las respuestas, según se observa en el siguiente gráfico.

Pese a la valoración positiva, las personas participantes identifican las siguientes necesidades de mejora:

|  |  |
| --- | --- |
| **Necesidad de mejora** | **Posible impacto** |
| Cómo ofrecer realimentación | No se obtienen los resultados deseados |
| Gestión de las diferencias, establecimiento de climas de trabajo adecuados/ conducción de actividades grupales | Mal ambiente de trabajo |
| Comunicación frente a audiencias | Inseguridad |
| Cómo fortalecer el valor del aporte de cada persona en su puesto de trabajo |  |
| Comunicación oportuna de la información en relación con cambios u orientaciones nuevas | Se perjudica el desempeño progresivo del despacho en cuanto a metas |
| Autocrítica |  |
| Gestión de los recursos a disposición |  |

* Organización y orden: en relación con esta competencia, una mayoría de las personas manifiestan presentar las conductas asociadas a la competencia “Siempre”.

Como aspectos de mejora se señalan los siguientes:

|  |  |
| --- | --- |
| **Necesidad de mejora** | **Posible impacto** |
| Incremento del recurso con el fin de hacer una mejor distribución de las labores | Riesgos laborales y en la tramitación  Sobrecarga  Rezago |
| Mejora de los registros de información (orden, disponibilidad). | Preocupación  Pedida de tiempo localizando la información |
| Estrategias de organización y administración del tiempo propios. Priorización. | Retrasos e incumplimiento (servicio, presentación de informes, etc.) |
| Organización y distribución de las cargas de trabajo de las personas que integran el equipo | Sobrecarga |

* Trabajo en equipo: al igual que en los casos anteriores, la mayoría de las personas participantes consideran mostrar las conductas asociadas a esta competencia, “siempre” según se observa a continuación:

Como aspectos de mejora se señalan los siguientes:

|  |  |
| --- | --- |
| **Necesidad de mejora** | **Posible impacto** |
| Más ayuda | - |
| Generación de confianza | Sensación de exclusión y poca valoración |
| Técnicas de trabajo en equipo. Incluir a todo el equipo con el fin de generar una visión común | Mejorar los desarrollos de los objetivos |

* Orientación al servicio: las respuestas en este caso exhiben la misma tendencia que en los casos anteriores, siendo que la percepción es que siempre se muestran conductas asociadas a la competencia orientación al servicio según se expone en el siguiente gráfico:

Como aspectos de mejora se señalan los siguientes:

|  |  |
| --- | --- |
| **Necesidad de mejora** | **Posible impacto** |
| Mejorar la gestión de las emociones | - |
| Saber cómo convencer y motivar a los demás de esforzarse por los mismos objetivos | Se daña el servicio a la persona usuaria |
| Capacitaciones para el buen servicio al cliente | Si ya que el usuario se queja con la atención brindada y por la materia es vulnerable |
| Comunicación asertiva | Calidad del servicio |

1. Áreas de conocimiento

En la siguiente tabla se detallan los resultados en torno a las áreas de conocimiento consultadas:

| **Área** | **Resultados** | **Retos** |
| --- | --- | --- |
| Induccion, formación y desarrollo de las personas trabajadoras | 12 personas responden percibirse fuertes en este tema. 7 personas lo consideran una oportunidad de mejora. | Obtener lineamientos por parte de la institución. Los conocimientos y prácticas en esta área se han desarrollado por la experiencia. |
| Procesos administrativos (nombramientos, gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, etc.) | 12 personas perciben estos temas como fortaleza. 7 personas los consideran como una oportunidad de mejora. | Conocimientos obtenidos mediante la experiencia. No hay capacitación institucional en el tema. Es necesario una actualización. |
| Legislación y reglamentos internos:   * Reforma procesal laboral * Ley contra el hostigamiento sexual * Ley contra el acoso laboral | Solo 7 personas se perciben fuertes en estos temas. 12 personas lo consideran una oportunidad de mejora. | Se requiere capacitación formal y a profundidad en el tema. Asimismo, trasladar estos conocimientos al personal de apoyo. |
| Aplicación del régimen disciplinario | Solo 4 personas se perciben fuertes en estos temas. 15 personas lo consideran una oportunidad de mejora. | Capacitación en el tema con claridad de las funciones que, al respecto, corresponden a la coordinación judicial y cuáles a la judicatura. |

1. Nuevos retos

En cuanto a los desafíos que se prevén en asocio a nuevos retos, vinculados con necesidades de capacitación, se obtuvieron los siguientes resultados:

| **Despacho** | **Reto** | **Necesidades de capacitación** |
| --- | --- | --- |
| Tribunal Penal de Flagrancia | Cambio de Gestión escritorio virtual | Capacitación en el manejo del sistema |
| Tribunal Apelación de Sentencia. Penal Adultos | Ley Crimen Organizado | Campo de cobertura / Recursos brindados / Cambio de Competencia |
| Reforma de los Tribunales de apelación | Recursos brindados / Nuevas funciones |
| Tribunal de Apelación de Trabajo | Rediseño | En la parte administrativa con la incorporación del nuevo puesto de administrador como recargo al Coordinador |
| Juzgado de Tránsito | Reformas de Ley de Tránsito | Dar capacitación constantemente |
| Juzgado Penal | Cambios en la competencia de la ley penal de hacienda | Está pendiente de definirse la situación |
| Juzgado de familia | Reforma procesal familia | No se cuenta con una programación de capacitación para esto |
| Juzgado Especializado de Cobro Sección I | Aplicación práctica de la nueva reforma en materia civil | Capacitación sobre mejoras de sistemas, machotes, cambios, etc. |
| Nuevo CPC | Capacitación práctica |
| Juzgado Especializado de Cobro Sección II | Cambios en la Reforma de Ley | Capacitación en SEVRI, debido a que se podrían identificar nuevos riesgos. |
| Capacitación específica para el despacho con la situación real y con la generalidad del país, ya que tenemos diferencias marcadas. |
| Rediseño | Capacitación en el manejo de cambios y resistencia del cambio de personal |
| Reforma procesal civil | Capacitación del personal en cuanto al nuevo código |
| Juzgado Agrario | Nuevo Código Procesal Civil | Capacitación |
| Nuevo Código Procesal Agrario | Capacitación |
| Nuevo Código Procesal Laboral | Capacitación |
| Juzgado Civil Mayor Cuantía | Reforma a la Ley | Gestión del cambio |
| Juzgado Violencia Doméstica | Rediseño y se está con un seguimiento por parte del Depto de Planificación | Trabajo en equipo dirigida a todo el personal. |
| Juzgado Contravencional | Cambio escritorio virtual | Explicación del sistema sus pro y contras, para saber solucionarlos sin contratiempos. |

1. Síntesis

A continuación, se enuncian los temas sugeridos por las personas participantes en cuanto a necesidades de capacitación. Además, se refiere la cantidad de menciones obtenida en cada tema:

En forma adicional se agrega que la capacitación que se gestione debe ser extensiva a las personas que asumen la función de coordinación a nivel del personal de apoyo, en ausencia de la persona coordinadora.

* 1. *Resultados judicatura*

1. Recursos/ fortalezas individuales

En términos generales, las personas participantes refirieron los siguientes recursos:

|  |  |
| --- | --- |
| Competencias | Capacidad de análisis |
| Capacidad en la resolución de conflictos |
| Comunicación |
| Sentido del deber |
| Compromiso (escucha, comunicación – brindar instrucciones claras) |
| Iniciativa para ejecutar y organizar |
| Planificación |
| Trabajo en equipo |
| Visión humana (humanismo) |
| Delegación |
| Áreas de conocimiento | Conocimientos técnicos de la materia específica |
| Conocimiento de los sistemas (Escritorio virtual, gestión, sistemas para trámites administrativos) |
| Actitudes | Ecuanimidad |
| Empatía |
| Amor al trabajo |
| Interés en aprender y mejorar |
| Disposición al cambio |
| Apertura (atención de sugerencias y al diálogo) |

1. Autoevaluación de competencias

De acuerdo con el perfil del puesto, se solicitó a las personas autoevaluarse en las competencias: liderazgo, organización y orden, trabajo en equipo y orientación al servicio. A continuación, se detallan los resultados:

* Organización y sentido de prioridad:

La mayoría de las personas indican manifestar las conductas asociadas a la competencia “con frecuencia” y “siempre”, esta última con una mayoría de las respuestas, según se observa en el siguiente gráfico.

Pese a la evaluación satisfactoria de la competencia, se indican los siguientes aspectos de mejora:

|  |  |
| --- | --- |
| **Necesidad de mejora** | **Posible impacto** |
| Mayor seguimiento | Despacho ordenado. Servicio ágil a las personas usuarias. Cumplimiento de objetivos. |
| Capacitación en los diversos informes (PAO, PAI, etc.) | Información y metas no alcanzadas |
| Obtener conocimientos sobre cómo se debe gerenciar. Creaciones de Plan de Trabajo. | Es posible que no se cumplan objetivos o que no se continué con los trabajos por falta de supervisión |

* Persuasión en influencia:

En cuanto a esta competencia, se observa un comportamiento similar a la anterior. Sin embargo, la percepción es un poco menos positiva, particularmente en cuanto a las conductas: preparación ante posibles situaciones disruptivas y logro de acuerdos tal como se muestra a continuación:

Como aspectos de mejora se señalan los siguientes:

|  |  |
| --- | --- |
| **Necesidad de mejora** | **Posible impacto** |
| Mejorar destrezas de persuasión. | Mejor ambiente trabajo fluidez |
| Capacitación en manejo de relaciones interpersonales. | Deterioro en relaciones interpersonales. |
| Conocer sobre las dinámicas de grupo e interacción entre individuos |
| Capacidad de motivar | No alcanzar el 100% los objetivos. |

* Resistencia a la tensión:

El patrón se repite en esta competencia también, donde se evalúan con un poco más de cautela, aunque de igual manera positiva, las conductas: gestiono mis emociones en situaciones de estrés o tensión manteniendo el nivel del desempeño y en situaciones adversas, tomo acciones para reenfocar mis esfuerzos y el de mi equipo de trabajo.

Como aspectos de mejora se señalan los siguientes:

|  |  |
| --- | --- |
| **Necesidad de mejora** | **Posible impacto** |
| Mejorar manejo de las emociones y control del estrés (propio – autoconocimiento – y del personal) | Mejor ambiente de trabajo. |
| Deterioro de la salud emocional y física de todos |
| Delegación | Deterioro del servicio |

* Liderazgo:

La mayoría de las personas indican manifestar las conductas asociadas a la competencia “con frecuencia” y “siempre”, esta última con una mayoría de las respuestas, según se observa en el siguiente gráfico.

Como aspectos de mejora se señalan los siguientes:

|  |  |
| --- | --- |
| **Necesidad de mejora** | **Posible impacto** |
| Capacitación en estímulo de motivación | Personal no comprometido con objetivos y metas. |
| Conocer un poco más sobre las funciones de otros puestos en especial la mística que lo caracteriza. | - |
| Necesidad de que el equipo de trabajo y su jefatura sienta el respaldo real de la institución (Los altos niveles de decisión). | Falta de solidaridad y desmembramiento del trabajo en equipo. |

1. Áreas de conocimiento

En la siguiente tabla se detallan los resultados en relación con las distintas áreas de conocimiento analizadas:

| **Área** | **Resultados** | **Retos** |
| --- | --- | --- |
| Induccion, formación y desarrollo de las personas trabajadoras | 3 personas consideran este tema y 4 como una oportunidad de mejora. | Guías de procedimientos en cuanto al funcionamiento del despacho.  Instrucción para realizar esta tarea.  \*Se indica que esta labor no está en manos de la jefatura |
| Procesos administrativos (nombramientos, gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, etc.) | 3 personas consideran este tema y 4 como una oportunidad de mejora. | Aunque se conoce la normativa, su aplicación es engorrosa y existen demasiados trámites.  \*Se indica que esta labor la realiza la persona coordinadora judicial. |
| Legislación y reglamentos internos:   * Reforma procesal laboral * Ley contra el hostigamiento sexual * Ley contra el acoso laboral | 4 personas consideran este tema y 3 como una oportunidad de mejora. | Necesidad de actualización permanente.  Conocimiento adquirido de manera autodidacta. Se requiere capacitación. |
| Aplicación del régimen disciplinario | 2 personas consideran este tema y 5 como una oportunidad de mejora. | Se conoce el trámite. No se comparten lineamentos. |
| La aplicación del régimen disciplinario es una materia administrativa de la cual no hay inducción, ni capacitación. Incluso la página de referencia de jurisprudencia disciplinaria no está actualizada ni tampoco existe un procedimiento en el sistema. |

1. Nuevos retos

| **Despacho** | **Desafío** | **Necesidades de capacitación** |
| --- | --- | --- |
| Juzgado Penal | Nuestro despacho fue el primero en su objeto de rediseño, el reto es la mejora continua ante la falta de recursos e inflexibilidad de la organización. | - |
| Tribunal Apelación de Sentencia. Penal Adultos | Reforma civil | Refrescamiento del trámite. |
| Implementación de Mejoras informáticas | Capacitación en nuevas mejoras |
| Juzgado Civil Menor Cuantía | Entrada en vigor nuevo Código Procesal Civil | Mayor capacitación para el personal técnico. |
| Juzgado Violencia Doméstica | Escritorio virtual | Disposición al cambio, uso adecuado del recurso tecnológico. |
| Juzgado Agrario | Reforma procesal Laboral | Injerencia en los procesos, posibilidad de aplicar supletoria |
| Código procesal Civil | Manejo de audiencias y de gestiones de parte |
| Código procesal Agrario | Cambios relevantes con el modelo actual de la Ley de Jurisdicción agraria. |
| Tribunal Apelación de Sentencia. Penal Juvenil | Ley de la jurisdicción con el crimen organizado | Operativa para saber cómo se distribuirá está nueva competencia jurisdiccional |
| Expediente virtual | Manejo técnico e informático de este |
| Ley de la jurisdicción con el crimen organizado | Para los jueces, tema procesal, de fondos y seguridad |

1. Síntesis

A continuación, se enuncian los temas sugeridos por las personas participantes en cuanto a necesidades de capacitación. En el gráfico, además, se indica la cantidad de menciones por tema:

1. **Análisis de los datos**
2. Puntos de confluencia

* En cuanto al reconocimiento de los recursos que poseen las personas participantes para gestionar el personal a su cargo, se observa una autopercepción positiva, particularmente a nivel competencial y actitudinal.

Si bien, en términos generales, estos recursos son distintos de las competencias consultadas, esta valoración positiva se ratifica con los resultados del apartado N°2., del instrumento: Autoevaluación de competencias, los cuales muestran una tendencia a ubicarse en los niveles superiores de la escala tanto por parte del personal de apoyo (coordinadores judiciales) como de las personas juzgadoras.

* Pese a lo anterior, en la mayoría de los casos se identifica alguna oportunidad de mejora. No obstante, impresiona que su prioridad se supedita a la adquisición de conocimientos puntuales sobre procesos específicos que intervienen en la gestión del personal.
* Por su parte, la valoración de los recursos personales a nivel de áreas de conocimiento es escueta y refiere para ambos casos mayormente conocimientos en la materia que tramitan o los procesos propios de la oficina tales como operación de sistemas informáticos, tramitación, entre otros. Esto se ve reforzado con la elección de temas y necesidades reportadas en general por el personal participante, a lo largo del instrumento.

Como puntos o temas de confluencia a nivel de necesidades de capacitación, con base en los resultados expuestos, se detallan los siguientes:

| **Tema** | **Contenidos generales** | **Prioridad\*** | **Recursos/ responsables** |
| --- | --- | --- | --- |
| Legislación y reglamentos internos | Reforma procesal laboral | 1 | Coordinar con la Escuela Judicial |
| Ley contra el hostigamiento sexual | Coordinar con la Secretaría Técnica de Género |
| Ley contra el acoso laboral | Coordinar con el Subproceso de Ambiente Laboral la implementación del taller “Ambientes saludables (ambientes de paz)” |
| Régimen disciplinario | - | 2 | Curso virtual Gestión de la Capacitación “revisar cuando estará listo”  Verificar capacitación disponible con respecto al tema en la Escuela Judicial |
| Actualización en procesos administrativos | Nombramientos, gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, etc. \*Diseñar instrucción basada en casos que permita acceder a los conocimientos y formas de hacer actuales de la población, así como detectar y aclarar dudas, errores de ejecución, erradicar mitos, mejorar tiempos, etc. | 3 | Diseñar en conjunto con las oficinas de Gestión Humana involucradas a manera de especialistas en contenido y facilitadores.  Asimismo, generar material de apoyo de fácil lectura y acceso (Manual de procedimientos). |
| Organización | * Priorización * Distribución de tareas * Controles efectivos de la gestión del personal * Administración del tiempo personal * Delegación | 4 | Diseñar |
| Comunicación | * Realimentación * Estímulo * Instrucciones * Convencimiento / persuasión | 5 | Diseñar |
| Actualización de herramientas \*\* | SEVRI, PAO, etc. | 6 | Verificar cursos virtuales disponibles. Lista de aprobados.  Coordinar con instancias encargadas el desarrollo de materiales de apoyo adicionales tales como manuales, infografías, entre otros, de fácil acceso y lectura. |

\*La prioridad se plantea a manera de propuesta, considerando tanto los aspectos mencionados por las personas participantes, así como un orden o sentido lógico de abordaje que permita una visión integrada de los procesos de acuerdo con las posibilidades de vinculación entre ellos.

\*\* Si bien, estas herramientas se orientan a la gestión de los juzgados y despachos, su desarrollo, contenido y aplicación deben involucrar a todo el personal e impactan la gestión del equipo. Por lo tanto, se estima conveniente, en atención a los argumentos presentados por las personas participantes, incluir su revisión en el plan de capacitación.

1. Resultados obtenidos por el personal de apoyo (personas coordinadoras judiciales)

En forma adicional a los contenidos expuestos, en el caso del personal coordinador judicial se destaca la necesidad de apoyar su gestión mediante talleres orientados a promover el trabajo en equipo, integrando a sus respectivos grupos de trabajo. O, en su defecto, orientados al desarrollo de estrategias para fomentar el trabajo en equipo dentro de sus grupos.

A este respecto, es necesario vincular herramientas tales como SEVRI, PAO, y aquellas otras que contribuyan a integrar y comprometer al personal con las metas del Despacho o Juzgado de una manera concreta, además de la sensibilización y las relaciones interpersonales.

1. Resultados obtenidos por las personas juzgadoras

En el caso de las personas juzgadoras se hace referencia además de los temas expuestos, al desarrollo de espacios para el entrenamiento en gestión emocional.

Considerando la relevancia de este tema y su transversalidad en las transacciones que ocurren a diario entre las personas en cualquier situación, es preciso valorar la posibilidad de hacer extensivo este contenido al personal coordinador judicial en espacios separados.

1. **Recomendaciones**

* Con el fin de validar los resultados, el presente análisis, así como la propuesta de contenidos, deben ser presentados y discutidos con el Consejo de Administración del II Circuito de San José, en calidad de expertos. Se estima que este espacio es el más conveniente dada la representación de los grupos de interés.

Antes de generar este espacio, se requiere verificar con la Escuela Judicial los puntos en los que se le corresponsabiliza.

* Si bien se denota gran coincidencia con respecto a los temas de capacitación que requiere la población participante, es necesario dilucidar de acuerdo con el perfil competencial de cada clase de puesto u otros documentos afines, qué tareas corresponden al rol de la persona juzgadora coordinadora y la persona coordinadora judicial (personal de apoyo).

Esto con el fin de abordar tales diferencias en el proceso de capacitación ya que, en la práctica, según expusieron las y los participantes, no existe claridad.

* Se sugiere que las acciones formativas, al menos aquellas donde confluyen ambos roles, contemplen la totalidad de la población o universo de estudio (personas juzgadoras coordinadoras y personas coordinadoras judiciales) que laboran en el II Circuito Judicial de San José. No obstante, al validar la información y corroborar el alcance de cada rol, es posible que esta necesidad varíe.

En la misma línea, es preciso volver a verificar la lista de posibles participantes suministrada por la administración inicialmente (Anexo N°4) ya que en el momento de la convocatoria se anunciaron cambios.

* Considerando que las diferentes temáticas identificadas pueden ser de dominio por parte de algunas de las personas participantes, según lo expresan algunas, tales conocimientos en su mayoría fueron obtenidos por experiencia y no así, mediante procesos de formación institucionales; impresiona que tal manejo “empírico” podía eventualmente derivar en interpretaciones erróneas de los procedimientos y falta de uniformidad.

Por lo anterior, la recomendación radica en accionar una estrategia de capacitación uniforme orientada al desarrollo de nuevos conocimientos y actualización según sea el caso.

* Al respecto, una vez con el programa de capacitación definido – en acuerdo con las instancias que se deban involucrar – se debe verificar el número de personas que requieren cada tema. Con este fin, se sugiere realizar una consulta concreta en línea. O bien, si así se estima conveniente, contar con un acuerdo de obligatoriedad de modo que las personas que ya han participado en espacios similares se actualicen.
* En la medida de lo posible, incluir a las personas que tienen por rol, la sustitución del personal coordinador judicial en su ausencia.
* Todos los temas expuestos deben ser orientados – en la acción formativa – desde un enfoque práctico centrado en el ejercicio del puesto.
* En cuantos a los desafíos que están asumiendo o asumirán los juzgados y oficinas respondientes, impresiona que en todos los casos refieren a procesos de cambio de amplio alcance que están siendo o serán gestionados con base en planes institucionales específicos desde la mecánica de gestión de proyectos, que, en principio, involucran a diferentes oficinas e instancias de la organización, tales como la Dirección de Planificación, la Dirección de Tecnología, la Dirección de Gestión Humana, la Escuela Judicial, entre otros.

Con base en lo anterior, se recomienda un acercamiento con estas instancias para valorar la pertinencia de iniciar cualquier acción al respecto. Asimismo, este espacio debe servir para aclarar y planear la intervención de cada parte en materia de formación y capacitación, según sus competencias.

**ANEXOS**

N°1. Perfiles competenciales

Juez coordinador



Juez tramitador



Coordinador judicial



N°2. Instrumento diagnóstico coordinaciones judiciales

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Diagnóstico de necesidades de capacitación** | | |
| **Oficina:** |  | |
| **Nombre de la persona colaboradora:** |  | |
| **Género:** | Femenino ( ) | Masculino ( ) |
| **Edad:** |  | |
| **Puesto:** |  | |
| **Tiempo de servicio en el puesto:** |  | |
| **Contacto:** |  | |
| **Fecha:** |  | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Educación** | | | | |
| **Estudios concluidos** | Secundaria ( ) | Universitaria ( ) | Posgrado ( ) | Otros conocimientos especiale*s* ( ) |
| *Detalle* |  |  |  |  |
| **Estudios en proceso** | Secundaria ( ) | Universitaria ( ) | Posgrado ( ) | Otros conocimientos especiale*s* ( ) |
| *Detalle* |  |  |  |  |

**Instrucciones:** En los siguientes campos se le solicita información relevante para conocer su percepción sobre sus necesidades de capacitación y formación en materia de gestión de personas, dado su rol como jefatura o coordinación del juzgado o Despacho. Le agradecemos completar la información solicitada de la manera más clara y concisa posible.

Tome en cuenta que este formulario no constituye un compromiso de capacitación. Este será de uso interno.

1. **Recursos/ fortalezas individuales:** *Describa en este espacio los principales recursos o fortalezas que usted posee, para contribuir al logro de los objetivos o metas de su oficina o despacho, desde su rol como jefatura o coordinación:*

|  |
| --- |
|  |

1. **Autoevaluación de competencias:** *en el siguiente cuadro se enuncian las competencias específicas asociadas al perfil de su puesto de trabajo. Asimismo, se presentan una serie de conductas asociadas a cada competencia, seguidas por una escala de frecuencia. Para cada conducta, marque con una “x” la opción que, según su percepción, se acerca a la frecuencia con la que usted considera manifestar cada comportamiento en la interacción con el equipo de trabajo a su cargo. En la casilla “Necesidades de mejora”, describa sus principales dificultades en relación con la competencia como un todo. En la casilla “Impacto en el servicio” detalle las consecuencias que la situación descrita tienen en el servicio que brinda, desde su rol como jefatura o coordinación.*

| **COMPETENCIA** | **CONDUCTAS OBSERVABLES** | **Nunca** | **Casi nunca** | **A veces** | **Con frecuencia** | **Siempre** | **NECESIDADES DE MEJORA** | **IMPACTO EN SU GESTIÓN COMO JEFATURA** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Liderazgo | Oriento a las personas de su equipo en relación con los objetivos y responsabilidades del despacho |  |  |  |  |  |  |  |
| Superviso periódicamente las labores críticas |  |  |  |  |  |
| Me mantengo alerta a los resultados que se esperan de mi equipo y les brindo realimentación |  |  |  |  |  |
| Mantengo informado a mi equipo de las decisiones que les pueden afectar |  |  |  |  |  |
| Organización y orden | Priorizo las actividades, de acuerdo con los objetivos y procedimientos establecidos |  |  |  |  |  |  |  |
| Mantengo registros que me permiten controlar y hacer un seguimiento sistemático de mis actividades y las de mi equipo |  |  |  |  |  |
| Organizo el trabajo de mis colaboradores en forma equitativa |  |  |  |  |  |
| Brindo instrucciones claras y oportunas |  |  |  |  |  |
| Preveo situaciones y me anticipo para disminuir su impacto |  |  |  |  |  |
| Trabajo en equipo | Apoyo el desarrollo de las tareas de mi equipo en la medida de mis posibilidades |  |  |  |  |  |  |  |
| Brindo ayuda cuando se presentan dificultades sea que me lo soliciten o no |  |  |  |  |  |
| Impulso y apoyo las decisiones del equipo y coopero en actividades comunes |  |  |  |  |  |
| Orientación al servicio | Busco conocer y empatizar con las necesidades de las personas que integran mi equipo de trabajo |  |  |  |  |  |  |  |
| Brindo respuesta oportuna a los requerimientos de mi equipo de trabajo |  |  |  |  |  |
| Mantengo un trato cordial y asertivo |  |  |  |  |  |
| Fomento una cultura orientada al servicio de calidad |  |  |  |  |  |

1. **Áreas de conocimiento** (procedimientos institucionales): A continuación, se presentan una serie de áreas de conocimiento relacionadas con los diferentes procedimientos administrativos que requiere manejar como jefatura. Por favor, marque con x en las casillas “Fortaleza” “Mejora” según sea su caso. En el espacio “Situación”, describa los problemas o desafíos que presenta en las áreas marcadas como “Mejora”.

| **Área** | **Fortaleza** | **Mejora** | **Situación** |
| --- | --- | --- | --- |
| * Induccion, formación y desarrollo de las personas trabajadoras |  |  |  |
| * Procesos administrativos (nombramientos, gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, etc.) |  |  |  |
| * Legislación y reglamentos internos: * Reforma procesal laboral * Ley contra el hostigamiento sexual * Ley contra el acoso laboral |  |  |  |
| * Aplicación del régimen disciplinario |  |  |  |

1. **Nuevos retos** *Si su oficina se enfrenta o plantea asumir nuevos retos en un corto plazo tales como reformas de ley, rediseño, nueva tecnología, etc.; por favor indique en qué consisten estos cambios, así como las necesidades de capacitación percibidas para afrontarlos por su parte, como principal responsable de la gestión del cambio:*

|  |  |
| --- | --- |
| **Situación o reto** | **Necesidades de capacitación** |
|  |  |

1. **Síntesis:** *tomando en consideración las necesidades descritas en los apartados II y III, expongo los principales temas o áreas de capacitación que considera, podrían ayudarle a fortalecerse en su rol. Además, indique el nivel prioridad para cada tema y la fuente sugerida en caso de contar con esta información.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Temas de capacitación sugeridos** | **Nivel de prioridad**  **de 1 a 3**  *(1 es la máxima prioridad y 3 la mínima)* | **Nivel**  *Básico*  *Intermedio*  *Avanzado*  *Especialización* | **Impacto esperado**  *Describa las mejoras que espera obtener a partir de esta capacitación* | **Fuente sugerida**  *Instituto, empresa, etc., que imparte la capacitación* |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

N°3. Instrumento diagnóstico juezas y jueces coordinadores

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Diagnóstico de necesidades de capacitación** | | |
| **Oficina:** |  | |
| **Nombre de la persona colaboradora:** |  | |
| **Género:** | Femenino ( ) | Masculino ( ) |
| **Edad:** |  | |
| **Puesto:** |  | |
| **Tiempo de servicio en el puesto:** |  | |
| **Contacto:** |  | |
| **Fecha:** |  | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Educación** | | | | |
| **Estudios concluidos** | Secundaria ( ) | Universitaria ( ) | Posgrado ( ) | Otros conocimientos especiale*s* ( ) |
| *Detalle* |  |  |  |  |
| **Estudios en proceso** | Secundaria ( ) | Universitaria ( ) | Posgrado ( ) | Otros conocimientos especiale*s* ( ) |
| *Detalle* |  |  |  |  |

**Instrucciones:** En los siguientes campos se le solicita información relevante para conocer su percepción sobre sus necesidades de capacitación y formación en materia de gestión de personas, dado su rol como jefatura o coordinación del juzgado o Despacho. Le agradecemos completar la información solicitada de la manera más clara y concisa posible.

Tome en cuenta que este formulario no constituye un compromiso de capacitación. Este será de uso interno.

1. **Recursos/ fortalezas individuales:** *Describa en este espacio los principales recursos o fortalezas que usted posee, para contribuir al logro de los objetivos o metas de su oficina o despacho, desde su rol como jefatura o coordinación:*

|  |
| --- |
|  |

1. **Autoevaluación de competencias:** *en el siguiente cuadro se enuncian las competencias específicas asociadas al perfil de su puesto de trabajo. Asimismo, se presentan una serie de conductas asociadas a cada competencia, seguidas por una escala de frecuencia. Para cada conducta, marque con una “x” la opción que, según su percepción, se acerca a la frecuencia con la que usted considera manifestar cada comportamiento en la interacción con el equipo de trabajo a su cargo. En la casilla “Necesidades de mejora”, describa sus principales dificultades en relación con la competencia como un todo. En la casilla “Impacto en el servicio” detalle las consecuencias que la situación descrita tienen en el servicio que brinda, desde su rol como jefatura o coordinación.*

| **COMPETENCIA** | **CONDUCTAS OBSERVABLES** | **Nunca** | **Casi nunca** | **A veces** | **Con frecuencia** | **Siempre** | **NECESIDADES DE MEJORA** | **IMPACTO EN SU GESTIÓN COMO JEFATURA** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Organización y sentido de prioridad | Establezco prioridades y plazos para la ejecución de mis actividades y las de mí equipo, según su nivel de importancia |  |  |  |  |  |  |  |
| Defino procedimientos de control y seguimiento de mi plan de trabajo y el de mi equipo |  |  |  |  |  |
| Utilizo métodos de organización flexibles para reorientar al equipo en caso de imprevistos |  |  |  |  |  |
| Fijo las prioridades del área a mi cargo |  |  |  |  |  |
| Persuasión en influencia | Me preparo ante posibles objeciones o reacciones disruptivas |  |  |  |  |  |  |  |
| Empleo técnicas de mediación cuando es necesario |  |  |  |  |  |
| Logro acuerdos y cambios de opinión en los demás, incluso cuando éstos tienen posturas antagónicas |  |  |  |  |  |
| Resistencia a la tensión | Gestiono mis emociones en situaciones de estrés o tensión manteniendo el nivel del desempeño |  |  |  |  |  |  |  |
| Analizo y comprendo la postura y sentimientos de otras personas |  |  |  |  |  |
| En situaciones adversas, tomo acciones para reenfocar mis esfuerzos y el de mi equipo de trabajo |  |  |  |  |  |
| Liderazgo | Oriento los esfuerzos del equipo hacia los objetivos y metas de la institucionales |  |  |  |  |  |  |  |
| Realizo acciones para estimular la motivación de mis colaboradores |  |  |  |  |  |
| Promuevo la eficacia de los miembros de mi equipo de trabajo |  |  |  |  |  |
| Asigno responsabilidades a las personas de mi equipo de manera equitativa |  |  |  |  |  |

1. **Áreas de conocimiento** (procedimientos institucionales): A continuación, se presentan una serie de áreas de conocimiento relacionadas con los diferentes procedimientos administrativos que requiere manejar como jefatura. Por favor, marque con x en las casillas “Fortaleza” “Mejora” según sea su caso. En el espacio “Situación”, describa los problemas o desafíos que presenta en las áreas marcadas como “Mejora”.

| **Área** | **Fortaleza** | **Mejora** | **Situación** |
| --- | --- | --- | --- |
| * Induccion, formación y desarrollo de las personas trabajadoras |  |  |  |
| * Procesos administrativos (nombramientos, gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, etc.) |  |  |  |
| * Legislación y reglamentos internos: * Reforma procesal laboral * Ley contra el hostigamiento sexual * Ley contra el acoso laboral |  |  |  |
| * Aplicación del régimen disciplinario |  |  |  |

1. **Nuevos retos** *Si su oficina se enfrenta o plantea asumir nuevos retos en un corto plazo tales como reformas de ley, rediseño, nueva tecnología, etc.; por favor indique en qué consisten estos cambios, así como las necesidades de capacitación percibidas para afrontarlos por su parte, como principal responsable de la gestión del cambio:*

|  |  |
| --- | --- |
| **Situación o reto** | **Necesidades de capacitación** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

1. **Síntesis:** *tomando en consideración las necesidades descritas en los apartados II y III, expongo los principales temas o áreas de capacitación que considera, podrían ayudarle a fortalecerse en su rol. Además, indique el nivel prioridad para cada tema y la fuente sugerida en caso de contar con esta información.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Temas de capacitación sugeridos** | **Nivel de prioridad**  **de 1 a 3**  *(1 es la máxima prioridad y 3 la mínima)* | **Nivel**  *Básico*  *Intermedio*  *Avanzado*  *Especialización* | **Impacto esperado**  *Describa las mejoras que espera obtener a partir de esta capacitación* | **Fuente sugerida**  *Instituto, empresa, etc., que imparte la capacitación* |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

N°4. Lista de personal aportada por la Administración del II Circuito Judicial de San José

****