**Nº PJ-DGH-CAP-026-2022**

**San José, 14 de enero de 2022**

**Señores y señoras**

**Consejo Superior**

**CORTE SUPREMA DE JUSTICIA**

**ASUNTO:** Presentación informe diagnóstico de necesidades de capacitación Dirección de Planificación.

Estimados señores y señoras:

Dentro del plan de capacitación del año 2021 de este Subproceso, contempló realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para la Dirección de Planificación.

Con la finalidad de que sea debidamente aprobado para su posterior ejecución, se rinde el presente informe. Se adjunta resumen ejecutivo del presente diagnóstico en la página N° 7.

Cabe mencionar que mediante informe Nº PJ-DGH-CAP-253-2020, de fecha 24 de julio de 2020 se diagnosticó de forma separada al Subproceso de Estadística, por lo que este análisis no incluye a ese Subproceso.

La propuesta resultante del presente análisis fue debidamente validada con las jefaturas de la Dirección de Planificación el día 2 de noviembre del 2021, asimismo se establecieron las prioridades de los temas de capacitación. Para lo anterior se contó con la revisión de la propuesta por parte de las señoras y señores: Nacira Valverde Bermúdez, Ginethe Retana Ureña, Jorge Fernando Rodríguez Salazar, Allan Pow Hing Cordero, Erick Mora Leiva, Dixon Li Morales, Minor Alvarado Chaves y Ellen Villegas Hernández.

Se solicita a este honorable Consejo, tomar nota del presente informe, así como de las principales situaciones de vigilancia y mejora que se determinaron en el estudio, tales como las cargas excesivas y las extendidas jornadas laborales del personal.

Suscriben, atentamente

|  |  |
| --- | --- |
| ***Licda. Cheryl Bolaños***  ***Jefe a.i. Gestión de la Capacitación***  ***Gestión Humana*** | |
| ***Licda. Waiman Hin Herera***  ***Subdirectora a.í***  ***Gestión Humana*** | ***Mba. Roxana Arrieta Meléndez***  ***Directora a.i.***  ***Gestión Humana*** |

ams/jda/cbm

🗁 Teams\Oficios 2022\

**PODER JUDICIAL**

**DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA**

**SUBPROCESO GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

**Informe de resultados**

**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

**Dirección de Planificación**

**Realizado por:** Alexandra Madriz Sequeira

**Revisado por:** Jeannette Durán Alemán

Cheryl Bolaños Madrigal

Waiman Hin Herrera

Yamileth Jiménez Luna

Evelyn Chavarría Brenes

Priscilla Dotti Carvajal

Alexandra Madriz Sequeira

Enero 2022

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |  |
| --- | --- |
| Introducción | 5 |
| Resumen ejecutivo | 7 |
| **1.** Antecedentes | 8 |
| **2.** Definición del problema | 8 |
| **3.** Objetivos general y específicos | 9 |
| **4.** Metodología | 10 |
| **5.** Caracterización de la población | 13 |
| 5.1. Historia | 14 |
| 5.2. Objetivos | 14 |
| 5.3. Estructura organizativa | 15 |
| 5.4. Competencias laborales | 16 |
| **6.** Presentación de resultados | 19 |
| 1. Características generales de la población (edad, experiencia en el puesto y nivel de educación profesional) 2. Recursos y fortalezas colectivas 3. Situaciones o problemas colectivos 4. Retos más importantes que enfrenta el equipo 5. Orientación del liderazgo 6. Necesidades de capacitación individuales 7. Necesidades de capacitación colectivas 8. Temas académicos ofrecidos por las personas encuestadas, que podrían facilitar a otras personas 9. Mapa funcional por clase de puesto y competencias más representativas de cada grupo | 19  21  22  23  24  26  28  29  30 |
| **7.** Conclusiones | 32 |
| **8.** Recomendaciones | 36 |
| **9.** Propuesta de capacitación | 41 |
| **10.** Anexos | 44 |

**INTRODUCCIÓN**

Dentro del plan de capacitación 2020 del Subproceso Gestión de la Capacitación de la Dirección de Gestión Humana, registra la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal del Departamento de Planificación.

A solicitud de la Dirección de Planificación, producto de la incertidumbre causada por la pandemia COVID-19, y ante los rigurosos cambios acontecidos en los últimos meses, la culminación del presente diagnóstico se trasladó para el año 2021.

La actividad de la Dirección de Planificación está concebida para asesorar a los órganos gerenciales del Poder Judicial en la definición de planes, programas y proyectos en el corto, mediano y largo plazo, tendientes al mejoramiento de la administración de justicia y la búsqueda del principio constitucional de "justicia pronta y cumplida".

Con el fin de lograr el cumplimiento cabal de los propósitos encomendados, se debe procurar el constante perfeccionamiento en los métodos de trabajo implementados, con el objeto de adecuarlos con las nuevas tendencias, la normativa vigente y las mejores prácticas. Es así como la capacitación y actualización del talento humano es vital para el adecuado desarrollo de la gestión, máxime considerando que las personas son el principal recurso para lograr el cometido.

La Dirección de Planificación es una oficina que enfrenta constantemente nuevos retos, vinculados estrechamente con los cambios que experimenta la estructura de la institución. Con base en lo anterior, resulta relevante un diagnóstico profundo de necesidades de capacitación mediante instrumentos técnicos congruentes con el enfoque de gestión del talento por competencias adoptado por la Dirección de Gestión Humana, cuyo resultado genere un plan de capacitación y especialización a largo plazo del personal analizado, a fin de promover un mayor aprovechamiento de los recursos organizacionales, así como excelencia en el servicio y mayor productividad de la oficina.

En el presente documento se plantean los antecedentes que dan origen a esta investigación y la definición del problema, a partir de los cuales se formulan los objetivos. Se aplicará la metodología utilizada en el Subproceso de Gestión de la Capacitación, expuesta en el apartado cuarto del documento, donde se describen los instrumentos utilizados para la recolección de información. En el quinto apartado se describe a la población analizada. En el sexto capítulo se presentarán los resultados más importantes; en el séptimo y octavo la sección de conclusiones y recomendaciones; y finalmente en el noveno apartado la propuesta de capacitación.

**RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo principal de la presente investigación es determinar las necesidades de formación y desarrollo que presentan las personas que laboran en la Dirección de Planificación, bajo un enfoque de gestión por competencias. Lo anterior con el fin de presentar una propuesta de capacitación que colabore con el reforzamiento de aquellas áreas que presentan mayor necesidad.

En el proceso de recopilación de información se midieron las siguientes variables:

a) Características generales de la población (edad, experiencia en el puesto y nivel de educación académica)

b) Recursos y fortalezas colectivas

c) Situaciones o problemas colectivos

d) Retos más importantes que enfrenta el equipo

e) Orientación del liderazgo

f) Necesidades de capacitación individuales

g) Necesidades de capacitación colectivas

h) Temas académicos ofrecidos por las personas encuestadas, que podrían facilitar a otras personas

i) Mapa funcional por clase de puesto y competencias más representativas de cada grupo

Se determina que personas que trabajan en la Dirección de Planificación, la mayor parte de la población se ubica en el rango de edad entre 31 a 45 años (62%), lo que refiere una oportunidad al contar con personas con un mayor nivel de madurez profesional, además que poseen gran experiencia laboral y preparación académica.

Se determinan como situaciones de atención y mejora las cargas excesivas y extendidas jornadas laborales de sus integrantes, ello implica poco tiempo para cumplir a satisfacción la tarea; seguido de la falta de capacitación y conocimientos técnicos para dominar con mayor confianza el quehacer; se suman a lo anterior los constantes cambios en la estructura de la institución, hay escaso tiempo para la planeación de tareas o metas y por tanto poca atención a los procesos de comunicación interna.

Como retos más importantes se visualizan los constantes cambios a los procesos judiciales por reformas, lo anterior por la asesoría y acompañamiento que por naturaleza hace esa Dirección a las oficinas que se afectan con estos cambios. De la mano con lo anterior, la adaptación a las nuevas tecnologías, la modalidad del teletrabajo, buscar formas prácticas de planificación de las tareas para lograr mayor productividad y efectividad, también representan desafíos importantes.

De conformidad con el análisis conclusivo y la validación de los hallazgos, finalmente se presenta una propuesta de capacitación, que se incluye en el apartado noveno de este documento.

**1. ANTECEDENTES**

Mediante reunión celebrada el 22 de julio del 2019, las señoras Cheryl Bolaños Madrigal y Alexandra Madriz Sequeira, servidoras del Subproceso Gestión de la Capacitación de la Dirección de Gestión Humana, sostuvieron una reunión con todo el equipo de jefaturas de dicha Dirección, señores: Nacira Valverde Bermúdez, Directora de Planificación; Erick Antonio Mora Leiva, Jefe Proceso de Planeación y Evaluación; Dixon Li Morales, Jefe Proceso Ejecución de las Operaciones; Allan Pow Hing Cordero, Jefe del Subproceso de Planificación Estratégica; Erick Monge Sandí, Jefe del Subproceso de Evaluación; Ginette Retana Ureña, Jefa del Subproceso de Organización Institucional; Minor Alvarado Chaves, Jefe del Subproceso de Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos; Elena Gabriela Picado González, Jefa del Subproceso de Modernización Institucional y Ana Erika Rodríguez Araya, Jefa del Subproceso de Estadística.

Producto de ese encuentro se acordó que la Sección de Estadística se considera prioritaria para realizar un primer diagnóstico, el cual se presentó mediante informe Nº PJ-DGH-CAP-253-2020, de fecha 24 de julio de 2020. Y en una etapa posterior se continuará con el resto de Subprocesos, por ello en el presente análisis se concluye con esa segunda fase.

Asimismo, en reunión celebrada el 22 de setiembre del 2020 sostenida con jefaturas de la Dirección de Planificación, se revisó y validó el instrumento a utilizar para recoger la información necesaria para estructurar el presente diagnóstico. En esta sesión estas jefaturas solicitaron aplicar el llenado del cuestionario a partir del año 2021, lo anterior por no considerar ese momento adecuado para un proceso tal, vinculado con la situación de incertidumbre vivida en ese entonces.

# 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En años anteriores, la capacitación, actualización y especialización del personal de la Dirección de Planificación se ha gestionado bajo criterio de experto, esto quiere decir que, con la ayuda de las jefaturas y sus recomendaciones se han generado los requerimientos de actividades formativas que se relacionan con la actividad del puesto o simplemente de acuerdo con las fallas o carencias que las jefaturas requieren resolver.

Con la finalidad de superar metodologías anteriores, resulta relevante realizar un diagnóstico profundo de necesidades de capacitación mediante instrumentos técnicos congruentes con el enfoque de gestión del talento por competencias adoptado por la Dirección de Gestión Humana, cuyo resultado genere un plan de capacitación y desarrollo, se promueva un mayor aprovechamiento de los recursos organizacionales, así como excelencia en el servicio y mayor productividad de la oficina.

**3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS**

**3.1. General:**

Determinar las necesidades de formación y desarrollo que presenta el personal de la Dirección de Planificación por clase de puesto y proceso funcional, desde un enfoque de gestión por competencias, con el fin de presentar una propuesta temática de capacitación orientada al desarrollo y actualización del personal diagnosticado; a ejecutar según los recursos institucionales con que se dispongan y con vigencia de máximo cuatro años.

* 1. **Específicos:** 
     1. Evidenciar las tareas clave que debe desarrollar cada proceso funcional para el óptimo desempeño de sus labores.
     2. Identificar los principales recursos y fortalezas que posee el grupo diagnosticado, desde un enfoque apreciativo, con fines de resaltar y afirmar el potencial que identifica al equipo.
     3. Identificar las competencias que reportan mayor necesidad de fortalecimiento de acuerdo con la percepción de las personas diagnosticadas.
     4. Establecer las situaciones o problemas más importantes que impactan el servicio de la Dirección de Planificación, con la finalidad de identificar posibles brechas que pueden ser solventadas con actividades de capacitación.
     5. Identificar los retos más importantes que atraviesa la Dirección de Planificación con la intención de orientar las acciones formativas requeridas para enfrentarlos.
     6. Determinar el comportamiento del liderazgo en la dinámica de trabajo de la Dirección de Planificación, a fin de situar el enfoque existente.
     7. Recolectar las necesidades de capacitación más relevantes que refiere el personal colaborador y jefaturas, con fines de que esta información sirva de sustento para construir la propuesta de capacitación.

**4. METODOLOGÍA**

El proceso de diagnóstico realizado responde primordialmente a un enfoque “cualitativo”, con carácter inductivo (de lo específico a lo general), centrado en la exploración y descripción de los fenómenos estudiados para generar perspectivas o interpretaciones lógicas de la realidad, donde se manifiesta en su estrategia el tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad.

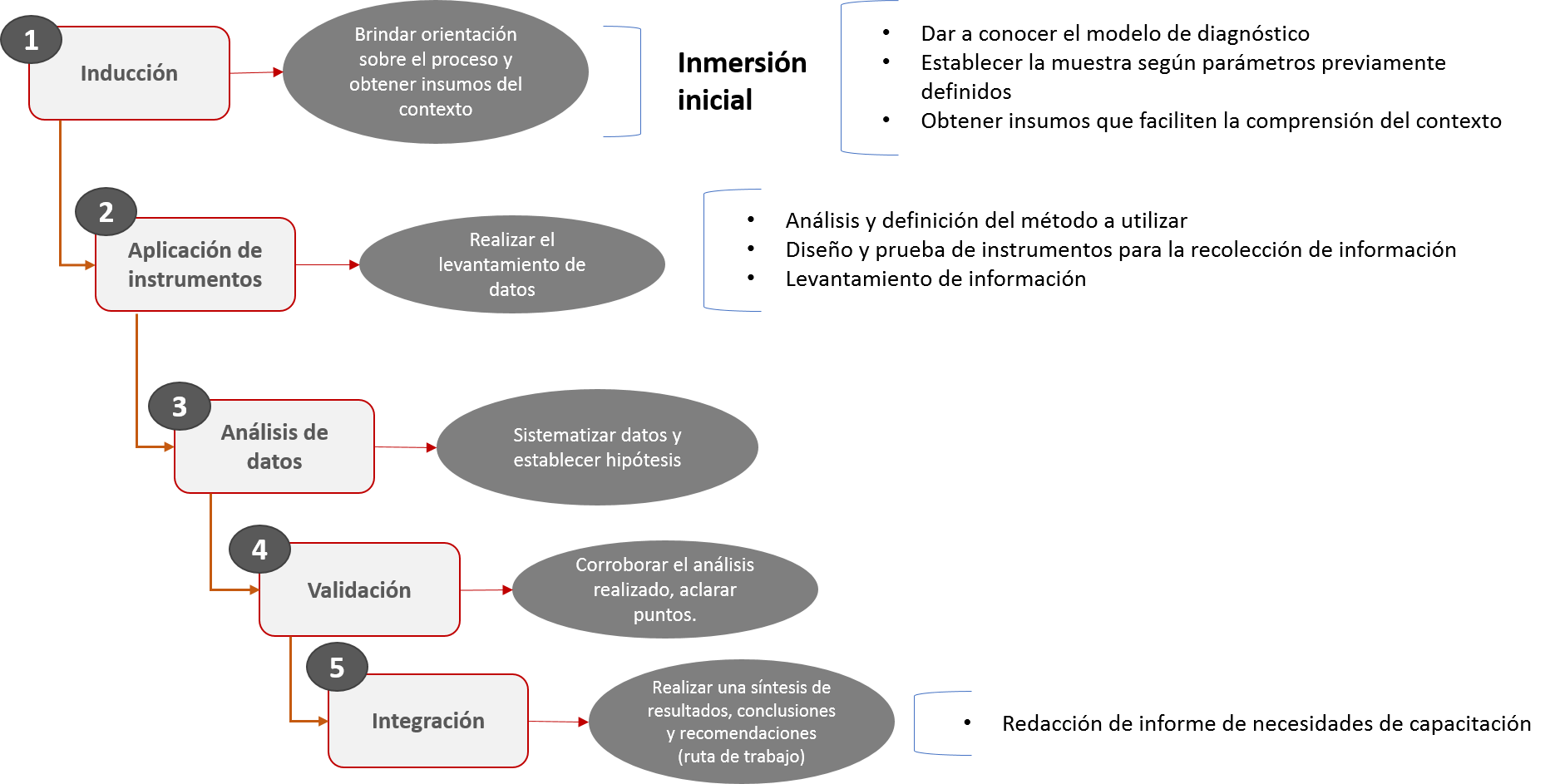
Este se combina con el método “cuantitativo” que permite priorizar estadísticamente de manera numérica las necesidades o situaciones que más se frecuentan.

La clasificación o tipo de análisis que se utiliza en este estudio es por clase de puesto y proceso funcional, lo anterior a causa de que la población examinada tiene muy bien delimitados los grupos de puestos.

Para la consecución de los objetivos se llevaron a cabo los siguientes pasos:

**Cuadro N° 1**

**Etapas diagnóstico de necesidades de capacitación**



*\*Fuente: Metodología empleada Subproceso Gestión de la Capacitación*

**1) INDUCCIÓN:** Se identificó la población a evaluar. Asimismo, se realizó una revisión de políticas, planes y programas de trabajo, manuales de organización, manuales de puesto, etc. de la oficina diagnosticada, e identificación de competencias laborales que están contempladas en los perfiles competenciales de los puestos en estudio.

**2) APLICACIÓN DE INSTRUMENTO:**

Con el fin de recopilar la información requerida se aplicó un instrumento:

Este instrumento consta de 5 partes: i) información personal, ii) Educación, iii) Percepción de información general del equipo de trabajo, iv) Percepción de la gestión del liderazgo, v) Fortalezas y necesidades de capacitación individuales y, vi) Necesidades de capacitación colectivas (Ver anexo N° 1).

El instrumento midió las siguientes variables: 1) Características generales de la población (edad, experiencia en el puesto y nivel de educación profesional), 2) Recursos y fortalezas colectivas, 3) Situaciones o problemas colectivos, 4) Retos, 5) Orientación del liderazgo, 6) Necesidades de capacitación individuales, 7) Necesidades de capacitación colectivas, 8) Temas académicos ofrecidos por las personas encuestadas, que podrían facilitar a otras personas y 9) Mapa funcional por clase de puesto y competencias más representativas de cada grupo.

**3) ANÁLISIS DE DATOS:** Una vez recolectada la información proveniente de los instrumentos, los datos fueron sistematizados y agrupados en orden de importancia, para posteriormente validarlos con las diferentes jefaturas de la Dirección de Planificación.

**4) VALIDACIÓN:** Con el fin de validar la información recolectada se presentó a las jefaturas correspondientes el cuadro de necesidades consolidado y ordenado según nivel de importancia, para que el mismo fuera analizado, priorizado, criticado o mejorado, según la experiencia y visión de las jefaturas.

**5) INTEGRACIÓN:** En esta etapa se implementaron los ajustes requeridos y se presentó una propuesta final, la cual jerarquiza las necesidades de formación y desarrollo identificando las brechas que pueden ser resueltas con actividades de capacitación.

**5. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN**

La Dirección de Planificación fue creada mediante acuerdo de Corte Plena, en sesión Nº 37 celebrada el 6 de mayo de 1989, artículo VII.

**5.1. Historia de la Dirección de Planificación**

**1974**

El 18 de mayo de 1974 se aprobó la Ley Nº 5525 denominada “Ley de Planificación Nacional”. Esta Ley y sus reformas definen la necesidad de crear instancias especializadas en ministerios, instituciones autónomas y semiautónomas para que programen las actividades de cada entidad. Con este antecedente y al considerarse que se trata de un Poder de la República, tiempo después, surge la inquietud para que en el Poder Judicial se apruebe la creación de una oficina especializada, que igualmente programe las actividades. Se echaba de menos una planificación integral que permitiera el desarrollo y asumir los retos del entorno, considerando la situación socioeconómica y la demanda de servicios. Se venía operando según se presentaran las necesidades y los problemas, sin una política uniforme y clara que señalara las pautas a seguir a futuro. Existían instancias separadas que atendían temas que posteriormente asumió el Departamento de Planificación. En la Dirección Administrativa, funcionaban las Secciones de Análisis y Planteamiento Administrativo y la de Estadística, cumpliendo tareas específicas. Por otra parte, el Departamento de Contaduría y la Comisión de Presupuesto preparaban el anteproyecto anual de presupuesto.

**1988 - 1989**

A pesar de la existencia de las oficinas antes indicadas, no se existía una integración, lo que se agudizaba por el aumento y la complejidad de las actividades administrativas y del entorno. Se requería de un mayor esfuerzo de planificación como factor determinante para la toma de decisiones. En 1988 se organiza el “Seminario de Diagnóstico del Poder Judicial”; de igual forma se realizaron una serie de talleres donde participaron técnicos nacionales y extranjeros, especialistas en la materia de planificación y funcionarias y funcionarios judiciales. Como resultado de esas actividades, se presenta una propuesta para la creación del Departamento de Planificación. La Corte Plena, mediante acuerdo tomado en sesión Nº 37 celebrada el 6 de mayo de 1989, artículo VII, aprueba la creación del Departamento de Planificación del Poder Judicial, el cual entraría en funcionamiento una vez que fuera nombrada su jefatura. Guardaría dependencia de la Presidencia de la Corte y sería el órgano asesor de la Corte Plena, en materia de planificación económica, social y administrativa. Inicialmente contó con 19 personas distribuidas en cinco secciones y la jefatura departamental.

**2014**

En 25 años de labor, el crecimiento de la población institucional y el surgimiento de nuevos y más complejos proyectos de desarrollo, han producido una creciente demanda de estudios a la Dirección de Planificación.

Para responder a estos requerimientos, la estructura organizacional se ha adaptado; ha crecido en cantidad de personal (70) y en 1998 se creó la Sección de Proyección Institucional.

Mediante acuerdo de Corte Plena tomado en sesión Nº 17-14, celebrada el 28 de abril de 2014, artículo XXXVI, se aprueba ajustar la nomenclatura de Departamento de Planificación a Dirección de Planificación.

Lo anterior producto de la propuesta que se realizó mediante la contratación de “Consultoría para la evaluación de la estructura administrativa del Poder Judicial de Costa Rica” y de la recomendación realizada por el Consejo Consultivo de la Corte, compuesto por la señora Presidenta de la Corte, el señor Vicepresidente y los Presidentes de Sala.

**5.2. Objetivos de la Dirección de Planificación**

* Asesorar a la Presidencia de la Corte, al Consejo Superior y a la Corte Plena, en la definición de planes, programas y proyectos en el corto, mediano y largo plazo, tendientes al mejoramiento de la administración de justicia y la búsqueda del principio constitucional de "justicia pronta y cumplida".
* Coadyuvar en la definición de acciones que logren la sistematización de métodos de trabajo en el campo judicial, policial, administrativo y financiero.
* Incorporar criterios técnicos que permitan a los niveles determinativos superar los obstáculos que se presentan a la hora de instrumentalizar las decisiones.
* Buscar la combinación adecuada entre lo político como factor decisorio y lo técnico como elemento fundamental para lograr la operacionalidad de la actividad planificadora.

**5.3. Estructura organizativa de la Dirección de Planificación**

La estructura de la Dirección de Planificación está compuesta por un total de 92 personas distribuidas en siete áreas. Este equipo está formado por 1 Directora; 2 Subdirectores; 6 Jefaturas de Sección; 11 coordinaciones, 55 puestos profesionales y 17 puestos de personal de apoyo administrativo, según se detalla en el siguiente diagrama:

**Cuadro N° 2**

**Estructura organizativa de la Dirección de Planificación**

*\*Fuente: Información tomada de la Relación de Puestos del Poder Judicial 2020.*

En virtud de que mediante informe Nº PJ-DGH-CAP-253-2020, de fecha 24 de julio de 2020, se diagnosticó exclusivamente al personal que labora en la Sección de Estadística, en el presente estudio se abarcan el resto de las áreas, participa un total de 73 personas bajo el siguiente esquema:

**Cuadro N° 3**

**Cantidad de puestos por clase**

\* Fuente: Cuestionarios aplicados a las personas encuestadas. Dirección de Planificación, 2021.

**5.4. Competencias laborales de los puestos de la Dirección de Planificación**

De acuerdo con los perfiles compenciales que al efecto registran en la Dirección de Gestión Humana, se detalla, de manera referencial, la lista de competencias laborales que se le demandan a los cargos de la Dirección de Planificación.

Los perfiles competenciales muestran tres tipos de competencias, información rectora del presente análisis:

* **Competencias genéricas,** las cuales se derivan de la visión, misión, valores y modelo estratégico de la institución y relacionadas con la estrategia institucional y que afectan a todo el personal.
* C**ompetencias específicas**, propias de todos los roles de un determinado nivel institucional y/o área funcional.
* **Competencias técnicas**, las que se refieren a las áreas de conocimiento a nivel técnico que deberá tener la persona, en función del contenido del puesto.

**Cuadro N° 4**

**Competencias laborales de los cargos de la Dirección de Planificación**

|  | **DIRECTOR GENERAL DE PLANIFICACIÓN** | **SUBDIRECTOR GENERAL DE PLANIFICACIÓN** | **JEFE SECCION DE PLANIFICACIÓN** | **PROFESIONAL EN PLANIFICACIÓN** | **COORDINADOR DE UNIDAD 3** | **COORDINADOR DE UNIDAD 2** | **SECRETARIA EJECUTIVA 1** | **SECRETARIA 1** | **TÉCNICO ADMI-NISTRATIVO 1** | **AUXILIAR ADMINISTRATIVO** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **COMPETENCIAS GÉNERICAS** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Compromiso | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Ética y transparencia | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Excelencia | X | X | X | X | X | X |  | X | X | X |
| Responsabilidad | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Servicio de calidad | X | X | X | X | X | X |  | X | X | X |
| Humanismo y conciencia social |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |
| Iniciativa |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |
| **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Visión estratégica | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Planeación y organización | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Orientación a resultados | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Capacidad para dirección y toma de decisiones | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resistencia a la tensión | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Análisis crítico |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| Comunicación efectiva | X | X | X |  |  |  |  |  |  |  |
| Gestión de conflictos |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| Proactividad |  |  | X | X |  | X |  | X | X | X |
| Toma de decisión |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| Aprendizaje permanente |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |
| Trabajo bajo presión |  |  |  | X | X | X |  |  |  |  |
| Trabajo en equipo |  |  |  | X |  | X |  | X |  | X |
| Creatividad e innovación |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |
| Liderazgo |  |  |  |  | X | X |  |  |  |  |
| Razonamiento crítico y lógica |  |  |  | X | X |  |  |  |  |  |
| Resolución |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |
| Sentido de urgencia |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |
| Capacidad de análisis |  |  |  |  |  | X |  |  | X |  |
| Atención al detalle |  |  |  |  |  |  |  |  | X | X |
| Comunicación escrita |  |  |  |  |  |  | X | X | X |  |
| Orden |  |  |  |  |  |  | X | X | X | X |
| Discreción |  |  |  |  |  |  | X | X |  | X |
| Aceptación de directrices |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |
| Atención al detalle |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |
| **COMPETENCIAS TECNICAS** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cultura institucional | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Gestión de la oficina | X | X | X |  | X | X |  |  |  |  |
| Técnicas de comunicación efectiva | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Sistemas de apoyo a la función | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Apoyo a la gestión |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |

*\* Fuente: Perfiles competenciales, Dirección de Gestión Humana, 2021*

*\*El puesto de Técnico Admiinistrativo 3 no cuenta con perfil competencial*

**6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

La información que a continuación se expone, constituye la opinión y expectativas de quienes participaron en la presente investigación respecto de las actuales necesidades de capacitación que presenta el personal que integra todas las dependencias de la Dirección de Planificación, excepto el Subproceso de Estadística. La población que compone el presente análisis está integrada por 73 personas que corresponde a quienes colaboraron en este estudio de forma anónima.

Los resultados se obtienen de las respuestas recabadas con los cuestionarios aplicados a esta población en el período del 24 de marzo al 12 de abril del 2021, es decir, el análisis mostrado corresponde a la situación de ese momento, y miden las siguientes variables:

1. Características generales de la población (edad, experiencia en el puesto y nivel de educación académica)
2. Recursos y fortalezas colectivas
3. Situaciones o problemas colectivos
4. Retos más importantes que enfrenta el equipo
5. Orientación del liderazgo
6. Necesidades de capacitación individuales
7. Necesidades de capacitación colectivas
8. Temas académicos ofrecidos por las personas encuestadas, que podrían facilitar a otras personas
9. Mapa funcional por clase de puesto y competencias más representativas de cada grupo

**a) Características generales de la población (edad, experiencia en el puesto y nivel de educación académica)**

En el análisis y la determinación de las necesidades de capacitación, es de gran importancia el conocimiento de las características generales del personal diagnósticado, su formación profesional y capacitación recibida. De ahí que la primera y segunda parte del instrumento aplicado exploró dicha información.

La Dirección de Planificación, exceptuando el Subproceso de Estadística, está compuesta por 74 personas, de las cuales 73 participaron en esta investigación de forma anónima, es decir, no se consignó el nombre de cada participante para guardar la discrecionalidad de los datos consignados, lo anterior a a petición de las jefaturas involucradas.

Respecto a la edad de las personas diagnósticadas, encontramos que la mayor parte de la población se ubica en el rango de entre 31 a 45 años (62%).

Sobre los años de experiencia acumulada específicamente en la Dirección de Planificación, se tiene que de las personas encuestadas el 65% poseen entre 0 y 5 años de experiencia (47 personas), no obstante, éstas cuentan con más experiencia acumulada derivada de otras dependencias del Poder Judicial, con un promedio aproximado de 17 años por persona.

La información académica obtenida es de gran utilidad para dirigir de mejor forma las actividades de capacitación, según lo recabado se desprende que el 93% del personal analizado posee al menos una licenciatura universitaria, lo que encamina a que las acciones formativas deben poseer un alto nivel de entrenamiento de acuerdo con la población existente. También considerando que parte del personal posee estudios técnicos (25%), de especialización (18%) y maestría (21%).

**Cuadro N° 5**

**Características generales de la población**

Interfaz de usuario gráfica, Tabla

Descripción generada automáticamente

\* Fuente: Cuestionarios aplicados a las personas encuestadas. Subproceso Gestión de la Capacitación, 2021.

**b) Recursos y fortalezas colectivas**

Sobre los recursos o fortalezas colectivas que presenta el grupo, con la finalidad de lograr los objetivos o metas de la oficina, se destaca la experiencia y conocimiento que poseen en la materia especializada. Asimismo, la cooperación y el trabajo en equipo destacan como baluarte, aunado del compromiso con la tarea y sentido de responsabilidad que muestran sus integrantes como una característica de gran valor para ofrecer un mejor servicio.

Respecto de esta variable, a continuación se detallan las manifestaciones de las personas encuestadas las cuales destacan múltiples coincidencias en sus respuestas, se detalla el enunciado y la cantidad de veces que se reitera la afirmación.

**Cuadro N° 6**

**Principales recursos o fortalezas que presenta el equipo**

\* Fuente: Cuestionarios aplicados a las personas encuestadas. Subproceso Gestión de la Capacitación, 2021.

**c) Situaciones o problemas colectivos**

Las respuestas referidas indican información respecto a los problemas colectivos más importantes que enfrenta el equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planteados.

Con respecto a este punto las cargas laborales excesivas y el poco tiempo para ejecutar las tareas representan las limitaciones más frecuentes, expresadas por las personas encuestadas, lo que implica poco tiempo para cumplir a satisfacción la tarea; seguido de la falta de capacitación y conocimientos técnicos para dominar con mayor confianza el quehacer.

En tercer lugar se manifiesta que los cambios constantes y la planeación insuficiente de las tareas y metas implican inestabilidad e incertidumbre. También refieren que los procesos de comunicación deben mejorarse para cumplir de mejor manera la función.

En forma adicional se señalan otros temas, los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 7**

**Principales situaciones o problemas que enfrenta el equipo**

\* Fuente: Cuestionarios aplicados a las personas encuestadas. Subproceso Gestión de la Capacitación, 2021.

**d) Retos más importantes que enfrenta el equipo**

Sobre los nuevos retos que enfrenta el grupo estudiado, los constantes cambios a los procesos judidicales por reformas de ley implican el mayor desafío, esto implica que deban estar acompañando a las oficinas que se afectan con estos cambios y capacitándose ellos para dominar las variaciones que involucran en los procedimientos, cargas de trabajo, sistemas informáticos, etc.; asimismo, la adaptación a las tecnologías y dominio de la modalidad del teletrabajo representa un reto importante.

El buscar formas efectivas de planificación adecuada de las tareas para lograr mayor productividad y uso de los recursos para lograr mayor practicidad, también representa desafíos importantes.

A continuación se puntalizan los detalles de lo indicado por las personas encuestadas:

**Cuadro N° 8**

**Nuevos retos que presenta y/o visualiza el equipo**

\* Fuente: Cuestionarios aplicados a las personas encuestadas. Subproceso Gestión de la Capacitación, 2021.

**e) Orientación del liderazgo**

El propósito fundamental de esta variable es evaluar la gestión de la jefatura, incluidas las direcciones, jefaturas y coordinaciones, así como ofrecer retroalimentación para lograr el mejoramiento continuo de la gestión del liderazgo. Es una valiosa ayuda para las jefaturas aprender acerca de sí mismas a través del análisis de las percepciones realizadas por sus personas colaboradoras.

El liderazgo tiene un papel central en el conocimiento del comportamiento del grupo, pues es la persona líder quien normalmente dirige hacia la consecución de las metas. Por tanto, una capacidad predictiva más adecuada será útil para mejorar el rendimiento del grupo.

Además de medir el comportamiento, el cuestionario enfoca las dos dimensiones del liderazgo, con base en la teoría definida por Jean Louis Bergeron y otros (LOS ASPECTOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN. ICAP, Costa Rica 1983). Esta teoría señala que existen dos principales dimensiones u orientaciones en el liderazgo, una dirigida hacia la tarea (Dirección, Servicio de calidad y Liderazgo) y otra dirigida hacia el individuo (Trabajo en equipo y Participación), ambas deben coexistir para un buen cometido gerencial.

Para determinar el resultado final de la evaluación, el instrumento aplica la siguiente escala, ubicando la gestión del liderazgo de la Dirección de Planificación en el rango de “Una jefatura muy buena” con un puntaje **promedio de 3,95** en un escalafón de 1 a 5, y orientada más a la tarea que a las personas.

**Rango Interpretación**

1.0 – 1.5 Una jefatura muy deficiente.

1.6 – 2.5 Una jefatura deficiente.

2.6 – 3.5 Una jefatura buena.

3.6 – 4.5 Una jefatura muy buena.

4.6 – 5.0 Una jefatura excelente.

Por su parte, analizando los puntajes más bajos se puede observar en la gráfica que las conductas que miden la participación del grupo en la dinámica de la oficina “Participación”, presenta las puntuaciones más escasas de la escala refiriéndose a las siguentes conductas:

* Antes de hacer un cambio, pide la opinión de las personas colaboradoras
* Invita a las personas colaboradoras a participar en las decisiones que les conciernen

Igualmente se muestra una conducta con puntaje inferior en la dimensión de “Dirección”:

* Indica claramente a las personas colaboradoras lo que espera de ellas

Y otra en “Liderazgo”:

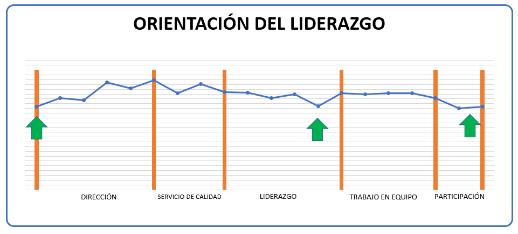
* Si debe hacerse un cambio, advierte a las personas colaboradoras con anticipación

**Cuadro N° 9**

**Orientación del liderazgo**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DIMENSIÓN** | **CONDUCTAS OBSERVABLES** | **PROMEDIO PUNTUACIÓN Escala: 1-5** |
| **DIRECCIÓN** | **Indica claramente a las personas colaboradoras lo que espera de ellas** | **3,47** |
|  | Organiza y coordina el trabajo de su dependencia | 3,84 |
|  | Establece un plan o programa preciso para el trabajo | 3,74 |
|  | Exige que las personas colaboradoras observen y cumplan los reglamentos establecidos | 4,49 |
|  | Hace respetar las normas de calidad y rendimiento de manera precisa | 4,24 |
| **SERVICIO DE CALIDAD** | Exige que las personas colaboradoras proporcionen un rendimiento elevado | 4,57 |
|  | Estimula a las personas colaboradoras para que trabajen con compromiso y den lo mejor de sí mismos | 4,03 |
|  | Da el ejemplo con un trabajo constante y bien hecho | 4,41 |
| **LIDERAZGO** | Es justo y honesto para con las personas colaboradoras | 4,09 |
|  | Es amigable y fácil de abordar | 4,06 |
|  | Se preocupa del bienestar y de las necesidades de las personas colaboradoras | 3,84 |
|  | Trata a todas las personas colaboradoras por igual | 3,99 |
|  | **Si debe hacerse un cambio, advierte a las personas colaboradoras con anticipación** | **3,49** |
| **TRABAJO EN EQUIPO** | Estimula a las personas colaboradoras para que trabajen juntas y formen un equipo unido | 4,03 |
|  | Convoca a reuniones durante las cuales ella (la jefatura) y las personas colaboradoras pueden discutir sobre cualquier tema | 4 |
|  | Trata de resolver los problemas y conflictos que puedan surgir entre las personas colaboradoras | 4,03 |
|  | Trata de crear un “espíritu de equipo” o un sentimiento de grupo en su dependencia | 4,03 |
| **PARTICIPACIÓN** | Cuando enfrenta un problema, consulta con su personal | 3,84 |
|  | **Antes de hacer un cambio, pide la opinión de las personas colaboradoras** | **3,39** |
|  | **Invita a las personas colaboradoras a participar en las decisiones que les conciernen** | **3,47** |
| **PROMEDIO FINAL** |  | **3,95** |

\* Fuente: Cuestionarios aplicados a las personas encuestadas. Subproceso Gestión de la Capacitación, 2021.



**f) Necesidades de capacitación individuales**

Con esta pregunta, se examinaron las necesidades de capacitación individual de las personas estudiadas.

En el cuadro siguiente se presentan las principales necesidades que declara el personal diagnosticado. Se destacan 14 tópicos, ordenados por frecuencia desde los más señalados, hasta los menos.

El dominio de la herramienta “Power BI” se muestra como prioridad en el presente estudio, paralelo del dominio de técnicas especializadas a la hora de estructurar y redactar informes profesionales. Tamién se expone la necesidad de dominar profesionalmente las funciones de la hoja electrónica “Excel” y manejo de herramientas efectivas de gestión del tiempo.

Prevalecen también otros temas de desarrollo personal y manejo de sistemas informáticos institucionales, entre otros.

**Cuadro N° 10**

**Principales necesidades de capacitación individuales requeridas por las personas encuestadas**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Descripción** | **Competencia asociada** | **Grupo de puesto** | **Cantidad de personas que señalan esta necesidad** |
|  | Power BI | Aprendizaje permanente  Sistemas de apoyo a la gestión | Profesionales y jefaturas | 15 |
|  | Estructura y redacción de informes | Técnicas de comunicación efectiva | Profesionales y jefaturas | 15 |
|  | Hoja electrónica Excel | Aprendizaje permanente  Sistemas de apoyo a la gestión | Todo el personal | 13 |
|  | Administración del tiempo | Planeación y organización | Todo el personal | 10 |
|  | Manejo del estrés, inteligencia emocional y comunicación asertiva | Servicio de calidad  Trabajo en equipo  Comunicación efectiva | Todo el personal | 7 |
|  | Sistemas institucionales y procesos judiciales | Aprendizaje permanente  Sistemas de apoyo a la gestión | Todo el personal | 7 |
|  | Liderazgo y habilidades blandas | Liderazgo | Jefaturas | 7 |
|  | Comunicación oral | Técnicas de comunicación efectiva | Profesionales y jefaturas | 6 |
|  | Tecnologías actuales en general | Aprendizaje permanente  Sistemas de apoyo a la gestión | Todo el personal | 6 |
|  | Presentaciones de alto impacto | Técnicas de comunicación efectiva | Profesionales | 5 |
|  | Indicadores de gestión | Aprendizaje permanente | Profesionales y jefaturas | 5 |
|  | Elaboración de infografías | Técnicas de comunicación efectiva | Profesionales | 2 |
|  | Big Data | Aprendizaje permanente | Profesionales | 2 |
|  | Administración de proyectos | Aprendizaje permanente | Profesionales y jefaturas | 2 |

\* Fuente: Cuestionarios aplicados a las personas encuestadas. Subproceso Gestión de la Capacitación, 2021.

**g) Necesidades de capacitación colectivas**

Acerca de las necesidades de capacitación que a criterio especializado de las jefaturas requiere el personal a su cargo, se presenta la siguiente información. Estas actividades referidas están divididas por grupo de puesto, se indican temas distintos para las diferentes clases.

Muchas de ellas coinciden con las manifestadas por el personal colaborador. Se detallan de seguido:

**Cuadro N° 11**

**Necesidades de capacitación colectivas**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Personal destino de la capacitación sugerida** | **Tema sugerido** | **Competencia asociada** | **Nivel sugerido** | **Frecuencia del tema** |
| Profesionales | * Power BI | Aprendizaje permanente  Sistemas de apoyo a la gestión | Avanzado | 5 |
| Profesionales y jefaturas | * Aplicación de técnicas y herramientas para mejora de los procesos, estudio del trabajo (tiempos y movimientos) | Aprendizaje permanente | Intermedio | 3 |
| Profesionales | * Redacción avanzada de informes y lectura veloz | Técnicas de comunicación efectiva | Intermedio | 3 |
| Profesionales | * Six sigma | Aprendizaje permanente | Avanzado | 2 |
| Profesionales | * Excel avanzado y tablas dinámicas | Aprendizaje permanente  Sistemas de apoyo a la gestión | Avanzado | 2 |
| Profesionales | * Administración de Proyectos | Aprendizaje permanente | Especialización | 1 |
| Profesionales | * Design Thinking | Aprendizaje permanente | Intermedio | 1 |
| Profesionales y jefatura S. Planificación Estratégica | * Planificación Estratégica | Aprendizaje permanente | Especialización | 1 |
| Profesionales | * Minería de datos | Aprendizaje permanente  Sistemas de apoyo a la gestión | Básico | 1 |
| Profesionales | * Vizagi | Aprendizaje permanente | Intermedio | 1 |
| Profesionales | * Indicadores de Gestión | Aprendizaje permanente | Intermedio | 1 |
| Profesionales | * Presentaciones efectivas | Técnicas de comunicación efectiva | Avanzado | 1 |
| Profesionales | * Project | Aprendizaje permanente | Avanzado | 1 |
| Jefaturas | * Programación neurolingüística | Liderazgo | Avanzado | 1 |

\* Fuente: Cuestionarios aplicados a las personas encuestadas. Subproceso Gestión de la Capacitación, 2021.

**h) Temas académicos ofrecidos por las personas encuestadas, que podrían facilitar a otras personas**

En virtud de las limitaciones presupuestarias que vive el gobierno central, incluidas todas sus instituciones públicas, se hace necesario aprovechar al máximo los recursos internos, incluido el talento humano. En consecuencia, se consultó a las personas encuestadas, derivado de la experiencia que poseen y según los temas de su especialidad o habilidad profesional, cuáles tópicos podrían enseñar o facilitar a otros compañeros y compañeras de la Dirección de Planificación y/o Institución.

Al respecto, se observó una gran disposición en compartir los conocimiento que poseen y se extrajo la siguiente lista:

**Cuadro N° 12**

**Temas ofrecidos para facilitar a otros según repetición del tema**

\* Fuente: Cuestionarios aplicados a las personas encuestadas. Subproceso Gestión de la Capacitación, 2021.

**i) Mapa funcional por clase de puesto y competencias más representativas de cada grupo**

Los mapas funcionales son un instrumento de gran valor que guían para identificar las competencias laborales más destacadas según las funciones de cada clase de puesto, necesarias para alcanzar el propósito escencial de esos cargos.

De acuerdo con la estructura organizativa que posee la Dirección de Planificación, se concluye el siguiente mapa funcional con tareas generales divididas por grupo de puesto, las competencias asociadas a cada uno de estos grupos pueden visualizarse en el cuadro N° 4 del presente informe:

**Cuadro N° 13**

**Mapa funcional por clase de puesto**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Clase de puesto** | **Cantidad de puestos** | **Labor escencial** | **Competencias más relevantes** |
| Directora General de Planificación | 1 | Dirección y supervisión de las actividades gerenciales, técnicas y administrativas de la Dirección de Planificación | * Planeación y organización * Capacidad para dirección y toma de decisiones * Comunicación efectiva * Gestión de la oficina |
| Subdirector General de Planificación | 2 | Participación en las actividades gerenciales de la Dirección de Planificación, relacionadas con la dirección, planificación, organización, supervisión, control y evaluación de las labores profesionales, técnicas y administrativas. | * Planeación y organización * Capacidad para dirección y toma de decisiones * Comunicación efectiva * Gestión de la oficina |
| Jefaturas de Subproceso | 5 | Facilitar y dirigir las actividades profesionales, técnicas y administrativas a cargo de un subproceso. | * Gestión de conflictos * Comunicación efectiva * Análisis crítico * Gestión de la oficina |
| Coordinaciones de unidad | 9 | Ejecutar y supervisar actividades técnicas y operativas que se realizan en una unidad. | * Liderazgo * Razonamiento crítico y lógica * Capacidad de análisis |
| Personal profesional | 50 | Ejecutar labores profesionales complejas y variadas relacionadas con las actividades que se desarrollan en la Dirección de Planificación. | * Proactividad * Aprendizaje permanente * Trabajo en equipo * Creatividad e innovación * Razonamiento crítico y lógica |
| Personal de apoyo administrativo | 6 | Ejecutar labores técnicas complejas relacionadas con actividades de índole administrativo. | * Servicio de calidad * Trabajo en equipo * Proactividad * Capacidad de análisis * Comunicación escrita |
| **TOTAL DE PUESTOS** | **73** |  |  |

\* Fuente: Cuestionarios aplicados a las personas encuestadas. Subproceso Gestión de la Capacitación, 2021.

**7. CONCLUSIONES**

De conformidad con la información recabada, se exponen los hallazgos más destacados:

**7.1.** Se concluye que de las personas que trabajan en la Dirección de Planificación, la mayor parte de la población se ubica en el rango de edad entre 31 a 45 años (62%), lo que refiere una oportunidad al contar con personas con un mayor nivel de madurez profesional.

Asimismo se encuentra que el 65% de las personas encuestadas poseen entre 0 y 5 años de experiencia en la Dirección de Planificación; como valor agregado estas personas cuentan con más experiencia acumulada derivada de otras dependencias del Poder Judicial, con un promedio aproximado de 17 años por persona.

Sobre el nivel académico del grupo, el 93% posee al menos una licenciatura universitaria, eso refiere a un grupo con gran preparación académica, además de estudos técnicos, de especialización y actualización.

**7.2.** Se destaca que la Dirección de Planificación cuenta con un equipo de trabajo altamente calificado académicamente, con conocimiento y experiencia en la tarea de su especialidad. Asimismo, como fortalezas personales refieren la cooperación, el trabajo en equipo y personas con compromiso y responsabilidad en su labor, entre otros.

**7.3.** De la mano con el potencial que presenta el equipo, las situaciones de mejora o problemas siempre son una constante. A criterio del grupo, las cargas excesivas y extendidas jornadas laborales representan los inconvenientes más mencionados, que implica poco tiempo para cumplir a satisfacción la tarea; seguido de la falta de capacitación y conocimientos técnicos para dominar con mayor confianza el quehacer; se suman a lo anterior los constantes cambios en la estructura de la institución, hay escaso tiempo para la planeación de tareas o metas y por tanto poca atención a los procesos de comunicación interna.

**7.4.** Acerca de los retos que presenta la oficina disgnosticada, los constantes cambios a los procesos judiciales por reformas de ley implican el mayor desafío, lo anterior por la asesoría y acompañamiento que por naturaleza hace esa Dirección a las oficinas que se afectan con estos cambios. De la mano con lo anterior, la adaptación a las nuevas tecnologías, la modalidad del teletrabajo, buscar formas prácticas de planificación de las tareas para lograr mayor productividad y efectividad, también representan desafíos importantes.

**7.5.** Referente a la evaluación de la gestión de la jefatura, se midió el comportamiento del liderazgo, clasificado este en dos categorías o dimensiones distintas, una dirigida hacia la tarea y otra dirigida hacia el individuo. De conformidad con la herramienta aplicada para evaluar ese factor se determinó que la gráfica disminuye en el enfoque hacia el individuo, principalmente en lo que respecta a participación, con esto se logra identificar las conductas calificadas con puntuaciones más bajas y que representan las principales áreas de desarrollo del liderazgo de la Dirección de Planificación.

En general, se califica la gestión en un rango de “una jefatura muy buena” con un **promedio de 3,95** en un escalafón de 1 a 5, se detallan los puntajes evaluados con las calificaciones menores, las cuales representan oportunidades de mejora y énfasis en capacitaciones en temáticas de desarrollo en habilidades directivas para el grupo de personas que ocupan los cargos de jefatura:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DIMENSIÓN** | **CONDUCTAS OBSERVABLES** | **PROMEDIO PUNTUACIÓN Escala: 1-5** |
| **DIRECCIÓN** | Indica claramente a las personas colaboradoras lo que espera de ellas | 3,47 |
|  | Organiza y coordina el trabajo de su dependencia | 3,84 |
|  | Establece un plan o programa preciso para el trabajo | 3,74 |
| **LIDERAZGO** | Se preocupa del bienestar y de las necesidades de las personas colaboradoras | 3,84 |
|  | Trata a todas las personas colaboradoras por igual | 3,99 |
|  | Si debe hacerse un cambio, advierte a las personas colaboradoras con anticipación | 3,49 |
| **PARTICIPACIÓN** | Cuando enfrenta un problema, consulta con su personal | 3,84 |
|  | Antes de hacer un cambio, pide la opinión de las personas colaboradoras | 3,39 |
|  | Invita a las personas colaboradoras a participar en las decisiones que les conciernen | 3,47 |

**7.6.** De conformidad con los instrumentos aplicados, se logró evidenciar que esta población requiere reforzar sus competencias técnicas, específicas y genéricas de manera permanente. En los cuadros N° 10 y 11 de la presente investigación se presentan una serie de temas que el personal de la Dirección de Planificación destaca como relevantes. De seguido se muestra un extracto de temas enfatizados y seccionados por clase de puesto.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| CLASE DE  PUESTO | COMPETENCIAS ASOCIADAS | DETALLE |
| Todos los puestos | * Aprendizaje permanente * Sistemas de apoyo a la gestión * Planificación y organización * Servicio de calidad * Trabajo en equipo * Comunicación efectiva | * Hoja electrónica Excel * Administración del tiempo * Desarrollo personal: Manejo del estrés, inteligencia emocional y comunicación asertiva * Sistemas institucionales y procesos judiciales * Tecnologías actuales en general |
| Profesionales | * Técnicas de comunicación efectiva * Aprendizaje permanente | * Presentaciones de alto impacto * Elaboración de infografías * Big Data * Six sigma * Design Thinking * Minería de datos * Project |
| Profesionales y jefaturas | * Aprendizaje permanente * Sistemas de apoyo a la gestión * Técnicas de comunicación efectiva | * Power BI * Estructura, redacción de informes y lectura veloz * Comunicación oral * Indicadores de gestión * Administración de proyectos * Aplicación de técnicas y herramientas para mejora de los procesos, estudio del trabajo (tiempos y movimientos) * Planificación estratégica |
| Jefaturas | * Liderazgo | * Liderazgo y habilidades directivas * Programación neurolingüística |

**7.7.** Derivado de las limitaciones presupuestarias que vive el gobierno central, incluidas todas sus instituciones públicas, se consultó a las personas encuestadas, si a partir de la experiencia que poseen y según los temas de su especialidad o habilidad profesional, cuáles tópicos podrían enseñar o facilitar a otras compañeras y compañeros de la Dirección de Planificación y/o Institución. Se ofrecieron la siguiente lista de temas, información importante para valorar el aprovechamiento del talento interno:

* Temas en desarrollo personal
* Sistemas informáticos judiciales
* Excel
* Diseño y redacción de informes técnicos
* Rediseño de procesos
* Indicadores de gestión
* Administración de proyectos
* Presentaciones efectivas y Power Point
* Six Sigma
* Diseño gráfico
* Cargas de trabajo
* Comunicación oral
* Power BI

**7.8.** Como tarea clave del personal de la Dirección de Planificación resulta el asesorar en la sistematización de métodos de trabajo, definición de planes, programas y proyectos en el corto, mediano y largo plazo, tendientes al mejoramiento de la administración de justicia.

El equipo cuenta con profesionales en las disciplinas de: archivística, ciencias sociales, económicas y contables, derecho e ingeniería. Según la descripción de labores anotadas en el formulario aplicado, se distingue una diferenciación en la naturaleza de sus labores; no obstante, el grupo interdisciplinario tiende a la homogéneidad en los productos resultantes del servicio, asimismo en requerimientos de capacitación tampoco marcan distinción.

De la información recacabada, resulta la construcción de un mapa funcional con tareas generales divididas por grupo de puesto y las principales competencias asociadas a cada uno de estos, las cuales pueden visualizarse en el cuadro N° 13 del presente informe.

**7.9.** De conformidad con las fortalezas, áreas de mejora y necesidades de capacitación referidas por las personas encuestadas, y de acuerdo con el perfil competencial que al efecto maneja la Dirección de Gestión Humana, para el grupo de personas colaboradoras de la Dirección de Planficación, se evidencian como competencias sobresalientes en su quehacer diario las siguientes:

* De las **competencias genéricas** destacan: 1)Compromiso, 2)Ética y transparencia, 3)Excelencia, 4) Responsabilidad y 5) Servicio de calidad.
* Para las **competencias específicas**: 1) Comunicación efectiva, 2) Aprendizaje permanente, 3) Análisis crítico, 4) Liderazgo, 5) Comunicación escrita, 6) Trabajo en equipo, y 7) Planeación y organización.
* Y finalmente para las **competencias técnicas** sobresalen: 1)Técnicas de comunicación efectiva y 2) Sistemas de apoyo a la gestión.

# 8. RECOMENDACIONES

El mundo laboral es un entorno cambiante, cada vez las grandes organizaciones se ven influenciadas por estructuras más desarrolladas y la implementación de nueva tecnología. Ante esto, resulta de vital importancia ocuparse por que las personas colaboradoras posean conocimiento actualizado para enfrentar estos cambios, lograr mejores resultados productivos y facilidad para realizar el trabajo.

En esto la capacitación se convierte en un aliado que permite disponer de personas más preparadas para asumir nuevos retos, así, en el caso que nos ocupa, las estrategias adecuadas que contribuyan al mejoramiento de la administración de justicia resultan elementales.

Consecuente a lo anterior, se presentan las siguientes recomendaciones:

**8.1.** El grupo presenta personas con grandes habilidades, conocimientos y desafíos. Con la finalidad de mantener y expandir esas fortalezas que los caracterizan y, considerando la entrada de la era digital post Covid-19, es importante adaptar las competencias del equipo a un entorno cambiante e incierto. Esto implica robustecer algunas competencias ya existentes y desarrollar otras nuevas que generen nuevos hábitos y formas de explorar opciones de trabajo innovadoras.

Se recomienda considerar acciones en este proceso de transformación que abarquen aspectos como los que se describen a continuación:

**8.1.1. Gestión de equipos.** Una gestión de equipos acertada es vital en el proceso de reorganización y reestructuración que los nuevos cambios demandan. Al efecto, es fundamental fortalecer las competencias gerenciales para el trabajo colaborativo, esto implica el desarrollo del liderazgo de los equipos ante los desafíos de la transformación digital y el trabajo remoto. Liderar equipos remotos requiere una planificación diferente a la establecida con la presencialidad referente a cómo manejar las relaciones, las comunicaciones y la diversidad para el logro de los objetivos.

De la mano con lo anterior, considerando los resultados obtenidos de la evaluación realizada a la gestión de la jefatura y sus áreas de mejora, se recomienda incrementar el involucramiento de la persona colaboradora en los procesos de decisión, lo anterior como una estrategia de motivación para que éstas a través de su satisfacción puedan generar altos grados de rendimiento e identificación con los valores de la organización ampliamente divulgados y ejemplarizados con las actuaciones del personal superior jerárquico, para poder ejercer un liderazgo con impacto positivo y ser ajustado acorde a los requerimientos de la situación y circunstancias del momento. Por ello se recomienda vigilar que ambas orientaciones estén presentes en la gestión del liderazgo que aplican las personas líderes de la Dirección de Planificación; velar por su práctica y prestar especial atención a actuaciones como las siguientes, las cuales mostraron menores puntajes en la evaluación:

* Indica claramente a las personas colaboradoras lo que espera de ellas
* Organiza y coordina el trabajo de su dependencia
* Establece un plan o programa preciso para el trabajo
* Se preocupa del bienestar y de las necesidades de las personas colaboradoras
* Trata a todas las personas colaboradoras por igual
* Si debe hacerse un cambio, advierte a las personas colaboradoras con anticipación
* Cuando enfrenta un problema, consulta con su personal
* Antes de hacer un cambio, pide la opinión de las personas colaboradoras
* Invita a las personas colaboradoras a participar en las decisiones que les conciernen

**8.1.2. Ajuste de procesos.** La necesidad de buscar formas que agilicen los procesos se enmarca como una necesidad prioritaria en el presente estudio, con miras a disminuir los efectos negativos de las cargas de trabajo excesivas que se vislumbran en los resultados expresados. Es importante considerar la construcción de mapas de procesos con la finalidad de reorganizar y potenciar las actividades que generan valor y estén alineadas con el cumplimiento de los objetivos. Escuchar las propuestas de las personas colaboradoras, replanteamiento de estrategias, el uso de la tecnología y automatización de los procesos son buenas prácticas para mejorar la productividad, herramientas que pueden facilitarse con la formación académica en este tema aunado a buenas prácticas internas.

**8.1.3. Autoaprendizaje.** En un mundo de cambio constante es importante el desarrollar una mentalidad de aprendizaje continuo. Por la situación que enfrenta actualmente el país producto de la pandemia, el Ministerio de Hacienda limitó los recursos presupuestarios destinados a actividades de capacitación, por lo que el Subproceso Gestión de la Capacitación no podría garantizar la atención de todas las necesidades del plan propuesto. Sin embargo; se harán los esfuerzos que estén al alcance para procurar el desarrollo cognitivo y emocional de quienes laboran para el Poder Judicial.

Como parte del compromiso laboral, las jefaturas y el personal colaborador de la Dirección de Planificación deberán realizar esfuerzos propios por mantener y perfeccionar sus conocimientos y competencias profesionales con actividades de educación continua afines a los cargos que desempeñan y los identificados en el presente estudio.

**8.1.4. Gestión del cambio, flexibilidad cognitiva y adaptabilidad**. Las reglas han cambiado y las personas colaboradoras son el elemento clave de las organizaciones en estos nuevos escenarios. Debido al auge del teletrabajo, lo profesional y lo personal se ha fusionado como nunca antes. Los aspectos personales y emocionales de las personas deben ser un elemento esencial a tener en cuenta para la productividad. Para ello, hay que fomentar todo lo relacionado con la motivación, conciliación, flexibilidad, resiliencia, autocuidado, disciplina, pensamiento crítico, entre otras habilidades interpersonales.

**8.1.5. Etica, transparencia y compromiso ante la tarea.** Es inherente conocer los códigos, normativas y lineamientos generales del Poder Judicial, así como aquellos específicos aplicables al ejercicio de su función que orientan el accionar ético y transparente en el Poder Judicial y la vida privada como servidor/a público. Asimismo, el compromiso de las personas colaboradoras es fundamental, ahora con las nuevas formas de trabajo a distancia cobra más sentido que nunca. Con el fin de impulsar la transformación de la organización, debe ser una prioridad promover un mayor nivel de implicación de los equipos con los objetivos y la cultura institucional.

**8.1.6. Herramientas tecnológicas para el trabajo colaborativo.** En el trabajo colaborativo las personas que integran un grupo colaboran entre sí para logar una meta común, creando sinergias y beneficios recíprocos. Con fines de mejorar la eficiencia y productividad, conocer el alcance de la tecnología es estratégico para simplificar procesos. El uso de herramientas efectivas, ecosistemas de trabajo y colaboración en línea y, gestionar los dispositivos y datos de forma segura son sustanciales para el mejor rendimiento laboral.

**8.2.** Considerando la madurez profesional que poseen algunas personas en temas de su especialidad, conociendo que ya se emplea esa práctica, se recomienda que se continúe seleccionando a esas personas para que realicen capacitaciones periódicas a otros que aún demuestran deficiencias en su desempeño o desconozcan a profundidad la materia, de esta forma considerar cuáles temas puedan ser facilitados a lo interno de la Dirección por esas personas que ostentan mayor conocimiento, habilidades y experiencia. De acuerdo con el ofrecimiento de temas que brindó la población consultada, se sugiere considerar los siguientes tópicos, ello ligado a la priorización de temas expuestos según las necesidades detectadas en este análisis. Asimismo, con el fin de garantizar la calidad de estos espacios en términos didácticos y certificar la participación de las personas instructoras y participantes, se recomienda previamente gestionar la asesoría técnica por parte del Subproceso Gestión de la Capacitación para la construcción de los diseños curriculares y el planeamiento metodológico.

* Sistemas informáticos judiciales
* Excel
* Diseño y redacción de informes técnicos
* Rediseño de procesos
* Indicadores de gestión
* Administración de proyectos
* Presentaciones efectivas y Power Point
* Six Sigma
* Diseño gráfico
* Cargas de trabajo
* Comunicación oral
* Power BI

**8.3.** Respecto de las situaciones o problemas que enfrenta el equipo, en el cuadro N° 7 de este informe se presentan los principales inconvenientes que señalan las personas encuestadas. Se sugiere a las jefaturas de la Dirección de Planificación dar seguimiento a estas manifestaciones con la finalidad de disminuir condiciones desfavorables que puedan afectar el desempeño laboral del equipo. Al efecto, y siempre y cuando esté disponible una instancia especializada de la institución que pueda asesorar lo correspondiente, gestionen el acompañamiento para potenciar el servicio.

Se hace énfasis en que aparecen una cantidad importante de afirmaciones que aducen carga laboral excesiva y poco tiempo para su ejecución, esto es un factor de riesgo importante del cual ocuparse pues estas situaciones en sus excesos disminuyen la calidad de vida y productividad de las personas.

**8.4.** Dirigido a todas las personas diagnosticadas, se propone la aplicación de una guía individual de autoevaluación de competencias técnicas, donde las personas puedan reconocer fortalezas y áreas de oportunidad en las que puedan trabajar como parte de su desarrollo profesional, determinen sus propias necesidades de capacitación y propicien el autoaprendizaje o coordinen con su jefatura para trabajar esas áreas de desarrollo. Esta guía se adjunta en el Anexo N° 2 de este informe.

**8.5.** El ampliar el alcance y la profundidad del trabajo que realiza la Dirección de Planificación se revela como un paso necesario en un entorno cada vez más complejo. Debe reforzarse la labor donde sus integrantes puedan ser capaces de responder a los desafíos de la institución. Por lo anterior, en el siguiente apartado se realiza una propuesta de capacitación, con un plazo de atención máximo a cuatro años. Cabe mencionar que la propuesta siguiente debe considerar los recursos institucionales, operativos y presupuestarios que posee el Subproceso Gestión de la Capacitación de la Dirección de Gestión Humana para la atención y ejecución de las necesidades detectadas.

Alineado a los limitados recursos económicos con que cuenta la institución en estos momentos por recortes presupuestarios, se recomienda realizar una propuesta que incluya temas generales; para algunas temáticas concretas y dirigidas de forma específica hacia algunos puestos, se sugiere hacer uso de la experiencia que ostentan algunas personas de mayor conocimiento para que puedan facilitar los contenidos a nivel interno. Lo anterior sin detrimento que en algún momento exista contenido presupuestario y pueda contratarse cupos para capacitaciones ofrecidas por proveedores externos.

**9. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN**

Los procesos de capacitación están orientados a que una persona desarrolle y/o fortalezca las competencias laborales para lograr los niveles de calidad y productividad requeridos en el desempeño de su cargo, con interés en saber cómo llevar el potencial de sus colaboradoras y colaboradores a un nivel mucho mayor, con nuevas y más efectivas maneras de capacitar, de forma que estas teorías del recurso humano no se vuelvan un proceso estático, sino que se dirija hacia nuevas dinámicas.

Antes de la pandemia que vivimos estaba claro que la formación resultaba imprescindible para conseguir los objetivos organizacionales, ahora, sumando las innovaciones tecnológicas y demás evoluciones globales hay que replantearse las nuevas habilidades y competencias que las personas trabajadoras requieren en un mundo marcado por el cambio y la incertidumbre. A partir de lo anterior, se presenta la siguiente propuesta, alineada con las demandas y desafíos de la presente era digital.

De conformidad con el análisis conclusivo anterior, el perfil competencial de cada puesto de la Dirección de Planificación y la validación de los resultados, se presenta el siguiente resumen de requerimientos de capacitación por tema y clase de puesto.

Para validar la propuesta resultante, se expuso el análisis conclusivo de la presente investigación a las jefaturas de la Dirección de Planificación el día 2 de noviembre del 2021, se establecieron las prioridades de los temas de capacitación. Para lo anterior se contó con la revisión de la propuesta por parte de las señoras y señores: Nacira Valverde Bermúdez, Ginethe Retana Ureña, Jorge Fernando Rodríguez Salazar, Allan Pow Hing Cordero, Erick Mora Leiva, Dixon Li Morales, Minor Alvarado Chaves y Ellen Villegas Hernández.

Para mayor información consulte a la cuenta electrónica [jduranal@poder-judicial.go.cr](mailto:jduranal@poder-judicial.go.cr) sobre cualquier aspecto relacionado a este informe. Refiera en la consulta el número de oficio PJ-DGH-CAP-583-2021.

**PROPUESTA DE CAPACITACIÓN**

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN**

| **Función del puesto**  **Asociada** | **Competencia asociada** | **Tema sugerido** | **Población** | **Contenidos**  **Básicos** | **Indicador de logro** | **Prioridad sugerida** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Dominio de herramientas informáticas y de los sistemas operativos de uso institucional | Aprendizaje permanente  Sistemas de apoyo a la gestión | Hoja electrónica “Excel” niveles básico, intermedio y avanzado según el nivel de cada integrante | Todo el personal | * Configuración de la hoja de trabajo * Funciones y fórmulas * Creación de gráficos * Tablas y gráficos dinámicos * Filtros avanzados, etc. | Mejoramiento de la productividad con herramientas ofimáticas | **1** |
| Redactar informes, proyectos, normas, procedimientos y otros documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza, presentando las recomendaciones y observaciones pertinentes. | Técnicas de comunicación efectiva | Comunicación escrita y oral | Profesionales y jefaturas | * Estructura del informe * Errores más frecuentes en relación con la claridad, precisión y concisión * Comunicación de resultados: presentación y estructura de contenidos * Comunicación oral * Presentaciones de alto impacto | Construcción de material escrito expresado de forma clara y precisa | **2** |
| Extraer, revisar y analizar la información obtenida a través de herramientas informáticas. | Sistemas de apoyo a la función  Aprendizaje permanente | Paquetes de software informáticos especializados | Personal profesional | * Sigma * Tableros estadísticos * Proyect Management * Observatorio judicial * PAO, SEVRI, SICE | Resolución de manejo de bases de datos | **3** |
| Promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con miembros del equipo | Servicio de calidad  Trabajo en equipo  Comunicación efectiva | Desarrollo personal y calidad de vida | Todo el personal | * Comunicación asertiva * Manejo del estrés * Inteligencia emocional | Desarrollo de habilidades para gestionar de mejor manera la convivencia laboral y personal | **4** |
| Dominio de herramientas informáticas y de los sistemas operativos de uso institucional | Aprendizaje permanente  Sistemas de apoyo a la gestión | Power BI | Profesionales y jefaturas | * El entorno * Preparación y tipos de datos * Funciones y herramientas * Análisis de datos * Dashboards | Mejoramiento de la productividad con herramientas tecnológicas | **5** |
| Planificar con anticipación, detectando posibles situaciones que afecten desfavorablemente sus resultados. | Planificación y organización | Cómo crear un plan de gestión del tiempo | Todo el personal | * Principios de la planificación y determinación de objetivos * Identificar obstáculos en la administración del tiempo y revisión de prácticas actuales * Herramientas para la mejora en la administración del tiempo, el establecimiento de compromisos y el manejo de prioridades * Guía para manejo de reuniones | Aumento de rendimiento con mejor uso del tiempo | **6** |
| Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las labores profesionales, técnicas y administrativas. | Liderazgo | Competencias gerenciales para el trabajo colaborativo | Jefaturas y Coordinaciones | * Transformación digital * Equipos online de trabajo colaborativo * Cómo dirigir los cambios * Cómo desarrollar una mentalidad de aprendizaje continuo * Fundamentos de la productividad * Teletrabajo * Bienestar integral de las personas teletrabajoras: relación salud, trabajo y hogar * Técnicas de programación neurolingúistica (PNL) | Maximización de logro de objetivos por medio de la unión de esfuerzos | **7** |
| Dominio de herramientas informáticas y de los sistemas operativos de uso institucional | Aprendizaje permanente  Sistemas de apoyo a la gestión | Herramientas tecnológicas para trabajo colaborativo | Todo el personal | * Herramientas Office 365: Outlook, Teams, Onedrive y Sharepoint, OneNote, Calendario, Planner, ToDo, Forms, etc. * Otras herramientas tecnológicas de uso libre | Mejoramiento de la productividad con herramientas tecnológicas | **8** |
| Promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con miembros del equipo | Comunicación efectiva  Trabajo en equipo  Gestión de conflictos | Integración laboral generacional | Todo el personal | * Definición de los grupos generacionales en Costa Rica * Segmentación actitudinal (liderazgo, identidad, familia, educación, formas de comunicación, participación en grupos, sentido de pertenencia, preocupación en sus finanzas, hábitos de lectura, uso de la tecnología, aspiraciones profesionales, etc. * Choques y oportunidades generacionales * Cómo integrar el talento multigeneracional | Descubrimiento de fortalezas de un equipo multigeneracional e integración del talento para el logro de objetivos | **9** |

**ANEXO N° 1**

**INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO**

**IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN (PARA PERSONAL COLABORADOR Y JEFATURAS)**

Bienvenidos y bienvenidas a este proceso de diagnóstico de necesidades de capacitaciónBienvenidos y bienvenidas a este proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación

**INSTRUCCIONES GENERALES**

Con este instrumento se pretende recabar información valiosa para identificar sus requerimientos de capacitación. El objetivo principal de este estudio es diseñar un programa de capacitación bajo el enfoque de competencias laborales para todo el personal que conforma la Dirección de Planificación, y orientado a potenciar el desempeño; lo anterior de conformidad con la misión y visión institucional, los perfiles competenciales y las funciones que cada quién realiza.

Tome en cuenta que el llenado de este formulario no constituye una obligación de capacitación, este proceso solo pretende identificar necesidades con la finalidad de plantear estrategias futuras de formación, lo anterior vinculado con las limitaciones económicas que vive la institución y el compromiso individual que tenemos las y los servidores públicos de mantener y perfeccionar los conocimientos y competencias profesionales con actividades de educación continua afines a los cargos que desempeñamos.

Este estudio no incluye al Subproceso de Estadística, por cuanto el personal de esta área recientemente fue diagnosticado.

La información recolectada será de uso interno, los datos aportados pueden ser validados con sus jefaturas.

En caso de consultas por favor comunicarse con Alexandra Madriz Sequeira, al correo electrónico: [amadriz@poder-judicial.go.cr](mailto:amadriz@poder-judicial.go.cr)

El Subproceso Gestión de la Capacitación de la Dirección de Gestión Humana agradece su participación.

Sus aportes son muy importantes.

I. INFORMACIÓN PERSONAL**I. INFORMACIÓN PERSONAL**

P1. Área de trabajo a la que pertenece:

Dirección de Planificación

Subproceso Evaluación

Subproceso Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos Institucionales

Subproceso Modernización Institucional

Subproceso Organización Institucional

Subproceso Planificación Estratégica

P2. Edad:

Entre 18-25 años

Entre 26-30 años

Entre 31-35 años

Entre 36-40 años

Entre 41-45 años

Entre 46-50 años

Más de 51 años

P3. Puesto que desempeña actualmente:

Auxiliar Administrativo

Coordinador de Unidad

Director General

Jefe Administrativo

Profesional 2

Secretaria

Subdirector General

Técnico Administrativo

P4. Tiempo de servicio en el Poder Judicial (por rango de años):

0 a 5 años

6 a 10 años

11 a 15 años

16 a 20 años

21 a 25 años

26 años o más

P5. Tiempo de servicio en el puesto actual en la Dirección de Planificación (por rango de años):

0 a 5 años

6 a 10 años

11 a 15 años

16 a 20 años

21 a 25 años

26 años o más

P6. Describa en forma general la función que realiza en su puesto de trabajo:

**II. EDUCACIÓN**

P7. Seleccione los niveles académicos que posee. Puede seleccionar una o varias opciones

* Secundaria
* Bachiller universitario
* Licenciatura
* Maestría
* Doctorado
* Estudios de especialización
* Estudios técnicos
* Cursos de capacitación

P8. Detalle el nombre del/los grados académicos concluidos.

* Bachillerato universitario:
* Licenciatura:
* Maestría:
* Doctorado
* Estudios de especialización:
* Estudios técnicos:

P9. Si es el caso, indique otros estudios que actualmente esté cursando:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

P10. Indique los principales cursos de capacitación que ha recibido en los últimos dos años:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**III. PERCEPCIÓN INFORMACIÓN COLECTIVA DEL EQUIPO DE TRABAJO DEL CUAL USTED FORMA PARTE**

Instrucciones: En los siguientes campos se le solicita información relevante para conocer su percepción sobre las necesidades de capacitación y formación del equipo de trabajo que integra.  Por favor complete los datos que se le solicitan en forma concisa y clara.

Instrucciones: En los siguientes campos se le solicita información relevante para conocer su percepción respecto de información que enmarca el equipo de trabajo que usted integra. Por favor complete los datos que se le solicitan en forma concisa y clara.

P11. Recursos o fortalezas colectivas: Describa en este espacio los principales recursos o fortalezas que posee el equipo de trabajo del cual usted forma parte, para lograr los objetivos o metas de la oficina o despacho (ejemplo: conocimientos específicos, competencias, cualidades, procesos, tecnología, etc.) Cite máximo las cuatro fortalezas más importantes, pueden ser menos, detalle en orden de importancia.

1.

2.

3.

4.

P12. Problemas colectivos: A continuación, describa las principales situaciones o problemas que enfrenta su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planteados, completando los siguientes espacios (ejemplo: falta de recursos, comunicación limitada, conocimientos escasos, etc.) Cite máximo los cuatro problemas más importantes, pueden ser menos, detalle en orden de importancia.

1.

2.

3.

4.

P13. Nuevos retos: Si su oficina se enfrenta o plantea asumir nuevos retos en un corto plazo por favor indique en qué consisten estos cambios (ejemplo: reformas de ley, rediseños, nueva tecnología, etc.) Cite máximo los cuatro retos más importantes, pueden ser menos, detalle en orden de importancia.

1.

2.

3.

4

**IV. PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO**

P14. Instrucciones: Con la finalidad de determinar las necesidades de capacitación más relevantes respecto de la gestión del liderazgo de la Dirección de Planificación, de seguido se exponen algunas competencias específicas asociadas a los puestos de supervisión, coordinación y/o jefatura.

Por favor seleccione la opción que según su percepción se acerca a la frecuencia con la que usted considera se manifiesta cada comportamiento en su ambiente de trabajo.

Sus respuestas deben referirse exclusivamente pensando en la gestión de liderazgo de su entorno y en las actuaciones de las personas que ejercen puestos de mando en el contexto de cada enunciado; de contar con varias jefaturas que lideran su labor, ubique el comportamiento de manera general respecto de la dinámica habitual del proceso al cual pertenece.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **COMPETENCIA** | **CONDUCTAS OBSERVABLES** | Nunca | A veces | La mitad del  tiempo | La mayor parte  del tiempo | Siempre |
| **Dirección** | 1. Indica claramente a las personas colaboradoras lo que espera de ellas |  |  |  |  |  |
| 1. Organiza y coordina el trabajo de su dependencia |  |  |  |  |  |
| 1. Establece un plan o programa preciso para el trabajo |  |  |  |  |  |
| 1. Exige que las personas colaboradoras observen y cumplan los reglamentos establecidos |  |  |  |  |  |
| 1. Hace respetar las normas de calidad y rendimiento de manera precisa |  |  |  |  |  |
| **Servicio**  **de calidad** | 1. Exige que las personas colaboradoras proporcionen un rendimiento elevado |  |  |  |  |  |
| 1. Estimula a las personas colaboradoras para que trabajen con compromiso y den lo mejor de sí mismos |  |  |  |  |  |
| 1. Da el ejemplo con un trabajo constante y bien hecho |  |  |  |  |  |
| **Liderazgo** | 1. Es justo y honesto para con las personas colaboradoras |  |  |  |  |  |
| 1. Es amigable y fácil de abordar |  |  |  |  |  |
| 1. Se preocupa del bienestar y de las necesidades de las personas colaboradoras |  |  |  |  |  |
| 1. Trata a todas las personas colaboradoras por igual |  |  |  |  |  |
| 1. Si debe hacerse un cambio, advierte a las personas colaboradoras con anticipación |  |  |  |  |  |
| **Trabajo en equipo** | 1. Estimula a las personas colaboradoras para que trabajen juntas y formen un equipo unido |  |  |  |  |  |
| 1. Convoca a reuniones durante las cuales ella (la jefatura) y las personas colaboradoras pueden discutir sobre cualquier tema |  |  |  |  |  |
| 1. Trata de resolver los problemas y conflictos que puedan surgir entre las personas colaboradoras |  |  |  |  |  |
| 1. Trata de crear un “espíritu de equipo” o un sentimiento de grupo en su dependencia |  |  |  |  |  |
| **Participación** | 1. Cuando enfrenta un problema, consulta con su personal |  |  |  |  |  |
| 1. Antes de hacer un cambio, pide la opinión de las personas colaboradoras |  |  |  |  |  |
| 1. Invita a las personas colaboradoras a participar en las decisiones que les conciernen |  |  |  |  |  |

**V. FORTALEZAS Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A NIVEL INDIVIDUAL**

P15. Recursos o 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, según sus funciones o tareas (ejemplo: conocimientos específicos, competencias, habilidades, procesos, tecnología, etc.).

1.

2.

3.

4.

P16. ¿De acuerdo con la experiencia que usted posee, hay algún tema de su especialidad o habilidad profesional que eventualmente podría enseñar o facilitar a otros compañeros y compañeras de la Dirección de Planificación y/o Institución? Detalle aquí:

1.

2.

3.

4.

P17. ¿Referente al compromiso individual que tenemos las y los servidores públicos de mantener y perfeccionar los conocimientos y competencias profesionales con actividades de educación continua afines a los cargos que desempeñamos, hay algún(os) tema que usted requiera y considere que puede **auto-aprender** con las facilidades y herramientas tecnológicas disponibles actualmente; es decir, gestionar individualmente sus conocimientos? Detalle aquí el(los) tema:

1.

2.

3.

4.

P18. Necesidades individuales: A continuación, describa sus principales necesidades de capacitación según las áreas de mejora personales percibidas en su desempeño. Tome en cuenta las competencias laborales asociadas a su puesto de trabajo y descritas en el perfil competencial correspondiente. Cite máximo las cuatro necesidades más importantes, pueden ser menos, mínimo debe señalar una; colóquelas en orden de prioridad.

**NECESIDAD 1:**

* ÁREA DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO. Describa brevemente el(los) problema o necesidad de mejora que usted presenta
* COMPETENCIA ASOCIADA. Derivado del perfil competencial de su puesto, seleccione la(s) competencia que se requiere fortalecer.
* CAUSAS PROBABLES. Describa los posibles motivos que provocan la(las) situación de mejora o problema.
* IMPACTO EN EL SERVICIO. Detalle cómo afecta esta(estas) situación de mejora o problema en el servicio.
* TEMAS DE CAPACITACIÓN SUGERIDOS. Indique para este(estos) problema o área de mejora las sugerencias de capacitación que podrían contribuir a su solución.
* RESULTADOS ESPERADOS.  Exponga brevemente los resultados que esperaría lograr una vez que reciba la capacitación propuesta.

P19. [espacio opcional para necesidad 2]

P20. [espacio opcional para necesidad 3]

P21. [espacio opcional para necesidad 4]

P22. La sección que sigue a continuación es únicamente para ser llenada por quienes ocupan cargos de jefatura, según cada área referida en la pregunta N° 1 de este formulario, es decir:

Dirección de Planificación (Nacira Valverde Bermúdez)

Subproceso Evaluación (Jorge Rodríguez Salazar)

Subproceso Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos Institucionales (Minor G. Alvarado Chaves)

Subproceso Modernización Institucional (Elena Gabriela Picado González)

Subproceso Organización Institucional (Ginethe Retana Ureña)

Subproceso Planificación Estratégica (Allan Pow Hing Cordero)

Si usted no ocupa un cargo de jefatura puede terminar el llenado de su información AQUÍ. Por favor responda esta pregunta, seleccione "PÁGINA SIGUIENTE" e irá al final de este formulario, presione "ENVIAR" y habrá completado satisfactoriamente su participación en este proceso diagnóstico. Gracias por su colaboración

**VI. PARA USO EXCLUSIVO DE LA JEFATURA DE CADA ÁREA**

**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN COLECTIVAS POR CLASE DE PUESTO.** Este es un espacio de uso exclusivo para las personas que ocupan cargos de jefatura y que cuentan con una visión general de las necesidades de formación de sus equipos de trabajo.

Las competencias individuales son un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente, en un trabajo concreto. (Anote máximo tres necesidades por puesto, en orden de prioridad).

Instrucciones: A continuación, analice las diferentes necesidades de capacitación que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos o metas establecidas. Complete los datos por grupo de puestos, en términos generales. Ejemplo: Jefes Administrativos, Profesionales 2 en Auditoría Interna, Secretaria, Auxiliar Administrativo, otros). Por favor contemple las funciones y competencias genéricas, específicas y técnicas que estable el perfil competencial para cada clase de puesto.

**Instrucciones:** A continuación, analice las diferentes necesidades de capacitación que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos o metas establecidas para el equipo de trabajo bajo su cargo. Complete los datos por clase de puesto, en términos generales.

Las categorías de puestos de acuerdo a la estructura de la Dirección de Planificación son personas: Auxiliares Administrativos, Coordinadores de Unidad, Director General, Jefes Administrativos, Profesionales 2, Secretarias, Subdirectores Generales y Técnicos Administrativos.

Por favor considere las funciones y competencias genéricas, específicas y técnicas que establece el perfil competencial para cada clase de puesto. Cite máximo las cinco necesidades colectivas más importantes, pueden ser menos, mínimo debe señalar una; colóquelas en orden de prioridad.

P23. **NECESIDAD COLECTIVA 1:**

* CLASE DE PUESTO. Mencione aquí la(s) clase de puesto para la que sugiere la formación.
* ÁREA DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO. Describa brevemente el(los) problema o necesidad de mejora que presenta el grupo referido.
* COMPETENCIA ASOCIADA. Derivado del perfil competencial del grupo referido, seleccione la(s) competencia que se requiere fortalecer.
* CAUSAS PROBABLES. Describa los posibles motivos que provocan la(las)situación de mejora o problema.
* IMPACTO EN EL SERVICIO. Detalle cómo afecta esta(estas) situación de mejora o problema en el servicio.
* TEMAS DE CAPACITACIÓN SUGERIDOS. Indique para este(estos) problema o área de mejora las sugerencias de capacitación que podrían contribuir a su solución.
* RESULTADOS ESPERADOS.  Exponga brevemente los resultados que esperaría lograr una vez que la o las personas reciban la capacitación propuesta.
* NIVEL DE CAPACITACIÓN SUGERIDO (Básico, Intermedio, avanzado, Especialización).
* PERSONAL. Indicar el nombre o al menos la cantidad de personas que requieren la acción formativa.

P24. [espacio opcional para necesidad colectiva 2]

P25. [espacio opcional para necesidad colectiva 3]

P26. [espacio opcional para necesidad colectiva 4]

P27. [espacio opcional para necesidad colectiva 5]

La Dirección de Gestión Humana le agradece su participación en este proceso diagnóstico

**ANEXO N° 2**

**AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TECNICAS**

Las competencias son comportamientos observables que incluyen habilidades, conocimientos, actitudes, valores, motivaciones, rasgos de personalidad, entre otros, que son útiles para realizar una o varias tareas de manera exitosa, o bien, desarrollarse en la vida de forma satisfactoria.

Existen distintos tipos, las competencias profesionales son aquellas capacidades que nos llevan a realizar exitosamente una actividad laboral, mientras que las competencias personales son las que nos permiten construir nuestra propia identidad, relacionarnos con los demás y afrontar los retos de la vida; ambas son necesarias para un crecimiento armónico. Como competencias profesionales, el Poder Judicial ha adoptado un modelo que contempla a su vez, la siguiente clasificación: genéricas, específicas y técnicas o áreas de conocimiento.

Existen diversas herramientas que pueden ayudarle a diagnosticar sus competencias para reconocer las fortalezas y áreas de oportunidad en las que pueda trabajar como parte de su desarrollo integral.

Específicamente para el caso que nos ocupa, y con la finalidad de que conozca sus propias necesidades de capacitación y propicie el autoaprendizaje o coordine con su jefatura para trabajar esas áreas de desarrollo, este ejercicio está dado para medir sus competencias técnicas en la ejecución de su labor diaria.

De seguido le ofrecemos una guía para orientarle en este proceso. Personalice la matriz con las labores que realiza de manera cotidiana, anote las tareas que ejecuta con mayor impacto y frecuencia y asócielas con las competencias descritas en el perfil competencial de su puesto si lo hubiera, u otra competencia laboral que usted considere que aplica para la tarea expuesta. Seleccione el nivel de dominio de la competencia, según los resultados de su desempeño en cada tarea.  Finalmente, analice las posibles acciones a seguir para mejorar en aquellos casos donde haya identificado un nivel de dominio entre medio y muy bajo.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **NIVEL DE DOMINIO** | | | | |  |
| **TAREA FRECUENTE** | **COMPETENCIA ASOCIADA** | **1**  **Muy bajo** | **2**  **Bajo** | **3**  **Medio** | **4**  **Alto** | **5**  **Muy alto** | **ACCIONES NECESARIAS** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**ANEXO N° 3**

**NOMBRE DE PERSONAS ENCUESTADAS**

1. Abigail Gómez Abarca
2. Alejandra Mena Cárdenas
3. Alejandro Fonseca Arguedas
4. Alexander Tenorio Campos
5. Alexis Hernández Gutiérrez
6. Allan Pow Hing Cordero
7. Ana Cecilia Murillo Berrocal
8. Andrey Rojas Monge
9. Anthony Sibaja Hernández
10. Arelys Hernández Ovares
11. Arlene Ruiz Barrantes
12. Arnold Alvarado Ruiz
13. Bryan Leitón Sánchez
14. Bryan Zumbado Loáiciga
15. Carolina Chacón Mejía
16. Christian Quirós Vargas
17. Christian Vizcaíno Mora
18. Christopfer Zamora Solís
19. Dennis Madrigal Quesada
20. Diego Arias Rivera
21. Dixon Li Morales
22. Elena Gabriela Picado González
23. Ellen Villegas Hernández
24. Erick Mora Leiva
25. Erick Sánchez Duarte
26. Esteban Ramírez Arce
27. Florita Leiva Piedra
28. Gerardo Quirós Alvarado
29. Ginethe Retana Ureña
30. Giovanni Gómez Cedeño
31. Graciela Lugo Solano
32. Hazel Calderón Mata
33. Jorge Barquero Umaña
34. Jorge Fernando Rodríguez Salazar
35. Joselyn Hernández Gutiérrez
36. Karla Calvo Herrera
37. Karla Calvo Jiménez
38. Karol Briceño Arrieta
39. Katherine Sojo Brenes
40. Kristel Cornejo Esquivel
41. Laura Sánchez Córdoba
42. Leda Arias Jiménez
43. Lucía Zeledón Quirós
44. María Alejandra Morales Vargas
45. María T. Benavides Argüello
46. Marlene Alpízar López
47. Maureen Camacho Brizuela
48. Melissa Durán Gamboa
49. Melissa Mesén Trejos
50. Miguel Mc Calla Vaz
51. Minor Anchia Vargas
52. Minor Gerardo Alvarado Chaves
53. Mónica Hernández Chacón
54. Nacira Valverde Bermúdez
55. Nelson Arce Hidalgo
56. Oscar Solano Azofeifa
57. Pablo Roldán Umaña
58. Paulo Mena Quesada
59. Priscilla Masís Alpízar
60. Raúl Camacho Mora
61. Rebeca Quirós Pérez
62. Rita Castro Abarca
63. Rocío Picado Vargas
64. Rodolfo González Fernández
65. Ronald Augusto Durán Fallas
66. Shirley Montes Fennell
67. Steven Pérez Campos
68. Vanessa Guadamuz Alvarado
69. Victoria Martínez Castillo
70. Viviana Cruz Arias
71. Walter Rojas Barboza
72. Xinia Isabel Barrientos Arroyo
73. Yahaira Mélendez Benavides
74. Yesennia Salazar Guzmán