

Plan de Sucesión y Desarrollo Tribunal Registral Administrativo

DEPARTAMENTO: Administrativo

PROCESO: Recursos Humanos

CONDICIÓN: (Nuevo Actualización)	o Actualización
VERSION:	002

ELABORADO POR:	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	REVISADO POR:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
	Ivonne Solano Ugarte Profesional en Gestión Humana Damaris Mora Vargas Profesional Administrativo B		Luis Socatelli Porras Director Administrativo

APROBACIÓN: (Por el órgano Colegiado)	Sesión	Acuerdo	Fecha
	Ordinaria 19-2021	TRA-SE-076-2021	29 de abril de 2021

TABLA DE CONTENIDO

CONTROL DE VERSIONES Y CAMBIOS	4
RESPONSABLE DE ACTUALIZACION	4
OBJETIVO	5
Objetivo General	5
Objetivos específicos	5
ALCANCE	6
JUSTIFICACION	7
NORMATIVA	8
DEFINICIONES	9
ABREVIATURAS	12
Plan de Sucesión y Desarrollo	13
Introducción	13
Antecedentes	16
Estructura organizacional	18
Estructura ocupacional	19
Responsables	20
Recursos necesarios	21
Recursos humanos	21
Recursos materiales	21
Políticas y lineamientos generales del plan de sucesión y desarrollo	22
Política de sucesión y desarrollo	22
Políticas generales	22
Políticas Específicas	23
Manual del Plan de Sucesión y Desarrollo	25
Levantamiento y aprobación de los puestos requeridos para la continuidad del negocio (PRCN'S).....	25

Levantamiento y aprobación del talento requerido para la continuidad del negocio (Mentores).....	25
Construcción de la matriz de sucesión y plan de desarrollo	26
Administración del plan de sucesión y desarrollo	26

CONTROL DE VERSIONES Y CAMBIOS

Número de versión	Fecha de aprobación	Sesión en que se aprueba	Acuerdo de aprobación	Razón del cambio
001	04/02/2016	Ordinaria 05-2016	SE-034-2016	Procedimiento inicial
002				
003				

RESPONSABLE DE ACTUALIZACION

Ivonne Solano Ugarte, Profesional en Gestión Humana

OBJETIVO

Objetivo General

Establecer los lineamientos necesarios para el diseño e implementación del plan de sucesión y desarrollo de los puestos clave, en forma transparente y oportuna y que garanticen la continuidad del servicio, ante la eventual pérdida de la experiencia y conocimiento adquirido por las personas ocupantes de estos puestos; ya sea cuando este personal esté próximo al retiro de la organización por motivos de pensión, porque son susceptibles de atracción por otras organizaciones del mismo sector o bien de la empresa privada, o por otras razones.

Objetivos específicos

1. Disponer de un Plan de Sucesión y Desarrollo que contribuya a la continuidad de los puestos requeridos para la sostenibilidad y continuidad del servicio, el óptimo desempeño y desarrollo de las personas funcionarias.
2. Sensibilizar a la institución sobre los beneficios de la efectiva gestión del conocimiento, la sucesión y el desarrollo.
3. Establecer los métodos de escogencia apropiados, para el levantamiento de listados de los puestos clave para la continuidad del servicio.
4. Determinar los Mentores según requerimientos seleccionados.
5. Identificar la brecha que contribuya a las acciones tendientes para los puestos requeridos para la continuidad del servicio.
6. Diseñar y elaborar los planes de desarrollo que permitan un crecimiento apropiado, oportuno y posibilite al personal con alto potencial ser promovido a puestos clave.

ALCANCE

El Plan de Sucesión y Desarrollo es aplicable a las personas funcionarias que tengan nombramiento en propiedad y que ingresen al Plan de Sucesión y Desarrollo según se detalla:

- La aplicación del plan y el criterio profesional del proceso de recursos humanos es de carácter vinculante para las personas que ocupan puestos clave para la continuidad del servicio.
- La gestión de la sucesión y el desarrollo forma parte del proceso integral de gestión del talento y gestión del conocimiento de la organización.
- La gestión de la sucesión y el desarrollo contribuye al proceso de gestión y retención del conocimiento diferencial en la organización.
- Este plan considera la continuidad del servicio desde el desarrollo de competencias, no sustituye el plan de carrera técnica-profesional; además es insumo del plan de capacitación y estimula el desarrollo personal auto – gestionado.
- Existirán las excepciones para personal interinas según lo considere el proceso de recursos humanos y esté contemplado en el Plan de Sucesión y Desarrollo.
- No implica el financiamiento automático del plan de desarrollo de las personas; esta será una decisión personalizada sujeta a cada caso, la normativa y la capacidad financiera de la organización.

JUSTIFICACION

El Tribunal Registral Administrativo requiere un plan de sucesión y desarrollo de puestos críticos para sustentar la gestión del conocimiento y asegurar la continuidad del servicio. Para ello, la organización considera esencial la identificación, reconocimiento y desarrollo de las personas funcionarias que se integren a este proceso y, gestionen, provean, transfieran y/o reciban el capital intelectual necesario para el desempeño efectivo de estos puestos críticos.

NORMATIVA

- Ley de Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, N°8039.
- Ley General de Control Interno, N°8292.
- Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N°8422.
- Reglamento Operativo del Tribunal Registral Administrativo.
- Reglamento Autónomo de Servicio del Tribunal Registral Administrativo.
- Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE).
- Manual institucional de puestos del Tribunal Registral Administrativo.

DEFINICIONES

Aspiración: deseo de asumir las responsabilidades, desafíos y recompensas.

Capacidad: combinación de requisitos, conocimiento técnico y competencias.

Clase: Conjunto de clases lo suficientemente similares con respecto al nivel organizacional, importancia relativa, características genéricas del proceso a desarrollar, deberes y responsabilidades, a manera que pueda utilizarse el mismo título descriptivo denominado “clase genérica”, contempladas en un manual de clases. Las clases comprendidas en esta pueden determinar requisitos genéricos, a quienes las ocuparan, utilizando los mismos exámenes o pruebas de aptitud generales para la escogencia de los candidatos.

Competencia: Idoneidad, talento y disposición para la realización efectiva de un trabajo de calidad determinada con base en la educación, formación, habilidades y experiencia.

Compromiso: intención racional y emocional de permanecer en la empresa, y disposición a invertir el esfuerzo necesario para asumir el nuevo puesto.

Mentores: Los Mentores son las personas que ocupan los PC’s y que son en primera instancia, los responsables de formar a los TAP’s y uno de los recursos críticos para el plan de desarrollo. Los Mentores son aquellos que:

- Ocupan puestos profesionales o técnicos cuyo aporte en la cadena de valor es vital para la continuidad del negocio, por lo que su pérdida implica un alto riesgo operativo.
- Cumplen con los requisitos legales y de competencia establecidos en el Manual de Clases y Puestos Vigente.
- Preferiblemente, poseen una calificación de desempeño Alto, durante el último año.

- La continuidad del negocio depende directamente del conocimiento contenido en la persona, según el plan estratégico (en el apartado de gestión de conocimiento) y el criterio experto del proceso de recursos humanos .

Nombramiento en propiedad: Acto legal y técnico que dispone el nombramiento de un trabajador en un puesto ya existente dentro de la nómina salarial.

PC's: Los puestos clave para la continuidad del servicio (PC's) serán cualquier puesto cuyo propósito esté directamente relacionado con las áreas prioritarias de la Organización y que su ausencia represente un riesgo operativo alto, debido a:

- Prioridad estratégica de negocio.
- Los escasos de talento.
- El riesgo de pérdida de conocimiento por jubilación u otro factor.
- El ocupante del puesto esté pronto a jubilarse (2 años).

Plan de Sucesión: Toda acción organizada y sistemática, que se realiza mediante planes tendientes a identificar puestos clave y los posibles participantes, a los cuales se les evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los puestos clave, lo cual permite asegurar que existen en la organización personas en disposición de ocupar a corto, medio o largo plazo puestos críticos (Rodríguez-Serrano, 2004).

Puesto: Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades de una clase de puesto, para que sean atendidas por un servidor durante un tiempo ordinario de trabajo, para el cual exista el contenido presupuestario del respectivo pago.

TAP: Talento de alto potencial (los TAP'S representan las personas con potencial de acceder a puestos de mayor responsabilidad). El Talento de alto potencial TAP es aquel que posee:

- **Aspiración:** deseo de asumir las responsabilidades, desafíos y recompensas.
- **Compromiso:** intención racional y emocional de permanecer en la empresa, y disposición a invertir el esfuerzo necesario para asumir el nuevo puesto.
- **Capacidad:** combinación de requisitos, conocimiento técnico y competencias.
- **Otros criterios:**
 - a. Una calificación de desempeño Alto, durante el último año.
 - b. Ningún proceso disciplinario activo.
 - c. Una brecha a cerrar para ocupar el PRCN cuyo costo sea razonable, según el criterio experto de la Área de Recursos Humanos.
 - d. Una fecha de jubilación mayor a 10 años.
 - e. Ninguna limitación de salud e higiene que signifique un riesgo para la persona, al ocupar el PRCN (según el perfil del puesto a ocupar).

PRCN: Puestos Requeridos para la Continuidad del Negocio.

ABREVIATURAS

SIGLAS	SIGNIFICADO
PC's	Puestos Claves
PRCN	Puestos Requeridos para la Continuidad del Negocio.
TAP's	Talento de Alto Potencial
TRA	Tribunal Registral Administrativo

Plan de Sucesión y Desarrollo

Introducción

El Tribunal Registral Administrativo es una organización gubernamental cuya función dada por Ley es conocer de los recursos de apelación contra las resoluciones finales y actos en materia sustantiva que dictan los distintos Registros que conforman el Registro Nacional, garantizando la seguridad jurídica registral y una justicia administrativa pronta y cumplida, dentro del país.

Asimismo, se proyecta como una institución rectora en justicia administrativa, que coadyuve en la consolidación del sistema registral patrimonial y promotora del desarrollo del país, bajo principios éticos tales como: afán de servicio, responsabilidad, honestidad, rendición de cuentas, y racionalidad, todos estos con un objetivo que aporte a su crecimiento de la organización, al de sus colaboradores y al de la sociedad, esto como parte de su estrategia.

Desde su creación, esta institución se ha enfocado en llegar a ser un modelo de organización dentro de la administración pública, lo cual no ha sido sencillo por cuanto es una tarea que requiere de voluntades políticas, jerárquicas y de los colaboradores, quienes son los que finalmente mediante la ejecución de sus funciones llevan a cabo los diversos proyectos que se ha planteado la institución a lo largo del tiempo.

Ser un modelo de organización empezó por el desarrollo de los colaboradores para lo cual se ha facilitado la capacitación y formación en aras de que estos vean fortalecidas sus capacidades y competencias en el día a día.

Por otra parte, se han destinado recursos y esfuerzos en cuanto a atender otras necesidades que tengan los colaboradores, orientadas a generarles motivación y satisfacción en lo que hacen, a hacerles sentir lo valioso de su trabajo y lo valiosos que son como personas para la organización.

Ahora bien, teniendo claro la importancia que tiene el Tribunal Registral Administrativo para la sociedad costarricense, es que resulta fundamental establecer estrategias para garantizar la continuidad del servicio que brinda la organización, de ahí la necesidad no solo de preservar el talento humano con que se cuenta en la actualidad, sino, que ese talento pueda ser trasladado a aquellas personas que manifiesten interés en llegar a tenerlo, lo cual se puede lograr a través de un plan de sucesión y desarrollo.

Un plan de sucesión y desarrollo permitirá a la organización que una inversión como la que ha hecho el Tribunal Registral Administración a lo largo del tiempo en el desarrollo del talento humano, sea en definitiva valor agregado en la función que se realiza, y como es responsabilidad también que esa inversión pueda mantenerse a lo largo del tiempo, independientemente, que las personas cambien, debemos asegurarnos que el conocimientos se traslade y ese es precisamente uno de los objetivos de dicho plan.

Los esfuerzos que corresponda hacer a la organización para preservar y maximizar el talento humano serán poco en relación al beneficio que brinda el tener un plan de sucesión y desarrollo que garantice esa continuidad que estamos obligados a mantener.

El Tribunal Registral Administrativo, debe continuar descubriendo qué más puede seguir haciendo para ser ese modelo de organización que otros quieran copiar, debe seguir soñando en convertir a Costa Rica en un país próspero a través de la labor que realizamos. Para ello hay que seguir diseñando y co-construyendo ese sueño que requiere del talento humano que conforma la organización y es solo con el aporte de estos que se podrá lograr, por lo que debemos trabajar en los siguientes aspectos:

1. Cultura de aprendizaje

Debemos ponernos la camiseta, cada día el Tribunal Registral Administrativo nos necesita preparados, con un aprendizaje continuo, cada vez somos más, procuremos ser mejores. Recordemos que: “Si quieres una cosecha de un año, siembra un cultivo, Si quieres una cosecha en 10 años, siembra un árbol, Si quieres una cosecha de por vida, siembra personas”. Proverbio Chino

2. Mejora de la calidad

Gestionemos una cultura de mejora continua de la calidad en nuestro trabajo, cada vez que evolucionamos y nos perfeccionamos como persona, lo veremos reflejado en nuestro trabajo, no olvidemos que “Somos lo que repetidamente hacemos” Aristóteles.

3. Mejora clima organizacional

El capital cultural de una organización, son los valores que construyen bienestar y prosperidad para sus integrantes y grupos de interés, seamos una institución de avanzada, si el tiempo que paso trabajando es mayor al que paso en actividades recreativas, volvamos creativo el trabajo, no olvidemos que aquel que ama lo que hace no tendrá que trabajar nunca.

Antecedentes

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

Entre ellas el artículo 25, establece el proceso de apelación que, de las resoluciones finales, actos u ocurso realicen los usuarios ante el Tribunal. Al efecto dicho artículo establece: “Artículo 25. Competencia del Tribunal. El Tribunal Registral Administrativo conocerá: a) De los recursos de apelación interpuestos contra los actos y las resoluciones definitivas dictados por todos los Registros que conforman el Registro Nacional. b) De los recursos de apelación contra los ocurso provenientes de los Registros que integran el Registro Nacional. Las resoluciones del Tribunal no tendrán más recurso y darán por agotada la vía “administrativa (...).” Conforme a lo expuesto, el usuario debe tener conocimiento del procedimiento que se lleva a cabo en el Tribunal, ante las apelaciones interpuestas.

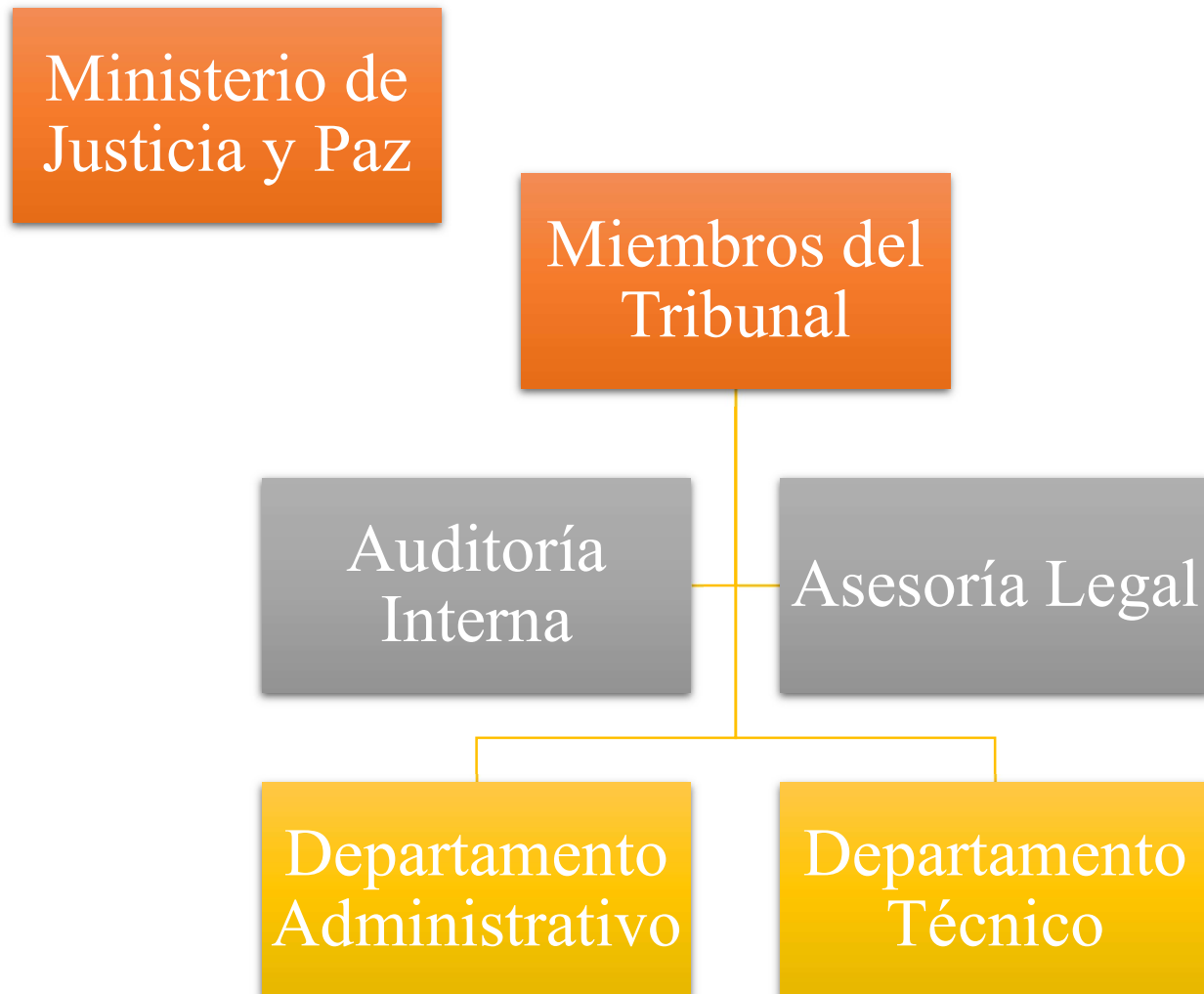
Misión

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

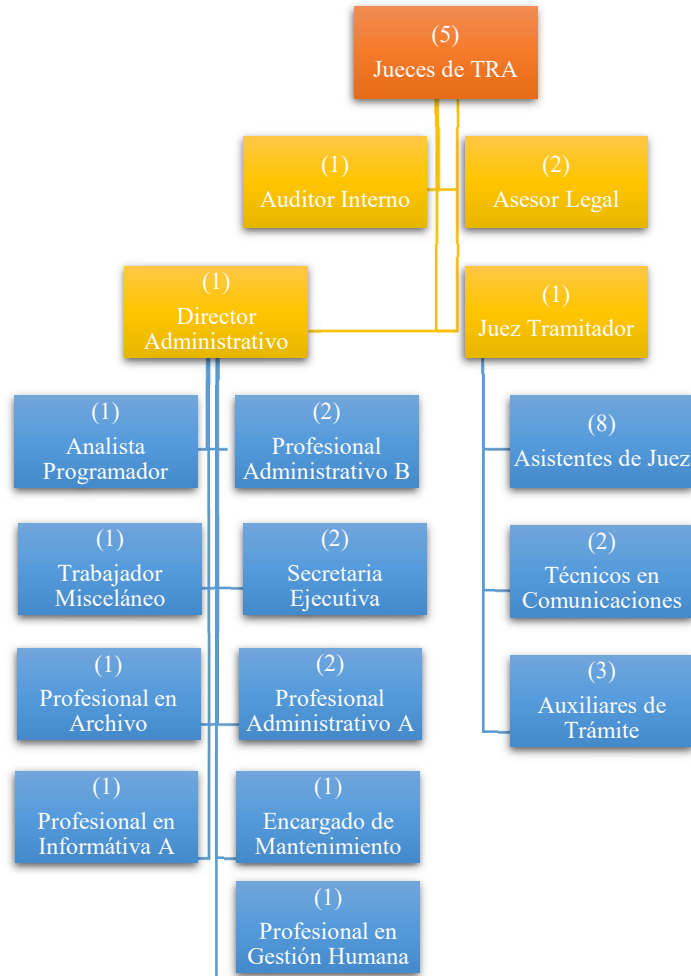
Visión

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

Estructura organizacional



Estructura ocupacional



Responsables

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

Recursos necesarios

Recursos humanos

El equipo del Plan de Sucesión y Desarrollo exige la participación de una Comisión de Sucesión y Desarrollo, formada por:

- 1 persona del proceso de Recursos Humanos
- 1 persona del Consejo Académico

Adicionalmente, esta Comisión se acompañará de personas con criterio experto, según los requisitos del PCs.

Recursos materiales

El Plan requiere de una batería de pruebas psicológicas, la cual será definida por la Comisión de Sucesión y Desarrollo. Adicionalmente, requiere del equipo y materiales mínimos para realizar su gestión.

Finalmente, requiere de recursos para la creación de los siguientes formularios:

- Formulario de Matriz de Sucesión.
- Formulario de Plan de Desarrollo.
- Formulario de Registro de Entrevista Conductual.
- Formulario de Registro de Banco de TAP's.

Políticas y lineamientos generales del plan de sucesión y desarrollo

Política de sucesión y desarrollo

Políticas generales

El proceso de recursos humanos brindará la propuesta de los puestos que serán considerados dentro del sistema de sucesión y desarrollo.

Este Plan de Sucesión y Desarrollo será una forma complementaria de gestionar el talento dentro de la organización, adicional a los lineamientos ya establecidos.

Este Plan de Sucesión y Desarrollo no contraviene la política de igualdad de oportunidades y prioridades de promoción y desarrollo. En este caso el Tribunal Registral Administrativo provee igual oportunidad de promoción y desarrollo a todas las personas, sin distinción de edad, raza, género, credo, religión, preferencia política, origen social, discapacidad, afiliación sindical, situación económica, preferencia sexual o cultural, o cualquier otra forma análoga de discriminación.

El Plan de Sucesión y Desarrollo no limita el derecho y la responsabilidad de cada funcionario por su desarrollo personal.

El Plan de Sucesión y Desarrollo respeta y se alinea con los valores empresariales de la organización.

La jefatura de cada puesto requerido para la continuación del negocio velará por la transmisión del conocimiento a la persona sucesora (mentores).

En primera instancia la persona titular del puesto requerido para la continuidad del negocio asumirá esta responsabilidad, en caso contrario su jefatura designará a una persona capacitada para este fin.

Políticas Específicas

El proceso de recursos humanos elaborará y mantendrá actualizado el banco de los Talentos de Alto Potencial, el perfil competencial del puesto a suceder y los resultados de las evaluaciones de competencias a fin de que sirvan como insumo para el desarrollo de planes de formación y cierre de brechas.

El plan de sucesión y desarrollo debe complementarse con una estrategia de desarrollo del Talento de Alto Potencial para asegurar la continuidad del negocio. La organización debe contar con un proceso instalado de identificación de talento de alto potencial.

El plan de desarrollo debe basarse en una brecha identificada, según el criterio experto del proceso de Recursos Humanos de acuerdo con las exigencias de la estrategia organizacional.

En los casos en donde una persona sucesora sea evaluada para un nuevo puesto, se considerarán los resultados de la evaluación de desempeño del año anterior.

Cuando la causa de la brecha sean requisitos académicos, se coordinará con el Consejo Académico.

Cuando la causa de la brecha sea el desarrollo de una competencia, la jefatura inmediata del puesto a suceder en conjunto con el proceso de recursos humanos, coordinarán todas las acciones necesarias para la gestión de la transferencia de conocimiento y el cierre de brechas competenciales.

Por su parte, es responsabilidad del Talento de Alto Potencial el demostrar la actitud correcta e invertir el esfuerzo necesario para cerrar la brecha.

La implementación del plan de cierre de brechas para las personas sucesoras será responsabilidad del área respectiva, para lo cual coordinará con el proceso de recursos humanos. Se dará igualdad de oportunidad de desarrollo para el cierre de la brecha, a todas las personas identificadas como Talentos de Alto Potencial consideradas en la matriz de sucesión.

La dependencia debe cumplir y ejecutar las recomendaciones del proceso de recursos humanos, en cuanto al plan de cierre de brechas. Dicho plan podrá incluir diferentes medios formativos, tales como: cursos, pasantías, ayudas técnicas, prácticas dirigidas, investigaciones, trabajos supervisados, entre otros.

En el caso de que una persona sucesora no cumpla con el plan de formación para el cierre de brechas, el proceso de recursos humanos analizará la causa de dicho incumplimiento y en caso de considerarlo injustificado, se le excluirá del registro de Talento de Alto Potencial.

En caso de que la jefatura de la dependencia no ejecute las acciones para la implementación del plan de desarrollo de las personas sucesoras, el proceso de recursos humanos solicitará y analizará la justificación correspondiente que eventualmente presente la jefatura y en caso de considerar injustificadas las razones de dicha omisión, informará al Órgano Colegiado para que se tomen las acciones correspondientes para la correcta implementación del Plan.

Será responsabilidad del proceso de recursos humanos el dar seguimiento al Plan de Sucesión y Desarrollo, evaluar los resultados y determinar los ajustes necesarios de realizar.

Manual del Plan de Sucesión y Desarrollo

Levantamiento y aprobación de los puestos requeridos para la continuidad del negocio (PRCN'S).

El proceso de recursos humanos definirá los Puestos Requeridos para la Continuidad del Negocio (PRCN's), donde se confeccionará el listado de PRCN's, según el formulario diseñado para tal efecto y se pasará para aprobación del Órgano Colegiado.

Una vez aprobado, es el proceso de recursos humanos el responsable de custodiar el listado y coordinar su actualización cada 2 años.

Levantamiento y aprobación del talento requerido para la continuidad del negocio (Mentores).

El proceso de recursos humanos se reunirá periódicamente con las Jefaturas respectivas, para identificar los posibles mentores, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

1. El primer paso es identificar la persona, según los siguientes requisitos:
 - Ocupa un puesto profesional o técnico cuyo aporte en la cadena de valor es vital para la continuidad del negocio, por lo que su pérdida implica un alto riesgo operativo.
 - Cumple con los requisitos legales y de competencia (conocimiento, habilidades y actitudes) establecidos en el Manual de Clases y Puestos vigente.
 - Preferiblemente, posee una calificación de desempeño Alto, durante el último año.
 - La continuidad del negocio depende directamente del conocimiento contenido en la persona, según el plan estratégico (en el apartado de gestión de conocimiento) y el criterio experto.
 - Si cumple, se procede con la entrevista conductual y la aplicación las pruebas definidas.

Construcción de la matriz de sucesión y plan de desarrollo

El proceso de recursos humanos consolida la información recopilada sobre cada PRCN, integra los listados y construye la matriz de sucesión.

Del banco de TAP's se identificarán los sucesores para cada PRCN. El número mínimo de TAP's por cada PRCN será de 2 candidatos.

El número máximo de TAP's por cada PRCN será de 3 candidatos.

En caso contrario, se considerará un candidato potencial para futuros procesos.

De este proceso se elaborará un banco de TAP's. Este banco de TAP's no debe exceder el 10% de la población total de la organización.

El proceso de recursos humanos compara el perfil de requisitos y conductas del PRCN, y el perfil de cada uno de los TAP's para establecer las brechas de requisitos y competencias (conocimiento, habilidades y actitudes).

El proceso de recursos humanos elabora los planes de desarrollo de los TAP's identificados como candidatos para un PRCN, en función de las brechas identificadas.

El proceso de recursos humanos presenta la Matriz de Sucesión y el Plan de Desarrollo de cada persona sucesora al Órgano Colegiado, para su aprobación final.

Administración del plan de sucesión y desarrollo

El proceso de recursos humanos tomará las acciones necesarias para la implementación del plan de desarrollo de cada persona sucesora, según el debido proceso.

El proceso de recursos humanos evaluará la eficiencia y eficacia del Plan de Sucesión y desarrollo, al menos cada 2 años, para identificar mejoras.