



**Plan Estratégico  
Recursos Humanos  
Tribunal Registral Administrativo**

**DEPARTAMENTO:** Administrativo

**PROCESO:** Gestión Institucional de Recursos Humanos

<b>CONDICIÓN:</b> (Nuevo Actualización)	o Actualización
<b>VERSION:</b>	002

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

<b>APROBACIÓN:</b> (Por el órgano Colegiado)	<b>Sesión</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>Fecha</b>
	TRA-0048-2025	TRA-SE-131-2025	10/12/2025



**TABLA DE CONTENIDO**

<b>CONTROL DE VERSIONES Y CAMBIOS .....</b>	<b>3</b>
<b>RESPONSABLE DE ACTUALIZACION.....</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>ALCANCE .....</b>	<b>5</b>
<b>JUSTIFICACION .....</b>	<b>6</b>
<b>NORMATIVA .....</b>	<b>8</b>
<b>ABREVIATURAS .....</b>	<b>9</b>
<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos.....</b>	<b>10</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>Estructura organizacional .....</b>	<b>12</b>
<b>Estructura ocupacional .....</b>	<b>13</b>
<b>Responsables .....</b>	<b>14</b>
<b>Plan estratégico de Recursos Humanos .....</b>	<b>15</b>



**CONTROL DE VERSIONES Y CAMBIOS**

<b>Número de versión</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Sesión en que se aprueba</b>	<b>Acuerdo de aprobación</b>	<b>Razón del cambio</b>
001	23/09/2021	43-2021	TRA-SE-151-2021	Procedimiento inicial
002	2/12/2025	48-2025	TRA-SE-131-2025	Se realiza un replanteamiento completo del Plan Estratégico anterior.
003				

**RESPONSABLE DE ACTUALIZACION**

Ivonne Solano Ugarte, Profesional en Gestión Humana



## **OBJETIVO**

Establecer los objetivos necesarios para alinear y atender las necesidades del personal del Tribunal Registral Administrativo o en su defecto analizar la forma en que puedan ser solventadas, asegurando la continuidad del negocio de acuerdo con las tendencias del mercado para mantener una institución flexible y dirigida al éxito.





**TRIBUNAL REGISTRAL  
ADMINISTRATIVO**

**GOBIERNO  
DE COSTA RICA**

## **ALCANCE**

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





## **JUSTIFICACION**

Luego de entrar en vigor la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, donde se prevén una serie de lineamientos para el sector público y tomando en consideración que estamos en una dinámica institucional cada vez más dinámico, competitivo y orientado al cambio, la gestión del talento humano se convierte en un factor clave para el éxito. Una alineación entre los objetivos estratégicos de la organización y la gestión del recurso humano no solo potencia el rendimiento global, sino que también permite anticiparse a desafíos futuros, mejorar la retención del talento, optimizar los procesos internos y fortalecer la cultura organizacional.

Actualmente, las instituciones enfrentan retos significativos en términos de rotación de personal, atracción de talento calificado, desarrollo de habilidades críticas y adaptación a nuevas tecnologías. A su vez, se evidencian oportunidades para mejorar la productividad, fortalecer el liderazgo interno y fomentar un clima laboral más colaborativo y motivado, temas para lo cual el Tribunal Registral Administrativo no está totalmente exento.

Ante esto, se hace necesaria la elaboración de un Plan Estratégico de Recursos Humanos, que esté alineado con el Plan Estratégico Institucional, además de brindar el seguimiento necesario que permita:

- Alinear la gestión del talento humano con los objetivos estratégicos, garantizando una contribución directa del área de gestión del talento humano al logro de metas institucionales.
- Diagnosticar y anticipar necesidades futuras de personal, tanto en cantidad como en competencias, apoyando la planificación a mediano y largo plazo.
- Establecer políticas y acciones concretas en materia de selección, formación, desarrollo, compensación y retención del talento, bajo un enfoque estratégico e integrado.
- Fomentar una cultura organizacional sólida, orientada a la innovación, la colaboración, la responsabilidad y el compromiso.



**TRIBUNAL REGISTRAL  
ADMINISTRATIVO**

**GOBIERNO  
DE COSTA RICA**

Por lo que el plan estratégico de recursos humanos se constituye así en una herramienta clave para enfrentar los desafíos actuales del entorno laboral y fortalecer la sostenibilidad y competitividad de la institución a través de una gestión del talento más proactiva, estratégica y centrada en las personas.





**TRIBUNAL REGISTRAL  
ADMINISTRATIVO**

**GOBIERNO  
DE COSTA RICA**

## **NORMATIVA**

- Ley de Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, N°8039.
- Ley Marco de Empleo Público, N° 10159.
- Reglamento Operativo del Tribunal Registral Administrativo.
- Reglamento Autónomo de Servicio del Tribunal Registral Administrativo.

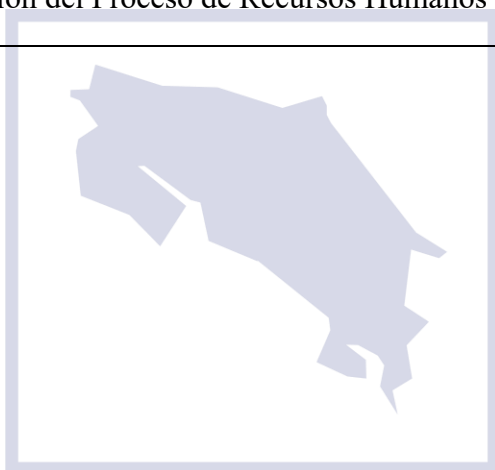






**ABREVIATURAS**

<b>SIGLAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
RRHH	Recursos Humanos
OGEREH	Oficina Gestión de Recursos Humanos
SIGEREH	Sistema de Gestión de Recursos Humanos
GPRH	Gestión del Proceso de Recursos Humanos





## **Plan Estratégico de Recursos Humanos**

### **Introducción**

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

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

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

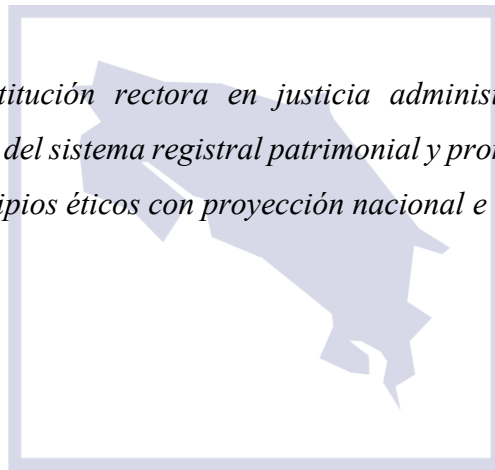


## Misión

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

## Visión

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

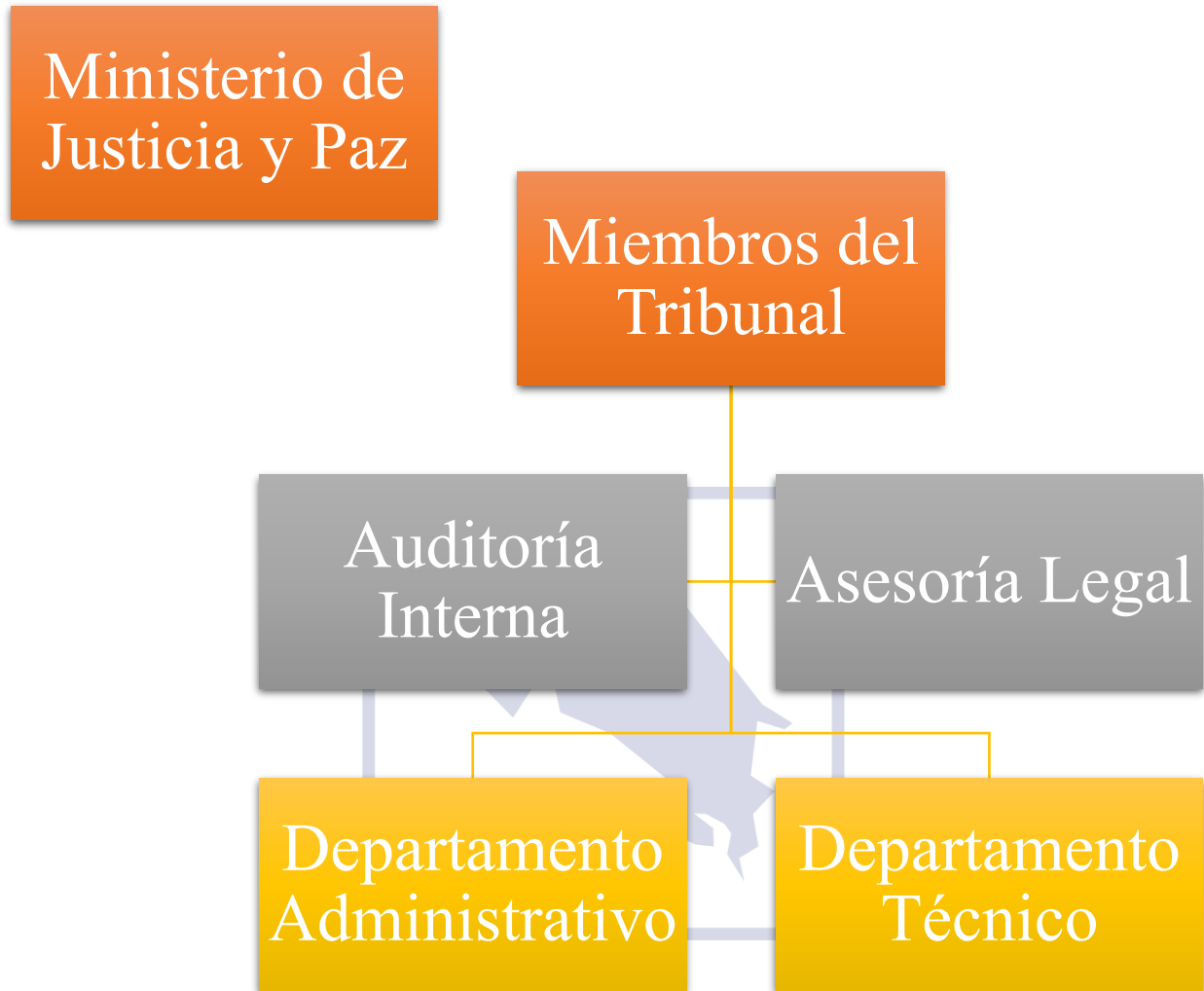




TRIBUNAL REGISTRAL  
ADMINISTRATIVO

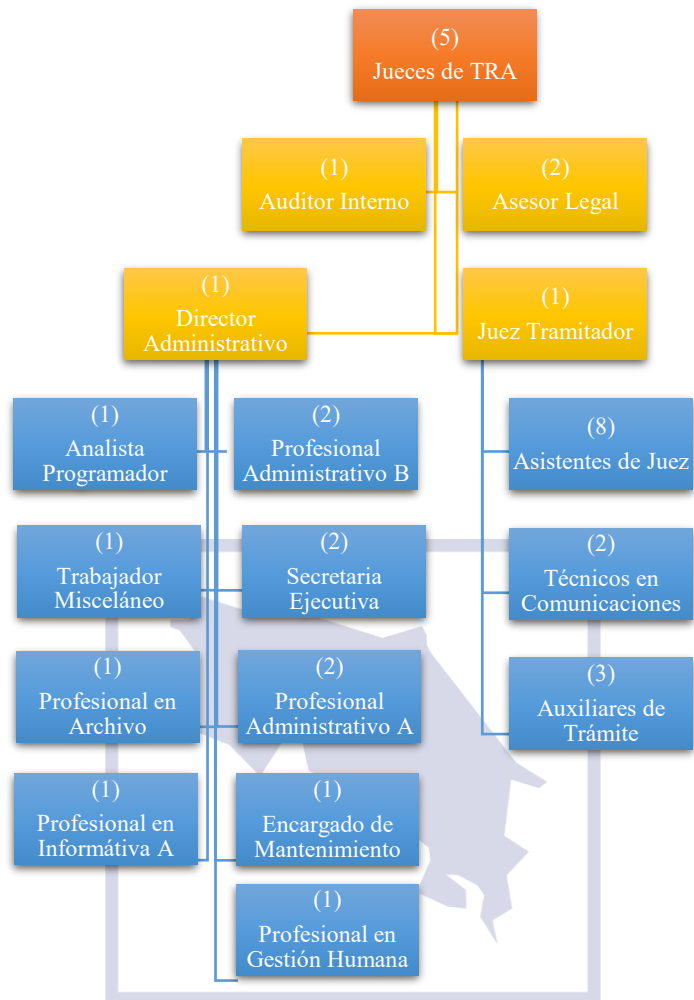
GOBIERNO  
DE COSTA RICA

**Estructura organizacional**





**Estructura ocupacional**





## **Responsables**

- El Proceso de Gestión Institucional 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.





## **Plan estratégico de Recursos Humanos**

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

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

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

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



Ahora bien, desde la promulgación de la Ley de Fortalecimiento de Finanzas Públicas N°9635 y la Ley Marco de Empleo Público N° 10156, se inician una serie de cambios desde la gestión humana con la finalidad de establecer, para igual trabajo, idénticas condiciones de eficiencia, puesto, jornada y salario, que les procure bienestar y existencia digna a las personas servidoras públicas.

Además, por estar directamente vinculados a los planes y programas estratégicos propios de la institución; y a la Dirección General de Servicio Civil, como órgano rector técnico del SIGEREH, se debe realizar y brindar este plan estratégico para mantener una adecuada organización y puesta en acción de las actividades a ejecutar.

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

Como parte del proceso de alineamiento de las acciones del Tribunal con el Plan Estratégico vigente, se busca fortalecer la gestión de recursos humanos, orientada hacia los siguientes ejes de trabajo:

- Planificación estratégica del Proceso de Gestión Institucional de Recursos Humanos: implementar y dar seguimiento al Plan Estratégico de Recursos Humanos donde se articulen las necesidades internas y externas del Tribunal a corto mediano y largo plazo, alineando la estructura organizacional y ocupacional con los objetivos institucionales, de acuerdo al siguiente planteamiento:





*Acciones a corto plazo:*

Objetivo	Medidas mínimas	Acciones o actividades	Fecha de cumplimiento	Resultados esperados	Responsable	Recursos
Capacitar al personal de forma continua para el desarrollo profesional	Asignación presupuestaria requerida, además búsqueda de capacitación especializada.	Evaluación de la capacitación – resultados	I y II semestre 2026	Personal cada vez más especializado y con las competencias idóneas según el puesto de trabajo.	Consejo Académico – RRHH	Personal – Presupuesto
Dar seguimiento al Plan de sucesión y talento de alto potencial	Actualización del plan y capacitar (o acompañar) a los TAP en los puestos donde se postulen.	Actualizar el plan y la búsqueda de las capacitaciones	I y II semestre 2026	Garantizar la continuidad del negocio.	RRHH	Personal – Presupuesto
Fomentar los valores institucionales	Asignación presupuestaria requerida, además del tiempo requerido para actividades.	Actividades lúdicas para representar los valores y divulgarlos.	I y II semestre 2026	Personal alineado con los valores institucionales	RRHH – CEV	Personal- Presupuesto
Realizar la Evaluación del desempeño laboral y los respectivos seguimientos	Tiempo requerido para la realización de actividades, además del acompañamiento de las jefaturas.	Realizar actividades donde se divulgue la importancia de la evaluación.	I y II semestre 2026	Medir el rendimiento individual y alinear con los objetivos institucionales	RRHH	Personal
Reconocer el desempeño destacado.	Tiempo requerido para actividades, acompañamiento de las jefaturas.	Implementar actividades de bienestar personal y emocional por un trabajo destacado.	I y II semestre 2026	Fortalecer la motivación de las personas funcionarias y mejorar la productividad, además de destacar al	RRHH	Personal



<b>Objetivo</b>	<b>Medidas mínimas</b>	<b>Acciones o actividades</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
				personal que sobresale.		
Fomentar la inclusión y diversidad	Tiempo requerido para actividades	Actividades lúdicas y revisiones legales de manuales, leyes y demás	II semestre 2026	Fomentar la inclusión y diversidad en el Tribunal	RRHH - CIAD	Personal
Investigar las competencias digitales basados en los principios de funcionario GovTech	Tiempo requerido para la investigación y capacitación requerida	Búsqueda de información y apoyo para la investigación.	I semestre 2026	Iniciar con un programa de competencias digitales	RRHH	Personal – Presupuesto





*Acciones a mediano plazo:*

Objetivo	Medidas mínimas	Acciones o actividades	Fecha de cumplimiento	Resultados esperados	Responsable	Recursos
Revisar y dar seguimiento Manual Institucional de Clases	Actualización del manual.	Actualizar el manual, presentar al personal y obtener las aprobaciones internas y externas necesarias	II semestre 2026 – I semestre 2027	Mantener el Manual actualizado, para asegurar la continuidad del negocio, con los perfiles requeridos.	RRHH	Personal
Generar una política de innovación en gestión del talento humano desde la inteligencia emocional.	Tiempo requerido y actualización constante	Búsqueda de información, elaboración e implementación de un plan de innovación	II semestre 2026 – I semestre 2027	Mejorar la eficiencia organizacional, potenciar el desarrollo y la retención de los colaboradores, y crear una cultura ágil y competitiva	RRHH	Personal
Fomentar la adaptabilidad y trabajo en equipo	Tiempo requerido para actividades, acompañamiento de las jefaturas.	Actividades lúdicas para fomentar la adaptabilidad al cambio	II semestre 2026 – I semestre 2027	Mantener la continuidad del negocio con las nuevas prácticas que se vayan presentando.	RRHH	Personal – Presupuesto
Promover el bienestar integral de las personas funcionarias	Asignación presupuestaria requerida, además del tiempo requerido para actividades y acompañamiento de las jefaturas.	Actividades para generar una mejora continua en cuanto a salud integral	2026 – 2027 – 2028	Mejorar el clima organizacional, mejor productividad y alcanzar el máximo potencial de las personas funcionarias.	RRHH – CSO	Personal – Presupuesto



<b>Objetivo</b>	<b>Medidas mínimas</b>	<b>Acciones o actividades</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
Realizar el concurso interno para el nombramiento de personal	Realizar concursos para el nombramiento en propiedad del personal en condición de interinidad del Tribunal.	Continuar con el concurso interno iniciado en el 2024, el cual se tuvo que posponer hasta que MIDEPLAN establezca los salarios globales del TRA	2026	Contar con personal en propiedad	RRHH	Personal
Brindar el seguimiento a la aplicación del plan de empleo público y la Ley Marco de Empleo Público	Previsión de actualizaciones.	Realizar revisiones periódicas a las posibles actualizaciones a la ley, además de capacitaciones con las entidades correspondientes.	2026 – 2027	Mantener actualizado y en cumplimiento de la normativa existente.	RRHH – Asesoría Legal	Personal
Implementar un programa sobre las competencias del funcionario Govtech para mejorar las competencias digitales	Tiempo requerido para la preparación del programa e implementación de este.	Preparar e implementar el programa sobre las competencias del funcionario Govtech para mejorar las competencias digitales	I semestre 2027	Iniciar con un programa de competencias digitales	Director Administrativo – RRHH	Personal – Presupuesto



*Acciones a largo plazo:*

Objetivo	Medidas mínimas	Acciones o actividades	Fecha de cumplimiento	Resultados esperados	Responsable	Recursos
Diseñar un modelo de carrera administrativa	Tiempo requerido y actualización constante	Generar un modelo - acorde a las necesidades y capacidades del Tribunal	2027 – 2028	Garantizar la eficiencia del servicio y ofrecer estabilidad e igualdad de oportunidades de acceso y ascenso	RRHH	Personal
Crear el manual de cargos del TRA	Tiempo requerido y actualización constante	Generar un manual de cargos - acorde a las necesidades y capacidades del Tribunal	2027 – 2028	Definir las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos de cada puesto de trabajo dentro de la institución	RRHH	Personal
Crear una política de rotación de tareas	Tiempo requerido y actualización constante	Generar una política sobre la rotación de tareas acorde a las necesidades y capacidades del Tribunal	2028 – 2029	Personal con conocimiento de otras funciones para la continuidad del negocio.	RRHH	Personal
Implementar el Sistema de Hacienda Digital	Tiempo requerido y actualización constante	Colaborar con instituciones externas para la continuidad del proyecto	2027 – 2028	Puesta en marcha del sistema	RRHH	Personal
Finalizar el Proyecto de Expediente Digital del personal del Tribunal Registral Administrativo	Tiempo requerido	Digitalización de los expedientes.	2027	Mantener actualizado y en formato digital los expedientes del personal, además de contar con búsquedas más ágiles y eficientes.	RRHH – Secretaría	Personal
Revisar el Programa Ético del	Tiempo requerido y	Brindar los seguimientos y actualizaciones	2028	Garantizar la trazabilidad de la ética en las	RRHH - CEV	Personal



<b>Objetivo</b>	<b>Medidas mínimas</b>	<b>Acciones o actividades</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
Tribunal Registral Administrativo	actualización constante	necesarios del Programa Ético del Tribunal		actividades que se generen en el Tribunal		
Fortalecer las competencias del funcionario Govtech para mejorar las competencias digitales	Tiempo requerido para la preparación del programa e implementación de este.	Preparar e implementar el programa sobre las competencias del funcionario Govtech para mejorar las competencias digitales	II semestre 2027 – I semestre 2028	Iniciar con un programa de competencias digitales	Director Administrativo – RRHH	Personal – Presupuesto

