



SEGUNDO INFORME ESTADO DE LA JUSTICIA

BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA DEL PODER JUDICIAL

Investigador:
Francisco Arroyo

Marzo 2017



Nota: Las cifras de las ponencias pueden no coincidir con las consignadas por el II Informe Estado de la Justicia en el tema respectivo, debido a revisiones posteriores. En caso de encontrarse diferencia entre ambas fuentes, prevalecen las publicadas en el Informe.

Tabla de contenido

Introducción	3
1. LOS PRIMEROS AÑOS DE LA OFICINA DE PERSONAL (1964 – 1973)	5
2. CONSOLIDACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL (1973-1990)	8
2.1. El Estatuto de Servicio Judicial	9
2.2. El conglomerado judicial y los retos emergentes.	10
2.3. Otras reformas administrativas de incidencia.....	11
2.4. La estabilidad relativa de los años ochentas	12
2.5. Estructura	12
3. III. LOS PROCESOS DE REFORMA ORGANIZACIONAL Y EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA. (1994-2015).....	15
3.1. Situación prevaleciente en la primera mitad de la década de los 1990	16
3.2. Avances en la segunda mitad de la década.....	20
3.3. En ruta hacia el fortalecimiento de la Gestión Humana.....	21
3.4. La definición del rol estratégico de la Gestión Humana.....	27
4. Bibliografía.....	37

Introducción

En el contexto de las organizaciones modernas, hablar de la importancia del factor humano, y por ende, de las unidades administrativas responsables de su gestión, no ofrece discusión alguna. Trátese de las empresas del mundo de los negocios o de aquellas orientadas al quehacer público, con mayor o menor énfasis dependiendo de las circunstancias, las funciones típicas de la administración de personal así como de aquellas orientadas a su desarrollo, se asocian cada vez más al nivel estratégico por su relación con los fines últimos.

Atraer talento a la organización, desarrollar su potencial, ampliar sus competencias laborales, promover un clima laboral propicio, diseñar paquetes atractivos para su retención, entre muchas otras funciones, son cruciales para el éxito de cualquier organización. No obstante, esto no siempre fue así.

Hasta hace unas pocas décadas la “mano de obra” era sólo uno de los recursos del proceso productivo, en el trípode Tierra, Trabajo y Capital de los economistas clásicos. Así como los procesos productivos eran simples, la función de personal se limitaba a contrataciones empíricas y al pago de nómina.

Pero los cambios en el mundo de la posguerra impactaron el crecimiento de las empresas y la complejidad de los procesos productivos; emergen las tendencias hacia la humanización y su correspondiente respaldo en la legislación laboral, surgen los enfoques motivacionales y los trabajadores se vuelven cada vez más especializados.

El auge tecnológico a partir de los años 70, la consolidación de mercados internacionales y de la sociedad de consumo, el traslado de información y talento global, entre muchas otras variables, generó nuevos retos a las áreas de recursos humanos, que rápidamente se encontraron sobrepasadas en sus enfoques, técnicas y alcances. La aplicación de muchas nuevas corrientes, métodos y teorías en muy pocos años, refuerzan el pensamiento de que la administración de personal tuvo que impostar e improvisar soluciones para “ponerse al día” con las demandas de un nuevo mundo y de una nueva sociedad.

Los cambios que hoy conocemos y de los cuales somos parte, son el resultado de este transitar y evidencian que esta transformación - atropellada si se quiere- ha generado valor a las organizaciones, a la sociedad y a los individuos en general.

La historia de la Oficina de Personal del Poder Judicial, hoy denominada Dirección de Gestión Humana, parece ser la misma de este relato. Una oficina creada a mediados de los años 60, con las funciones y atribuciones típicas del enfoque de la época, que ha enfrentado los grandes cambios en el entorno, y que ha debido ajustarse para

responder a los retos que impusieron las distintas “olas de modernización” que el Poder Judicial emprendió con especial énfasis en los últimos veinte años como resultado de las profundas transformaciones del Estado democrático de derecho.

Este encadenamiento de factores globales, de la sociedad costarricense, del Poder Judicial como actor principal del sector Justicia, y de los cambios y tendencias ocurridos en el campo de la administración de personal, han promovido un dinamismo crónico en dicha oficina, que por un lado, posibilitó un avance en sostenibilidad, posicionamiento y cultura institucional, pero que como todo proceso que emerge de la conjunción de elementos diversos, también evidencia desafíos pendientes.

Este artículo pretende relatar de un modo sucinto, la historia de la Oficina de Personal en búsqueda de su consolidación burocrática dentro del Poder Judicial, de manera tal que su lectura permita distinguir las etapas desde su génesis hasta su estado actual, así como dimensionar sus acciones en el entorno de los procesos de cambio y modernización esta institución, lo que indudablemente permitirá interpretar con mayores y mejores elementos el estado actual de las cosas y los retos vigentes.

Para una mejor comprensión, hemos identificado características distintivas que permiten segmentar este recorrido en tres etapas o períodos, cuyo comparativo hará posible establecer la profundidad del desarrollo de esta dependencia en el contexto institucional.

Específicamente se analizaron algunos elementos importantes, entre los que destacan los siguientes :

- **Estructura formal:** Se procuró revisar la organización de todas las actividades de trabajo en una estructura administrativa formal, donde se identificaron las líneas jerárquicas y la división de las labores, permitiendo determinar la forma y el énfasis en el quehacer de esta oficina en un período de tiempo.
- **Dependencia:** Resultó importante establecer la dependencia jerárquica de la Oficina de Personal a través de cada período, ya que ello evidencia su rol en el engranaje institucional, determinado su nivel formal de influencia en la toma de decisiones sobre temas de su competencia.
- **Consolidación burocrática:** En este apartado se valoró el grado de desarrollo de la oficina en el marco de las tendencias de la administración para determinar si las funciones desarrolladas se encontraban ajustadas a ellas.
- **Normativa:** Como dependencia del sector público, el marco normativo vigente en cada período de tiempo, determina sus posibilidades de actuación; por esta razón resultó importante analizar la evolución del marco normativo en el contexto de este artículo.

Para cada uno de los períodos se mencionan los principales hechos históricos y finalmente se incluye un breve cuadro sinóptico donde los elementos citados han sido extraídos del relato secuencial y ordenados de modo tal que permitan perfilar cada uno de esos lapsos de tiempo para fines comparativos.

Finalmente debe señalarse que la elaboración de una visión histórica que abarca medio siglo, presenta el reto de seleccionar aquellos hechos cuya importancia permita hilar secuencialmente una exposición con algún viso narrativo, a partir del material disponible.

Este trabajo discurre entre los dos cabos del material informativo; para la primera etapa (1964-1973) no se encontraron fuentes documentales que recopilaran información sobre los primeros años de la Oficina de Personal, ni fue posible obtener datos sobre la estructura y composición de dicho despacho, por lo que se recurrió a la revisión de acuerdos de la Corte Plena y de las normas y reglamentos existentes. Del mismo modo, se recurrió a la entrevista, para perfilar una semblanza de esos primeros años. Por el contrario, para los años recientes la gran cantidad de información disponible en actas de Corte Plena, Consejo Superior, informes de la Dirección de Gestión Humana, entre otras fuentes, así como el conocimiento de algunos de los hechos de primera mano por quien escribe, obligó al ejercicio de ubicación de los éstos en una línea retrospectiva para su adecuada valoración histórica.

1. LOS PRIMEROS AÑOS DE LA OFICINA DE PERSONAL (1964 – 1973)

Para finales de la década de 1960 el Poder Judicial había iniciado un proceso de transformación y fortalecimiento que se reflejaba en una mayor dispersión geográfica de sus oficinas, lo que a su vez se asociaba al crecimiento en su planilla como respuesta a la atención de las necesidades de la población.

La Corte Plena, con el auxilio de la Secretaría General de la Corte, atendía los aspectos de índole administrativa, incluidos los relativos al personal, que básicamente se limitaban a los actos de nombramiento y el registro de los movimientos.

Las relaciones de trabajo se regían por las disposiciones generales contenidas en la Ley Orgánica de 1937, que contenía regulaciones relativas al ingreso al servicio, las prohibiciones al personal judicial, los aspectos disciplinarios y el régimen jubilatorio. Lo no previsto, se resolvía de conformidad con el Código de Trabajo, como legislación supletoria.

La Ley de Salarios de 1957 le otorgó a la Corte la potestad de definir categorías salariales y de fijar aumentos periódicos, lo que sumado al crecimiento natural de las

actividades propias de la administración de recursos humanos, fueron abonando a la idea de crear una dependencia para estos fines.

Es así como la Corte Plena, en sesión celebrada el 06-07-64, artículo XVIII conoce del estudio preliminar para la creación de un Servicio de Administración General en el Poder Judicial. Dicho estudio fue presentado por la Comisión de Magistrados a los cuales se les encomendó dicha tarea y concluyó que resultaba justificada la creación de una Oficina de Personal para el Poder Judicial.

Se asignaron a la nueva oficina una serie de tareas y responsabilidades que resultaban acordes con el enfoque de la época y que pueden resumirse de la siguiente forma:

- Organizar el sistema de clasificación y valoración de puestos.
- Reclutar y seleccionar candidatos para los puestos del Poder Judicial.
- Organizar las políticas de movimientos de personal.
- Organizar y mantener actualizados los registros referentes a la vida funcional de cada empleado.

Resulta importante señalar, que en dicho estudio, se introdujo la responsabilidad por promover el adiestramiento, la especialización y el perfeccionamiento de los funcionarios, lo que constituye un elemento de avanzada en el desarrollo del personal y que se convierte en el antecedente directo de lo que posteriormente derivó en la creación de la Escuela Judicial

En la sesión celebrada por la Corte Plena el 28-09-64, artículo XI, se conoce y se aprueba el primer nombramiento del Jefe y Sub-Jefe de Personal, recayendo tales posiciones en los señores Amado Francisco Roldán Poblador y Fernando Albertazzi Herrera respectivamente.

En la sesión de Corte Plena celebrada el once de enero de 1965 se aprobó el primer reglamento de la Oficina de Personal que desarrollaba lo dispuesto en el acuerdo de creación.

Específicamente el artículo 3 señala las siguientes funciones primordiales:

- a) Clasificación y valoración de puestos;
- b) Selección de personal;
- c) Adiestramiento y capacitación;
- ch) Estudios e información para otorgar los beneficios que establece la Ley de Salarios del Poder Judicial y para el pago de pensiones y jubilaciones, y
- d) Todas las demás que le asigne la Corte Plena.

Este marco normativo posibilitó a la Oficina de Personal dar sus primeros pasos en la organización de las actividades propias de su gestión y que fue la característica predominante durante esta primera década.

Puede derivarse de las tareas y funciones, así como de los registros documentales, que la estructura interna durante este periodo estuvo orientada hacia organización administrativa necesaria para poner en marcha las responsabilidades asignadas.

Para fines de la década, la Oficina estaba organizada en la Jefatura, un pequeño grupo de servidores que se encargaban de los archivos y registros del personal, junto con una unidad que realizaba las funciones propias del Reclutamiento y Selección, que inclinaba su quehacer hacia el personal auxiliar de los Tribunales (llamados entonces escribientes, prosecretarios y secretarios judiciales) a quienes se realizaban exámenes de mecanografía, redacción y conocimientos básicos. Adicionalmente resulta importante señalar que la Oficina de Personal en coordinación con el ya existente Consejo de Personal, desarrollaba las actividades de Capacitación. Se brindaban cursos para los denominados Escribientes (hoy Técnicos Judiciales) sobre Comportamiento Etico y normas de servicio. (E. Ulate).

Del mismo modo, la Oficina realizaba los cálculos para determinar los derechos jubilatorios de los empleados y se le asignaban estudios específicos para determinar la idoneidad en el desempeño de los servidores judiciales.

Como se deriva de lo expuesto, durante este período la Oficina de Personal tiene un estado incipiente en su desarrollo burocrático, ya que como toda nueva unidad, sus primeros pasos cimientan los procesos, tareas y responsabilidades asignadas. Por otro lado, el análisis de los acuerdos de creación y de las tareas y responsabilidades derivadas del reglamento respectivo, confirman que el enfoque normativo corresponde al típico de la época para las oficinas de personal, donde el rol predominante era el operativo. Sin embargo, la asignación de las actividades formativas a esta oficina, constituyó un punto de avance en el enfoque integral de las personas en la organización, aunque en la práctica, sus alcances fueron limitados.

Cuadro Sinóptico

Desarrollo Histórico de la Oficina de Personal (1964 – 1973)

Categoría	Estado
Composición	Creación de la Oficina y definición de funciones y actividades vía reglamentaria. Hitos: <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de creación de la Oficina de Personal (Corte Plena, sesión del 06-07-64, artículo XVIII) • Aprobación del Reglamento de la Oficina de Personal. (11-01-65)
Estructura	Orientada hacia funciones básicas de la administración de personal, como registros de los movimientos de personal y la tramitología de los procesos de reclutamiento y selección. La estructura organizativa de la oficina está orientada hacia tareas operativas, pero destaca un componente importante en el desarrollo del personal como lo fue la asignación de funciones relacionadas con la Capacitación.
Dependencia	La dependencia jerárquica directa fue con la Corte Plena. El Reglamento crea un órgano asesor denominado Consejo de Personal que además coordinará las funciones de la Oficina de Personal.

2. CONSOLIDACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL (1973-1990)

La consolidación de la Oficina de Personal hacia una estructura más robustecida, con creación del Estatuto de Servicio Judicial. Del mismo modo, el crecimiento institucional de esa misma década y los esfuerzos por mejorar la gestión administrativa de la institución, contribuyeron y orientaron el desarrollo del que ahora se denominaba en dicho Estatuto como Departamento de Personal.

En este apartado trataremos cada uno de estos elementos que en su conjunto permitieron consolidar esta instancia administrativa.

2.1. El Estatuto de Servicio Judicial

En los primeros años de la década de 1970, la Corte Plena presentó un Proyecto de Ley para crear su propio Estatuto de Servicio “por estimarse que las relaciones entre el estado y sus servidores, en el tanto sean de derecho público, según la índole del servicio, deben regirse por disposiciones especiales o “estatutos...” (Exposición de Motivos sobre el Estatuto de Servicio Judicial.)

El Estatuto de Servicio Judicial se dictamina como ley, (Ley N° 5155 del 10 de enero de 1973) y se modifica así el Reglamento respectivo, estableciendo una base legal que da sustento al funcionamiento del Departamento de Personal y que robustece su accionar remozando y ampliando competencias. Cabe señalar que la Dirección de Servicio Civil se opuso a la creación del Estatuto, por estimar que las relaciones del estado con sus empleados debían obedecer a un solo cuerpo normativo y a una sola administración, que precisamente era de su competencia. Finalmente prosperó la tesis planteada por el Poder Judicial en razón de su independencia y de la particularidad de su actividad. (Exposición de Motivos sobre el Estatuto de Servicio Judicial.)

En términos generales el Estatuto siguió las mismas líneas del Estatuto de Servicio Civil por tratarse de situaciones análogas, e incorporó normas para ajustarse a la organización y fines propios de la administración de justicia.

En primera instancia, la denominación se modifica a Departamento de Personal, otorgándole un rango y posición de mayor relevancia, dentro de la estructura del Poder Judicial .

Otro aspecto relevante, es la creación, con rango legal, del Consejo de Personal “...como organismo superior del Departamento de Personal...” El artículo 12 señaló como una de las principales atribuciones del Consejo de Personal la de determinar la política general del Departamento de Personal, de acuerdo con el jefe. Este Consejo tendrá un impacto relevante en el tanto permite un mayor apalancamiento con la Corte Plena en procura de atender los temas de interés para el desarrollo del Departamento.

También se incorporó con rango legal, la evaluación periódica de servicios y el establecimiento de procedimientos técnicos para promover la eficiencia del personal, lo que evidencia un avance en el enfoque sobre el desarrollo del recurso humano.

Acorde con la normativa y la visión de ese momento, el departamento instauró el proceso de evaluación del desempeño, que se ejecutó por las dos décadas siguientes. Como se expondrá más adelante, esta actividad presentaba algunas limitaciones importantes, como la exclusión de las Jefaturas y de los funcionarios que administraban justicia. Del mismo modo, los aspectos evaluables no tenían una directa relación con el valor agregado a los resultados de la gestión, ni al desempeño de la oficina como tal.

Finalmente, los mecanismos de calificación se señalaban como desprovistos de una métrica validada. (E. Bermúdez)

En el Estatuto se incorporaron normas relacionadas con la Clasificación y Valoración de Puestos, el Ingreso al Servicio Judicial, el Período de Prueba, los Ascensos, Permutas y Traslados, el Adiestramiento y la Capacitación Judicial (derogado en el año 1981 con la creación de la Escuela Judicial).

El capítulo XIII del Estatuto reguló el Nombramiento de los Funcionarios que Administran Justicia, donde se establecieron importantes responsabilidades al Departamento de Personal, entre ellas la de administrar las convocatorias, elaborar las nóminas y realizar estudios sobre los antecedentes, experiencia de los candidatos y cualquier otra información que fuera relevante. (art. 70)

Para asumir estas funciones, el ahora Departamento de Personal incorporó nuevas plazas y el personal contratado fue enviado a capacitarse a la Dirección General de Servicio Civil. (E. Ulate). Aproximadamente en 1974 aparecen consolidadas las Secciones de Reclutamiento y Selección y Clasificación y Valoración de Puestos, donde estas tareas típicas de la administración de personal inician un proceso de tecnificación.

Como se desprende de esta breve descripción del contenido relevante del Estatuto de Servicio Judicial, este marco normativo asignó y desarrollo funciones y responsabilidades al Departamento de Personal que necesariamente aparejaron modificaciones estructurales en procura de cumplir con su cometido. Del mismo modo, estas atribuciones orientaron la actividad hacia aspectos sustantivos de la administración de los recursos humanos.

2.2. El conglomerado judicial y los retos emergentes.

Hasta los años setentas, el Poder Judicial estaba constituido por un cuerpo de personas administradoras de justicia y el personal operativo necesario para su funcionamiento, lo que de alguna forma concentraba los esfuerzos de la administración de personal en grupos ocupacionales relativamente homogéneos, facilitando la definición de políticas, procedimientos y acciones. No obstante, las cosas estaban por cambiar drásticamente.

En 1973 se dictó el Código Procesal Penal que trae aparejada una reforma organizacional importante. Es en el año 1974 que se crea el Organismo de Investigación Judicial (Ley N° 5524) como auxiliar de los tribunales penales y del Ministerio Público. Se incorpora así al conglomerado judicial una cantidad importante de empleados, que responden a perfiles ocupacionales diferentes, incluyendo los

departamentos de Investigaciones criminales, Medicina Legal y Laboratorios de Ciencias Forenses.

Ya en la ley de Presupuesto de 1970 se habían agregado al funcionariado de la institución varias plazas de Defensor Público, cambiando la modalidad de contratación de pago por servicios profesionales a personal de planta. Como parte de este fortalecimiento institucional "...se le adicionó la labor de acusación con el traslado del Ministerio Público desde el Poder Ejecutivo. Además, se consolidó la oficina de Defensores Públicos, para ayudar a las personas de escasos recursos económicos que no podían sufragar el patrocinio letrado. Se produjo una reestructuración general de los Tribunales Superiores Penales, integrados por tres jueces y se establecieron numerosos juzgados unipersonales." (Estudio histórico del Poder Judicial en el marco del proceso de democratización de Costa Rica 1900-1990. Carlos Humberto Cascante Segura)

Así las cosas, el proceso de transformación y fortalecimiento por el que se enrumba el Poder Judicial en los primeros años de este período, genera impactos en los procesos propios del Departamento de Personal, no sólo desde una perspectiva cuantitativa, sino también demandando valor a sus propuestas de solución a los retos que se enfrentaban.

El estudio de Cascante lo expresa adecuadamente al señalar: "... en términos de estructura administrativa, la reforma impactó la organización tradicional del Poder Judicial, no solo por el impresionante aumento de los despachos y funcionarios sino también al incorporar una serie de instituciones de carácter distinto, con perfiles distintos y con funciones diferentes a la jurisdiccional. En tal sentido, el Ministerio Público, la Defensa Pública y el Organismo de Investigación Judicial constituían instituciones nuevas, que desarrollaron una cultura, intereses y reivindicaciones propias ." (Estudio histórico del Poder Judicial en el marco del proceso de democratización de Costa Rica 1900-1990. Carlos Humberto Cascante Segura)

2.3. Otras reformas administrativas de incidencia

Como parte de los esfuerzos del Poder Judicial en procura de una mayor eficiencia de su aparato administrativo, en el año 1977 se decretó la Ley de Dirección Administrativa y de Auditoría del Poder Judicial, donde aparece la Dirección Administrativa como superior jerárquico de todos los departamentos administrativos, incluyendo al Departamento de Personal. Esta Dirección se subordina a la Presidencia de la Corte.

Se establece además el Consejo Administrativo integrado por el Director Administrativo, el Secretario de la Corte y el Presidente del Tribunal de la Inspección Judicial. Entre otras cosas, este Consejo asume el nombramiento del personal

subalterno, la definición de los planes vacacionales y el otorgamiento de pensiones y jubilaciones.

Por otro lado, a mediados de los setenta, la institución trasladó al Departamento de Personal la actividad de Registro de Planillas, que hasta esa fecha era responsabilidad de la Contaduría Judicial (Hoy Departamento Financiero Contable). Con esta decisión, las actividades propias del pago de la nómina se integran en este Departamento, lo que con el paso de los años llega a convertirse en una actividad que consumiría buena parte de los recursos humanos y materiales disponibles.

Estos cambios en la legislación y las decisiones administrativas citadas, por un lado, ampliaron el ámbito de competencias del Departamento de Personal, permitiéndole cimentar su estructura y procesos organizativos; pero por otro, en la práctica, las responsabilidades profundizaron el rol operativo y se distanció el vínculo con la Corte Plena, que ahora correspondía a otros actores, ya que el departamento estaba subordinado a la Dirección Administrativa. Del mismo modo, el espectro de responsabilidades y demanda de servicios se amplió al incorporarse nuevas poblaciones con necesidades distintas.

2.4. La estabilidad relativa de los años ochentas

La crisis económica que atravesó el país en los años ochentas tuvo marcadas repercusiones en las asignaciones presupuestarias al Poder Judicial, lo que entre otras variables, provocó una desaceleración en el ritmo de crecimiento y desarrollo institucional.

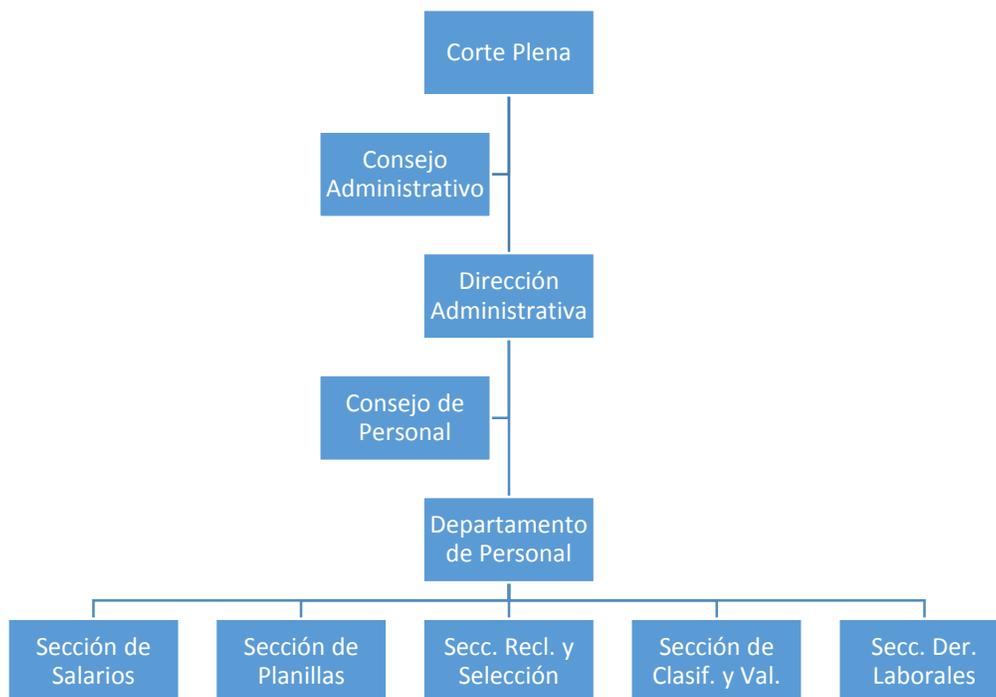
No obstante lo señalado, el conglomerado judicial, con sus funciones, perfiles e intereses distintos, demandaba una mayor profesionalización en procura de atraer personal calificado y retenerlo. Por esa razón, se dictó la Ley N° 6451 de agosto de 1980, donde se autorizó al Poder Judicial al pago de Prohibición y Dedicación Exclusiva a los funcionarios con grado académico igual o superior a bachillerato universitario siempre que el puesto lo requiriera.

La realización de estudios para autorizar estos pagos, la tramitología derivada de la firma de contratos, el proceso de pago respectivo y todas las otras que se consolidaron con el reglamento respectivo dictado en el año 1980, se sumaron a las variables señaladas y se concentraron en esta instancia administrativa. Así el Departamento fue orientando su rol hacia funciones más operativas.

2.5. Estructura

Al finalizar los años ochentas, el organigrama del Departamento de Personal se representa de la siguiente manera:

Organigrama Departamento de Personal, 1990



Fuente: Elaboración propia con base en documentos del Departamento de Personal.

Se desprende de esta representación gráfica, la dependencia de la Dirección Administrativa, y una división del trabajo orientada hacia las funciones operativas típicas de las oficinas de personal. Esta afirmación encuentra fundamento en las funciones y actividades asignadas por medio de la legislación y acuerdos administrativos. No pudo documentarse la cantidad de personal y tipo de puestos con la que el Departamento contaba para este período; no obstante, de acuerdo con las entrevistas (E. Bermúdez- E. Ulate) el departamento tenía aproximadamente cincuenta puestos cuyo perfil y tareas era predominantemente operativo.

La síntesis del período nos presenta un Departamento de Personal más consolidado en su estructura y funciones que a inicios de los años setenta. Sin duda el Estatuto de Servicio Judicial contribuyó en este desarrollo; no obstante, el crecimiento institucional, los retos que el fortalecimiento del conglomerado judicial y algunas disposiciones administrativas, fortalecieron los procesos operativos de la administración del personal (pago de salarios, control de nómina, entre otros).

Cuadro Sinóptico
Consolidación del Departamento de Personal (1973 – 1994)

Categoría	Estado
Composición	<p>El Departamento de Personal se afianza mediante la determinación de competencias y funciones de mayor alcance y el sustento normativo.</p> <p>Hitos: Estatuto de Servicio Judicial, 1973</p>
Estructura	<p>Orientada hacia funciones típicas de la administración de personal. La composición del personal de la oficina es de carácter predominantemente operativo. El Estatuto de Servicio Judicial tuvo un impacto directo sobre la estructura organizativa ya que el Departamento debía responder a las nuevas responsabilidades asignadas. Pese a ello, el esfuerzo se concentraba en el pago de nómina, reclutamiento y selección del personal auxiliar y el registro de actuaciones.</p>
Dependencia	<p>Dirección Administrativa (1977) Consejo de Personal (1973)</p>
Funciones realizadas:	<ul style="list-style-type: none"> -Registro de planillas de pago al personal. -Registro y trámite de pago de los componentes del Reglamento de Carrera Profesional. -Organizar el sistema de clasificación y valoración de puestos. •Reclutar y seleccionar candidatos para los puestos del Poder Judicial. •Organizar las políticas de movimientos de personal. •Organizar y mantener actualizados los registros referentes a la vida funcional de cada empleado.
Consolidación burocrática	<p>Se logra un desarrollo organizativo que permite atender los aspectos básicos de la administración de personal. No obstante, el crecimiento del Poder Judicial impacta el nivel de alcance y efectividad de la gestión, por lo que al final del período se hace evidente la necesidad de fortalecer y</p>

Categoría	Estado
	modernizar el departamento.
Normativa y disposiciones administrativas	Estatuto de Servicio Judicial. (1973) Ley de Dirección Administrativa y de Auditoría. (1977) Incorporación del OIJ, Defensa Pública y Ministerio Público. (1970-1973) Ley y Reglamento para el pago de Dedicación Exclusiva. (1980) Ley de Creación de la Escuela Judicial. (1981)

3. III. LOS PROCESOS DE REFORMA ORGANIZACIONAL Y EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA. (1994-2015)

Los cambios en la sociedad y en la organización del Poder Judicial tuvieron un evidente punto de inflexión en el período que inicia en los años noventas y que aún hoy se encuentra en desarrollo. Como efecto espejo, el Departamento de Personal inicia una ruta que lo llevará por modificaciones importantes en el período que comprende los años 1994 y 2015 y que de forma general se presenta en este apartado.

Resulta relevante indicar que es en este período donde el Poder Judicial inicia una serie de reformas legales y organizativas en procura de una mayor eficiencia en su gestión. Como referencia, el primer informe del Estado de la Justicia (2014) realizó un análisis de estos 20 años de Reformas Judiciales, señalando su impacto sobre la organización, sus procesos, su expresión presupuestaria y los resultados obtenidos.

Dicho informe distinguió tres olas de reforma judicial; cada una de las cuales abordó temas principales, que orientaron el que hacer institucional en un período de tiempo determinado.

Olas Reformistas del Poder Judicial

Ola	Período	Hitos de Inicio
Primera	1993-2002	Primer y Segundo Congresos de Administración de la Justicia.
Segunda	2000-2008	Primer Plan Quinquenal PJ.
Tercera	2007 a la fecha	Segundo Plan Quinquenal PJ.

Fuente: Programa Estado de la Nación. I Informe Estado de la Justicia. Los veinte años de Reformas en el Poder Judicial.

Estos esfuerzos indudablemente tuvieron una repercusión directa en la estructura y funcionamiento del Departamento de Personal, ya que era preciso fortalecer su gestión para dotarlo de las capacidades básicas de sustento a los requerimientos que las reformas generaban.

Como bien señala el Primer Informe del Estado de la Justicia, estas “olas reformistas” carecieron de un “plan maestro” u hoja de ruta que permitiera visualizar los alcances de modo holístico, lo que de alguna manera se refleja también en el proceso de transformación que atravesó el Departamento de Personal.

El análisis retrospectivo de estas dos décadas, permite indicar que esas modificaciones en el Departamento de Personal se orientaron hacia:

- a) un aseguramiento de sus actividades básicas,
- b) el fortalecimiento y modificación de su estructura organizacional guiándola hacia áreas de desarrollo del factor humano,
- c) la emisión de políticas de gestión humana.
- d) la búsqueda del equilibrio en transitar por el continuum de los cuadrantes del accionar de la administración de personal, procurando un énfasis paulatino del esfuerzo y los recursos materiales y humanos hacia aquellas actividades de apoyo a la función estratégica.

Las fases de este proceso descrito coexistieron con distintos matices a lo largo de poco más de dos décadas, por lo que se estima que la mejor forma de presentarlas es describiendo el estado de las cosas por período de tiempo, para finalmente sintetizar en el balance general, las variables que permitan dimensionar el grado de transformación sufrida en el período.

3.1. Situación prevaleciente en la primera mitad de la década de los 1990

Los años noventa constituyen un hito importante en el proceso de transformación del Departamento de Personal hacia una entidad con mayor alcance funcional y con mayor orientación hacia el desarrollo de las personas que laboran en la organización.

En la primera mitad de esa década, confluyen varias circunstancias que generan el impulso y orientación necesaria para dar los primeros pasos en este proceso de transformación.

- En primer lugar, es en este período donde las demandas ciudadanas por un servicio de administración de Justicia más eficiente y con un rostro más humano, crean una dinámica organizacional en la que el Poder Judicial explora los

medios mediante los cuales puede mejorar su accionar. Como parte de ese proceso, en 1992 se convoca el I Congreso Nacional de la Administración de Justicia, donde la institución recoge las ponencias de las organizaciones, personas trabajadoras y distintas agrupaciones institucionales que buscan plantear soluciones a los diversos problemas que aquejaban la eficiencia del Poder Judicial. La recopilación e integración de esas ideas sirvieron luego como un insumo más para que por medio del Convenio Corte Bid se formulara un proyecto de desarrollo institucional, siendo uno de sus componentes el relacionado con el fortalecimiento del Departamento de Personal.

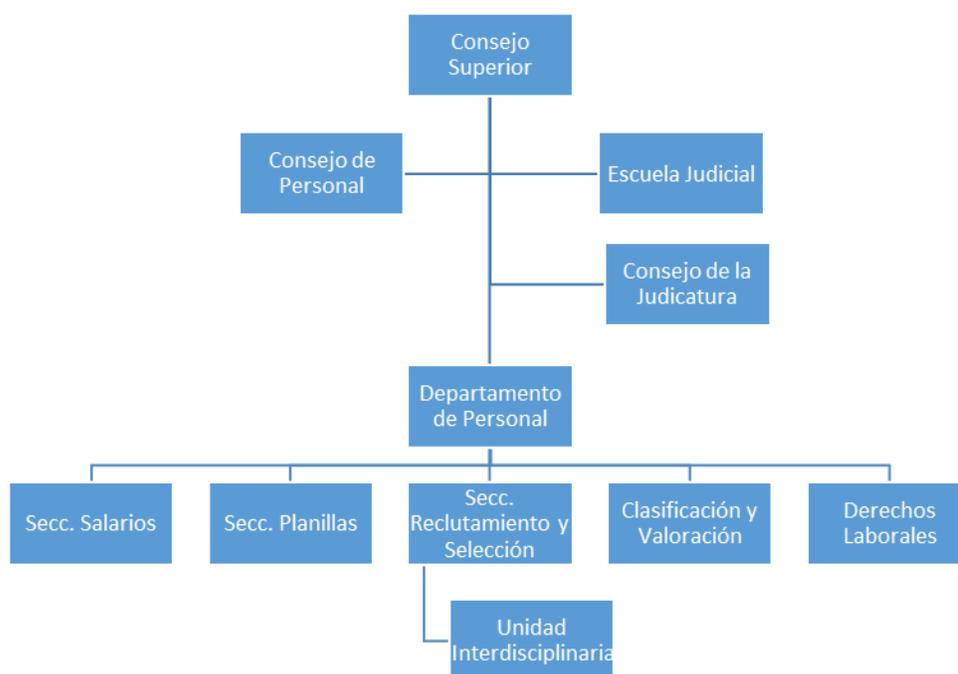
- En 1993 se modifica la Ley Orgánica del Poder Judicial, la cual entra en vigencia en el año 1994. Particularmente en relación con el tema de interés, los artículos 67 y 84 resultan relevantes. En primera instancia, la nueva legislación determinó que el Departamento de Personal dependería jerárquicamente de un nuevo órgano denominado Consejo Superior, que precisamente nace por la necesidad de separar las funciones administrativas de la Corte Plena y procurar una mayor eficiencia en los órganos de apoyo. La relación más cercana del Departamento de Personal con este órgano posibilitará el desarrollo de algunas acciones que apoyarán el incipiente proceso de transformación. En segundo lugar, el separar al Departamento de Personal de la égida de la Dirección Administrativa – que en esta nueva ley pasa a denominarse Dirección Ejecutiva – tiene dos efectos puntuales: en primera instancia posiciona al Departamento de Personal con una importancia estratégica distinta, en reconocimiento tácito del rol que los recursos humanos deben jugar en la organización. En segundo lugar, esta separación permite que el temario propio de los recursos humanos pueda ser autogestionado en procura tanto de un cambio hacia lo interno de su estructura como hacia el resto de la organización.
- Ley de Carrera Judicial. A partir de 1994 entra en vigencia la Ley de Carrera Judicial que viene a modificar radicalmente los procesos de Reclutamiento y Selección de los cargos de la Judicatura. Se crea una Unidad Interdisciplinaria en el Departamento de Personal, compuesta por un Médico, un Psicólogo, un Trabajador Social y un Administrador y se le asigna al departamento un rol de apoyo operativo en este proceso. El desarrollo posterior de la Carrera Judicial, su impacto en las distintas instancias del Poder Judicial, y el crecimiento de la Unidad Interdisciplinaria, forman parte de las variables que con el tiempo van a confluir en la consolidación de la Gestión Humana.

Esta Ley y su respectivo reglamento constituyen un hito en el sector jurisdiccional al incorporar variables importantes en el desarrollo del recurso humano que irán traslapándose paulatinamente al resto de sectores. Específicamente la Ley de Carrera Judicial garantiza la estabilidad en los puestos de judicatura, lo que modificó el régimen vigente de nombramientos, lo mismo que reguló los ascensos, traslados y permutas por medio de exámenes de oposición; asimismo incorporó pruebas médicas, psicológicas y estudios de antecedentes personales y laborales en los procesos de selección.

Una perspectiva de la situación descrita antes del punto de inflexión que inicia en la segunda parte de esta década, puede obtenerse considerando la organización y la tecnología con que contaba el Departamento de Personal en esa fecha.

En 1994 la estructura del Departamento de Personal era la siguiente:

Organigrama del Poder Judicial (1994)



Fuente: Elaboración propia con base en documentos del Departamento de Personal y Relación de Puestos 1994.

Debe hacerse notar que en este organigrama ya se incorporan el Consejo de la Judicatura y la Unidad Interdisciplinaria, que precisamente nacen con el cambio de ley.

El organigrama revela que para esa fecha, la estructura era prioritariamente operativa siguiendo la tendencia histórica desde su génesis. El mayor porcentaje de su recurso humano desarrollaba tareas orientadas al registro de datos y pago de salarios. Aún las áreas técnicas como la Sección de Clasificación y Valoración tenían funciones

tradicionales muy orientadas hacia la tarea. No obstante, la aparición de la Unidad Interdisciplinaria a partir de 1994 da visos de que tiempos de cambio se gestaban.

Oficina	Empleados	Porcentaje
Jefatura	5	8.62
Secc. Clasif. y Valoración	6	10.34
Secc. Reclut. y Selección.	14	24.13
Unidad Interdisciplinaria	4	6.89
Secc. Salarios	9	15.51
Secc. Planillas	11	18.96
Secc. Derechos Laborales	9	15.51
	58	

Fuente: Elaboración propia con base en documentos del Departamento de Personal y Relación de Puestos 1994.

Debe recordarse que el crecimiento institucional sostenido a partir del año 1990 como producto de los procesos de reforma judicial, impactó de forma directa la prestación de servicios del Departamento de Personal. Por un lado, una mayor cantidad de empleados presionaba la frágil estructura de pagos e impedía enfocarse en otros temas fundamentales; y en segunda instancia, las demandas cualitativas de los usuarios y de la organización se modificaban drásticamente, imponiendo nuevos retos, como por ejemplo, las nuevas competencias laborales para el personal judicial, superar la inestabilidad en los nombramientos y obtención de información actualizada sobre el personal judicial.

Según la Ley de Presupuesto de 1994, el Poder Judicial contaba con 4.450 plazas ordinarias(*) de las cuales 58 personas conformaban el Departamento de Personal (1.30%); es decir, una relación de 77 a 1, lo que sumado a que prevalecían condiciones administrativas y tecnológicas no deseables, complicaban el panorama e impedían avanzar en otros temas relevantes.

De la revisión documental, se extraen algunos indicadores que permiten una mejor impresión del estado de las cosas en los primeros años de la década de los noventa:

- Pese a que la mayor parte del personal del Departamento de Personal se orientaba al pago de la Nómina (al menos un 35 por ciento), se evidencia que existían serios problemas de gestión. El pago de un nombramiento promediaba entre 3 y 6 meses; (E. Bermúdez) el descontento que esto producía, se expresaba en quejas constantes y en la interposición de recursos de amparo que se presentaban ante la Sala Constitucional. Por esta razón, en 1994 el recientemente creado Consejo Superior decidió abordar la problemática y

conjuntamente con la jefatura del departamento tomó decisiones administrativas (más equipo y personal) que permitieron dar un respiro en la coyuntura.

- El estado de la tecnología a mediados de los años noventa era totalmente incipiente. El Departamento contaba con un mínimo de computadoras que trabajaban con un sistema denominado SIP (Sistema Integrado de Personal). Casi en su totalidad el proceso de pago se realizaba en forma manual; se registraban las de Acciones de Personal que luego eran impresas en formularios de papel que se remitían a la Dirección General de Informática del Ministerio de Hacienda para que fueran procesadas y emitieran los giros que esa entidad entregaba personalmente a cada empleado en forma quincenal mediante visita a las instalaciones.
- Por las razones indicadas, no existía un sistema informático que integrara la información propia de los recursos humanos para fines distintos al pago, por lo que se volvía muy difícil sino imposible construir indicadores propios de la gestión de personal, y a su vez esta circunstancia limitaba su adecuada planificación y desarrollo.

3.2. Avances en la segunda mitad de la década

Ante el estado de cosas descrito, la jefatura del Departamento de Personal orientó sus esfuerzos en el corto plazo a trabajar sobre dos vertientes :

- Revisión y Redefinición de los procesos de pago para organizar y optimizar tiempos y movimientos.
- Incorporación de las facilidades tecnológicas disponibles para mejorar los procesos.

Con la participación del entonces Departamento de Informática, se digitalizaron las Acciones de Personal. Este paso, que a la luz de los actuales desarrollos parece una nimiedad, rompió el paradigma del uso de la información en los procesos de pago. La informatización permitió redistribuir recursos humanos y lo más importante, permitió emitir registros informáticos que luego podían ser utilizados para las demás actividades propias del desarrollo de personal, tales como el Reclutamiento y Selección, vacaciones, pago de extremos laborales, entre otros.

El trabajo realizado en ese quinquenio ofreció resultados positivos ya que la situación apremiante relacionada con los procesos de pago pudo superarse gracias a la modificación de procesos, el esfuerzo del personal de las áreas involucradas y la tecnología. El tiempo de respuesta en el pago de salarios disminuyó radicalmente (poco más de un mes), los procesos administrativos fueron organizados en forma

sustentable y en general no se presentaban reclamos judiciales por demoras en los procesos de pago. Con la incorporación de la tecnología, las bases de datos empezaron a generar información para fines operativos y también estratégicos, permitiendo contar con bases de datos que paulatinamente fueron incorporándose en los procesos de presupuestación y planificación institucional.

El reto de aplicar las tendencias predominantes en el campo del desarrollo del talento humano siguieron siendo pendientes en el tanto la congestión de temas básicos no tuviera solución aceptable.

3.3. En ruta hacia el fortalecimiento de la Gestión Humana

La década del 2000 inicia con retos de un perfil cualitativamente diferente. Por un lado, las tendencias globales de los recursos humanos ubicaban los departamentos de personal con participación activa y estratégica en los resultados del negocio, lo que en el ámbito de las empresas públicas representaba un cambio paradigmático. Por otro, el crecimiento institucional y los procesos de reforma judicial presionaban por resultados que agregaran valor a sus intereses.

Es así como entre los años 2000 y 2001, se efectúa la contratación de una consultoría denominada “ Estudio para el fortalecimiento la gestión de los Departamentos Financiero Contable, Proveeduría y Personal ” cuyo financiamiento se hace con fondos del Proyecto Corte - BID.

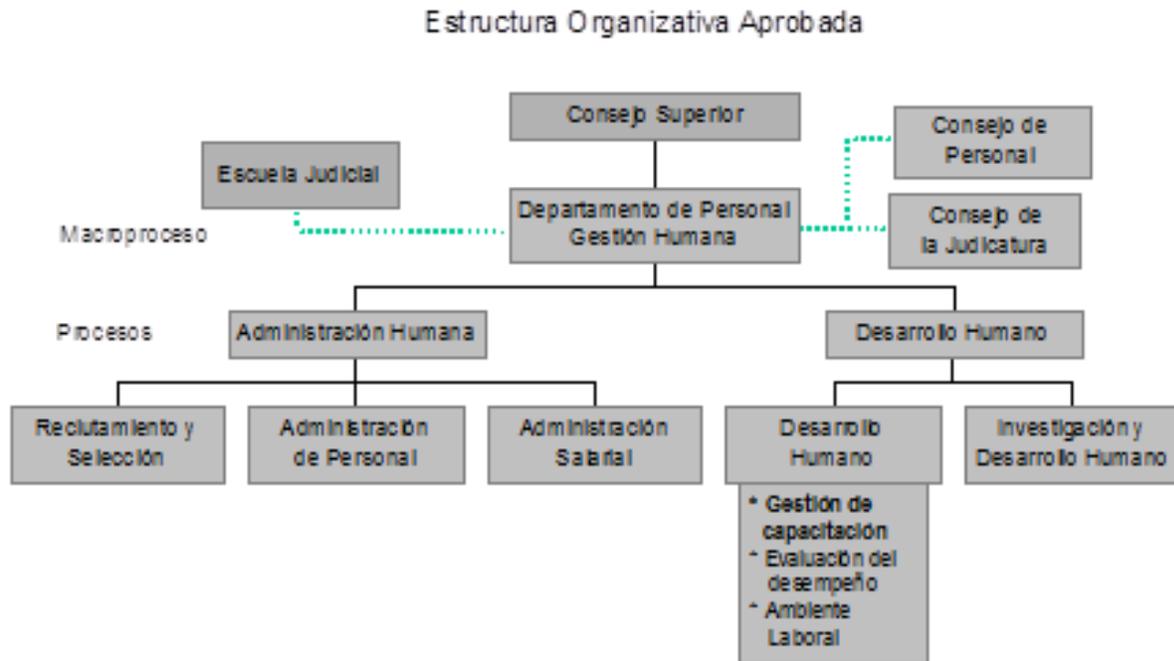
Esta contratación pretendía lo siguiente en relación con el Departamento de Personal:

“...Objetivo General: Consolidar un sistema moderno de administración de los recursos humanos, que permita su tratamiento integral y el establecimiento de una estructura organizacional adecuada y nuevos procesos de trabajo, apoyados por una plataforma tecnológica y personal capacitado para reclutar, seleccionar, desarrollar y mantener en niveles óptimos el recurso humano al servicio del Poder Judicial.” (Términos de Referencia pág. 4)

Luego de tres años de trabajo conjunto entre la empresa consultora y los Departamentos de Personal y de Informática, junto con la Dirección Ejecutiva, fue posible concluir el proyecto en lo que al Departamento de Personal se refiere. El resultado de este esfuerzo institucional fue trascendente; por un lado, se elaboró una propuesta de Rediseño Organizacional y de Procesos que asumía todas las áreas propias de la gestión humana, procurando una estructura organizacional integrada. De la misma forma, el modelo propuesto buscaba la incorporación de la gestión humana en la estrategia de la organización y planteaba un nuevo escenario sobre el mejoramiento y desarrollo de las personas en el Poder Judicial, basado en

competencias laborales. Finalmente, la propuesta de organización fue sustentada por un nuevo sistema informático integrado que en su versión inicial se denominó SIGA y actualmente se llama SIGA GH.

En las sesiones celebradas el 17 y 24 de octubre de 2002 artículos LXXXI y LXIV respectivamente, el Consejo Superior conoció y aprobó la estructura organizativa y el rediseño de procesos que la sustentaba y que se presenta gráficamente.



Fuente: actas del Consejo Superior, octubre 2002.

Como se desprende del organigrama, el rediseño dividió el accionar del Departamento en dos grandes procesos; el primero de ellos denominado Administración Humana, que prácticamente abarcaba las funciones que desde la fecha de su creación, eran competencia ordinaria de esa oficina, y un segundo proceso llamado Desarrollo Humano que incorporó un nuevo brazo a la gestión humana, adicionando Capacitación, Evaluación del Desempeño y Ambiente Laboral.

Conforme transcurrió el tiempo, el rediseño aprobado fue ajustándose permanentemente, pero lo relevante en este punto es señalar que estos acuerdos perfilaron una ruta para el desarrollo de la gestión humana en el corto y mediano plazo.

Implantación del Rediseño :

Los resultados de la consultoría dejaron claramente establecido que el fortalecimiento del Departamento de Personal y su evolución hacia un área especializada en la gestión

del factor humano era un proceso incipiente y que llevarlo a buen puerto demandaría tiempo, coherencia organizativa y esfuerzo . El reto principal para la jefatura, consistió en implantar el modelo propuesto, insertándolo en la dinámica propia del día a día de las áreas de recursos humanos, cuyas funciones base no podían ser descuidadas e igualmente requerían mejoras funcionales.

Así las cosas, la gestión humana debía desarrollarse en un continuo y equilibrado transitar por los cuatro cuadrantes que ahora marcaban la hoja de ruta de su quehacer, como lo indica el documento de Rediseño al señalar: “Desde esta perspectiva, la Gestión del Factor Humano trabaja en todos los aspectos de forma integral, ya que despliega esfuerzos en el corto plazo con operaciones diarias, de trámite y por otro lado, en el largo plazo, apoyando acciones estratégicas que agregan valor al Poder Judicial.” (Rediseño de procesos)

Campos de Acción en la Gestión del Factor Humano



Fuente: Rediseño de Procesos

Producto del Rediseño de Procesos, se propuso que el Departamento de Personal pasara a denominarse Departamento de Gestión del Factor Humano. No obstante, los órganos oficiales, por considerar que no existía reforma legal que modificara la nomenclatura vigente en la Ley Orgánica, continuaron utilizando el nombre de “Departamento de Personal”. Las autoridades administrativas del Departamento introdujeron paulatinamente el agregado “Gestión Humana” con el objetivo de que la nomenclatura subrayara y sustentara el proceso de cambio. Por esta razón, en adelante se continuará haciendo referencia a “Departamento de Gestión Humana” para identificar los acontecimientos y acciones en este período.

En los años siguientes, la institución incorporó en sus Planes Estratégicos un conjunto de objetivos alineados con el tratamiento integral de la gestión humana, que a su vez fueron incluidos y desarrollados en los Planes Anuales Operativos. Asimismo, las

autoridades del Departamento de Gestión Humana definieron una serie de acciones en sus Planes Anuales Operativos orientados a consolidar la propuesta de rediseño conforme las posibilidades e insumos del entorno institucional. De esta manera, naturalmente los temas propios de los recursos humanos fueron solidificándose como relacionados con la estrategia del Poder Judicial.

Mejoras en el proceso de pago:

Otro hecho relevante, asociado al cambio generado en este momento de la historia, es que en mayo de 2014, el Poder Judicial da un paso muy importante en el desarrollo futuro de sus alcances informáticos relacionados con la gestión de personal, ya que pone en producción el nuevo sistema de pagos de su planilla, lo que permite eficientizar la función de nómina e integrar información con todos los procesos, subprocesos y actividades propios de su quehacer. Del mismo modo, se tomó la decisión de independizar el sistema de pagos del Poder Judicial y asumir en su totalidad las distintas etapas de este proceso. Como ya hemos dicho, antes de esta fecha, el Poder Judicial enviaba cintas electrónicas de pago al Ministerio de Hacienda, donde eran procesadas; las etapas de acreditación, registro contable, rebajos de las distintas entidades, pago de cargas sociales, etc, eran tareas que realizaba la Tesorería Nacional.

Al asumir la responsabilidad total del proceso, el Departamento de Gestión Humana “quemó sus naves” y emprendió un viaje que lo llevó a enfrentar nuevos retos y proponer soluciones administrativas e informáticas a las demandas que estas nuevas tareas implicaban. Es así como se conformó la Unidad de Deducciones en el año 2004, donde se integraron muchas de las actividades post pago que ahora estaban en manos del Poder Judicial, tales como el Control y aplicación de deducciones salariales - obligatorias y voluntarias - así como las deducciones por pensión alimentaria y/o embargos a los empleados judiciales. Asimismo se asumió la elaboración, remisión y control de las planillas correspondientes a la Caja Costarricense del Seguro Social (SICERE) y del Instituto Nacional de Seguros (INS).

Aparte de la demanda de trabajo que esto representó, la institución obtuvo ganancia en administrar y controlar sus propios procesos. Además, poseer bases de datos históricas confiables, y sistemas informáticos estables, permitió aprovechar los recursos humanos y materiales para desarrollar nuevas aplicaciones relacionadas con otras áreas de interés en el crecimiento del Departamento de Gestión Humana y solidificar una sinergia con el uso intensivo de la tecnología disponible y con el equipo de profesionales respectivo.

Incorporación de las nuevas áreas:

Como parte de los esfuerzos para el fortalecimiento de la Gestión Humana, y en concordancia con el Rediseño aprobado en el año 2005 se creó la Unidad de Capacitación (hoy Sección de Gestión de la Capacitación).

Inicialmente el objetivo de esta área se relacionó con la planificación, programación, control y seguimiento de la ejecución y mantenimiento de la información respecto de la capacitación de los funcionarios del Poder Judicial. No obstante, al ser la Escuela Judicial la rectora de la capacitación institucional y existir también unidades de capacitación en el OIJ, Ministerio Público y Defensa Pública, los objetivos del rediseño fueron paulatinamente ajustándose a la realidad institucional, con la finalidad de no duplicar tareas, establecer límites de acción y maximizar los recursos disponibles.

Los siguientes años permitieron que la Unidad de Capacitación incursiona en la Capacitación Virtual y por su medio se apoyaron los procesos de cambio organizacional que las olas de modernización generaban. Con estos hechos, se realizó un avance significativo hacia los roles de Agente de Cambio y Asesor Estratégico.

Del mismo modo, producto de este transitar entre los distintos cuadrantes de la Gestión Humana, las autoridades superiores del Poder Judicial aprobaron varias iniciativas plasmadas en el Rediseño, e informes técnicos del Departamento de Planificación y del mismo Departamento de Gestión Humana, donde se crearon nuevas áreas de trabajo y algunas de las existentes se trasladaron a la competencia de este último departamento, por el convencimiento institucional de que esto fortalecía un desarrollo de los empleados en la organización, y permitiría que las dependencias citadas trabajaran de conformidad con la visión integradora de la gestión de personal.

En sesión N° 47-09 celebrada el 7 de mayo de 2009, artículo XLIV, se tomó el acuerdo, que trasladó la Unidad de Salud e Higiene Ocupacional a este Departamento a partir del 1° de enero de 2010. Antes de esa fecha, dependía jerárquicamente del Departamento de Seguridad y Vigilancia y de la Dirección Ejecutiva. Este mismo acuerdo se dispuso crear a partir del 1° de enero 2011 una unidad de Ambiente Laboral y trasladar el Servicio Médico para Empleados así como la dirección y coordinación con las distintas áreas donde este servicio se brindaba en los diferentes circuitos judiciales del país.

De esta forma, se incorporaron las siguientes áreas:

- Unidad de Capacitación (2005)
- Salud Ocupacional (2010)

- Servicios de Salud (2011)
- Ambiente Laboral (2011)

El despliegue de las nuevas áreas de trabajo permitió que las actividades ya existentes fueran reorientadas de forma tal que contribuyeran a la gestión de las personas en el Poder Judicial y se integraran a los demás esfuerzos, suministrando insumos, participando en acciones interdisciplinarias, y aportando valor desde la perspectiva profesional de cada especialidad.

En este proceso de transición y fortalecimiento, se generaron nuevos desafíos a la función directiva del Departamento de Gestión Humana, para lograr que la integración armónica del enfoque multidisciplinario, así como de las distintas culturas laborales de cada dependencia existente pudiera efectuarse de forma exitosa.

Desde el momento de su traslado formal hasta el año 2015, el Departamento de Gestión Humana realizó acciones para la mejora y desarrollo de las actividades dichas y para potenciar su impacto en la población judicial, procurando que estos servicios tuvieran una perspectiva integrada y un mayor ámbito de cobertura en función de la dispersión geográfica de las oficinas del Poder Judicial.

Como producto de estos esfuerzos, para el año 2015, la Sección de Salud Ocupacional tenía personal profesional destacado en todos los Circuitos Judiciales y sus estadísticas reflejan un esfuerzo importante en áreas críticas del bienestar del personal, entre los que destacan los estudios de ergonomía, revisión de condiciones laborales en lo cales propios y arrendados, planes de evacuación, etc.

Por su parte, los Servicios de Salud lograron un fuerte avance en la prestación de sus servicios. En el 2015 su cobertura alcanzó la prestación del servicio en los distintos Circuitos Judiciales del país mediante la apertura de consultorios. Actualmente existen consultorios en el I y II Circuito Judicial de San José, así como en los Circuitos de Cartago, Heredia, Alajuela , Limón y próximamente en Puntarenas.

Cobertura de los Servicios de Salud del Poder Judicial. Según población y servicios brindados, 2015.

Ubicación	Población	Servicios
Servicio de Salud de San José	7000 personas	Medicina General y Medicina del Trabajo Ginecología Odontología Psicología Trabajo Social
Servicio de Salud de II Circuito Jud. San José	1100 personas	Medicina General y Medicina del Trabajo

Ubicación	Población	Servicios
		Ginecología Odontología Psicología
Servicio de Salud de Cartago	500 personas	Medicina General y de Trabajo Psicología
Servicio de Salud de Heredia	500 personas	Medicina General Psicología
Servicio de Salud de Alajuela	400 personas	Medicina General Psicología
Servicio de Salud de Limón	400 personas	Medicina General Psicología

Fuente: Dirección de Gestión Humana.

Del mismo modo, la Sección de Ambiente Laboral tuvo desde su creación un impacto importante en la generación de actuaciones articuladas, tendentes a la mejora en el clima organizacional, la modulación de estilos directivos, la atención de situaciones críticas y la participación en actividades de preparación para el cambio.

3.4. La definición del rol estratégico de la Gestión Humana

Participación en órganos de decisión:

En forma paralela a este proceso de fortalecimiento organizativo al que se ha hecho referencia, debe señalarse que la importancia relativa de las decisiones relacionadas con el recurso humano fue incorporándose en el pensamiento estratégico de la organización. Es así como la participación del Departamento de Gestión Humana en distintas comisiones permanentes y temporales se vuelve un requerimiento cada vez más frecuente.

En los años 2014 y 2015, la Jefatura del Departamento de Gestión Humana participaba de las siguientes Comisiones o Consejos.

Participación de la Jefatura del Departamento de Gestión Humana en Consejos o Comisiones del Poder Judicial (2014-2015)

Consejo o Comisión	Grado de participación
Consejo de Personal	Permanente
Consejo de la Judicatura	Permanente
Consejo Directivo de la Escuela Judicial	Permanente
Comisión de Presupuesto	Convocatoria
Comisión de Evaluación del Desempeño	Permanente
Consejo Superior	Convocatoria
Comisión de Empleabilidad de personas con discapacidad.	Permanente
Comisión de Nombramientos de Corte Plena	Permanente
Comisión del Fondo de Jubilaciones y Pensiones	Permanente
Comisión de Accesibilidad	Convocatoria
Comisión de Incapacidades	Permanente
Comisión de Teletrabajo	Permanente
Comisiones creadas para fines transitorios (ej. Implementación de leyes, rediseño de procesos, etc.)	Convocatoria

Creación de Políticas y Acuerdos:

Una de las expresiones del posicionamiento y desarrollo de la gestión humana tiene lugar en su incidencia sobre la creación de políticas y acuerdos. Estos acuerdos deben tener una expresión formal mediante disposiciones de los máximos órganos jerárquicos y encuentran su mayor nivel de expresión, firmeza y obligatoriedad al incorporarse a los Planes Estratégicos y al traducirse en Políticas Institucionales, que luego darán paso a su expresión en la Ley de Presupuesto.

Es así como en el período 2004-2015 se promueve y se alcanza la generación de acuerdos y políticas institucionales en materia de Gestión Humana que permiten cimentar y legitimar acciones. A modo de ejemplo, pueden citarse las siguientes:

Políticas propuestas por la Dirección de Gestión Humana

Política / Acuerdo	Año / Sesión	Descripción
Accesibilidad para personas con discapacidad.	Aprobada en la sesión n.º 14-08 de la Corte Plena, celebrada el cinco de mayo del dos mil ocho. Artículo XXIII.	“Garantizar la igualdad de oportunidades y no discriminación en los servicios judiciales, decisiones judiciales y funcionamiento interno del Poder Judicial para las personas en condición de discapacidad”.
Discapacidad y Género en los servicios de Gestión Humana.	<u>Acuerdo del Consejo Superior 105-11 del 15/12/2011</u>	Esta política tiene por objeto cumplir con las obligaciones establecidas en los

	<u>ARTÍCULO XI</u>	instrumentos internacionales de protección de los derechos humanos así con la normativa jurídica interna y de esta manera operacionalizar la implementación de los compromisos asumidos
Servicios de Salud	<u>40-12 del 19-11-2012</u> <u>ARTÍCULO XXV</u>	Modelo Integral de Servicios de Salud para Poder Judicial
Salud Ocupacional	<u>40-12 del 19-11-2012</u> <u>ARTÍCULO XXV</u>	Modelo Integral de Servicios de Salud para Poder Judicial
Reclutamiento y Selección	Consejo Superior N° 49-15 del 26-05-2015. ARTÍCULO LXXXV	Modelo para Reclutamiento y Selección de Personas con discapacidad. Ley 8862

Las acciones descritas en el cuadro precedente, ejemplifican la creciente importancia del Departamento de Gestión Humana en la definición de políticas institucionales. Del mismo modo, conviene resaltar que muchas de estas acciones responden a políticas laborales inclusivas y son consecuentes con la normativa en materia de derechos humanos.

El cambio a Dirección de Gestión Humana:

Por acuerdo de la Corte Plena (sesión No. 26-08 del 20 de agosto del 2008, artículo I) se aprobó el informe denominado "Estudio para la definición del Estrato Gerencial del Poder Judicial" y definió al Departamento de Gestión Humana dentro de las instancias que conformaban dicho estrato organizativo, al considerar que su ámbito de especialidad, su nivel de responsabilidad y su rol en la toma de decisiones del conglomerado judicial justificaban su incorporación entre las instancias jerárquicas responsables de la dirección de la institución.

La fuerza vinculante de las acciones tomadas y de las propuestas realizadas por el Departamento de Gestión Humana fue nuevamente tema de análisis y discusión en el año 2014, donde se conocieron los resultados del informe elaborado por el Consorcio TATUM-FUNDEPOS-LKS. En dicho informe se recomendó que este Departamento pasara a denominarse Dirección de Gestión Humana, lo que fue aprobado por la Corte Plena (sesión N° 17-14, del 28/04/2014). Esta decisión fue finalmente ratificada por la Corte Plena en sesión 11 de mayo de 2015, artículo XV.

Sobre el particular, el Consejo de Personal señaló:

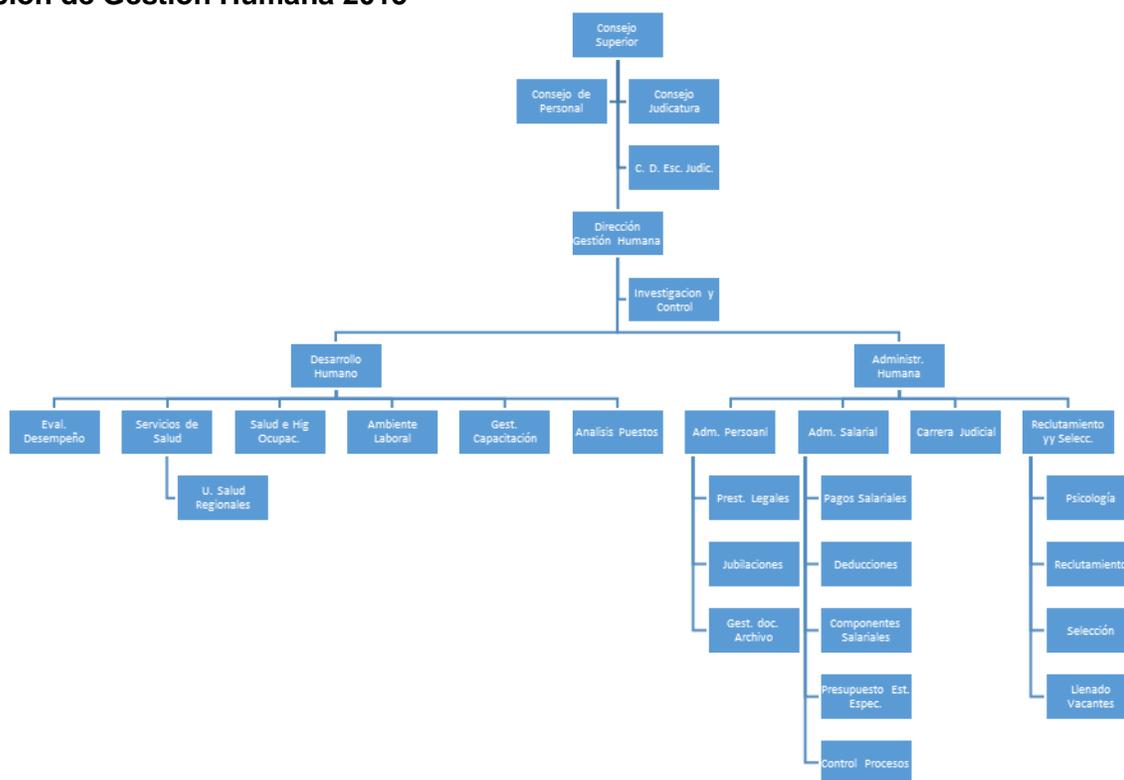
“Es así que este Consejo no observa que exista ningún tipo de impedimento para que el Departamento de Personal, así llamado en la Ley Orgánica, pueda denominarse Dirección de Gestión Humana, que no sólo es un cambio de nomenclatura puro y simple, sino que responde a un enfoque y una filosofía administrativa más acorde con los tiempos, donde se reconoce al ser humano como verdadero gestor de los resultados de una organización y cuyo desarrollo debe ser promovido como una acción estratégica de la entidad en busca del logro último de sus fines”. (Consejo de Personal, sesión N° 07-2015, del 16/04/2015, artículo XIII)

Así las cosas, los cincuenta años transcurridos desde la creación de la Oficina de Personal testimonian cambios relevantes en su organización y posicionamiento, que precisamente coinciden con su denominación como Dirección de Gestión Humana.

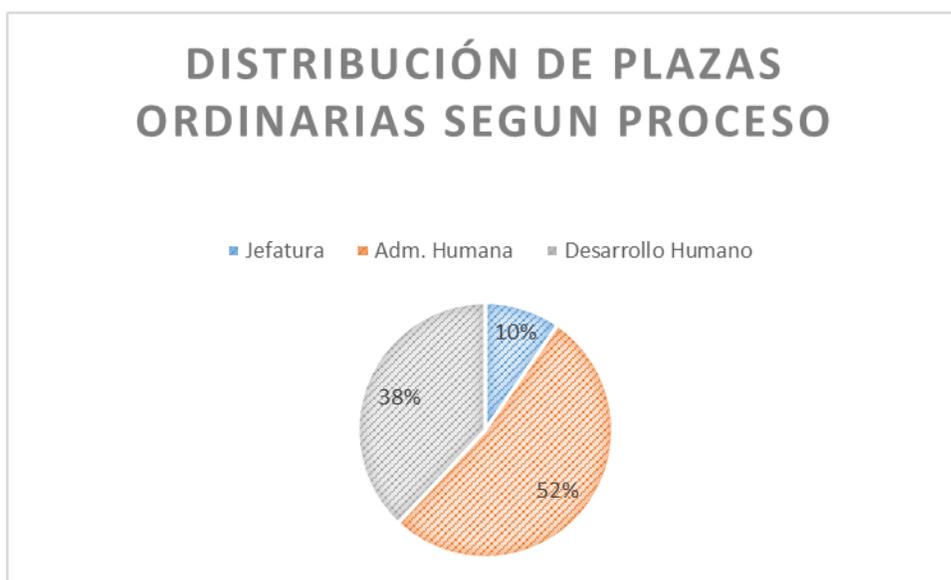
Estructura organizacional en 2015:

Al momento de finalizar este análisis retrospectivo, la Dirección de Gestión Humana presenta un organigrama mucho más complejo y desarrollado que en 1994, como producto de la incorporación de nuevas funciones y actividades, así como al desarrollo de las vigentes.

Organigrama Dirección de Gestión Humana 2015



El análisis de la nómina de la actual Dirección de Gestión Humana permite concluir que se ha producido un cambio notorio en la composición del recurso humano, ya que el proceso de Administración Humana integra el 48.23% del personal, y el proceso de Desarrollo Humano casi el 43% de la nómina de la Dirección, lo que evidencia que el crecimiento en las plazas ha estado concentrado precisamente en aquellas áreas nuevas o que fueron asumidas con el objetivo de fortalecer la gestión humana en el Poder Judicial (ver anexo). De esta misma información se desprende que proporcionalmente las tareas, funciones y actividades base de la gestión humana se tornaron más eficientes, que las áreas de administración de personal han crecido menos que proporcionalmente en relación con el crecimiento de la población total del Poder Judicial, lo que se atribuye a la mejora en los procesos administrativos y al uso de la tecnología.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Relación de Puestos 2015.

Distribución de plazas de la Dirección de Gestión Humana 2015.(*)()**

Oficina	Empleados	Porcentaje
Jefatura	20	8.85%
Administración Humana	109	48.23%
• Subdirección	1	
• Secc. Reclutamiento y Selecc.	15	
• Secc. Admva. Carrera Judicial	19	
• Secc. Administración Salarial	34	
• Secc. Administración de Personal	19	
Desarrollo Humano.	79	42.92%
• Subdirección	1	
• Secc. Análisis de Puestos	9	
• Secc. Gestión de la Capacitación	17	
• Secc. Ambiente Laboral	9	
• Secc. Salud e Higiene Ocupacional	18	
• Servicios de Salud	25	
Total	208	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Relación de Puestos 2015.

(*) No incluye 18 plazas de los Servicios de Salud en algunos Circuitos Judiciales ya que presupuestariamente están adscritas a la Administración de cada uno de ellos.

(**) En 2015 la nómina de la Dirección de Gestión Humana estaba compuesta por un total de 208 servidores en plazas ordinarias y la Ley de Presupuesto señala que en total, existían 11.474 plazas ordinarias en el Poder Judicial.

Síntesis:

El período que abarca desde el año 1994 al 2015 es de profundos cambios en el Poder Judicial. En relación con la actual Dirección de Gestión Humana debe indicarse que la primera década presentó retos para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios básicos.

La ausencia de una “hoja de ruta” en el proceso de modernización que permitiera un desarrollo debidamente planificado de estos cambios, tuvo su efecto espejo sobre la estructura organizativa de la actual Dirección de Gestión Humana que debió ajustar sobre la marcha sus actividades a fin de cumplir con las demandas de la institución.

Para alinear el rumbo y potenciar el rol integral de esta entidad, resultó muy importante la elaboración y definición del Rediseño de Procesos (2002-2004) así como de las actuaciones institucionales que en los años siguientes dieron contenido a las propuestas teóricas.

En este transitar se logró robustecer la organización y se logró una mayor eficiencia en los procesos administrativos base. Del mismo modo, hubo un intenso trabajo que

permitió una mejora paulatina pero constante en el posicionamiento estratégico de la Dirección de Gestión Humana en función del rol que debe cumplir en la organización.

Cuadro Sinóptico

LOS PROCESOS DE REFORMA ORGANIZACIONAL Y EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA. (1994-2015)

Categoría	Estado
Composición	El Departamento de Personal inicia un proceso de cambio orientado hacia el fortalecimiento y transformación de su gestión. El año 2004 representa un punto de inflexión en el desarrollo de la actual Dirección de Gestión Humana al aprobarse el rediseño de procesos de esa dependencia.
Estructura	Desde el año 2004 está orientada hacia dos grandes procesos: 1- Administración de Personal y 2 – Desarrollo Humano. La composición del personal se transforma radicalmente ya que un porcentaje importante de su nómina pasa a sustentar los procesos de Desarrollo Humano y a fortalecer las actividades ordinarias.
Dependencia	Consejo Superior (1994) Consejo de Personal.(1973)
Consolidación burocrática	El proceso de transformación paulatina se evidencia en el mayor posicionamiento estratégico, en el crecimiento de las áreas orientadas al desarrollo del personal, en la sistematización de sus procesos y en su nomenclatura.
Normativa y disposiciones administrativas	1994- Ley Orgánica del Poder Judicial. 1994- Ley de Carrera Judicial. 1998- Reglamento de Carrera Judicial. 2000-2004-Desarrollo de la Consultoría para el Fortalecimiento del Departamento de Personal. 2004- Se aprueba el rediseño de procesos 2004- Inicio del sistema SIGA 2004- Se asume la totalidad de la administración de pagos. 2005- Inicia la Unidad de Capacitación 2010- Se asumen los Servicios de Salud Ocupacional. 2011- Se asumen los Servicios de Salud

Categoría	Estado
	para los Empleados. 2011- Se crea la Sección de Ambiente Laboral. 2008- Se incluye en el nivel gerencial-estratégico de la organización. 2014- Se denomina Dirección de Gestión Humana.

Comentario:

Los poco más de cincuenta años que han transcurrido desde la creación de la Oficina de Personal hasta el año 2015 reflejan un paulatino desarrollo de su estructura, funciones, responsabilidades y nivel de influencia en la toma de decisiones del nivel directivo del Poder Judicial. Este proceso tuvo un marcado punto de inflexión en los último 20 años, donde los retos de las distintas olas de modernización institucional, tuvieron resonancia en esta dependencia, que debió ajustar su enfoque y organización para dar respuesta a los requerimientos cuantitativos y cualitativos a los que enfrentó.

Las falencias en la planificación de los esfuerzos modernizadores del Poder Judicial se reflejaron también en la diversidad y magnitud de demandas de servicio a su estructura administrativa incluyendo claro está, al entonces denominado Departamento de Personal. Los acontecimientos e hitos históricos sucedidos en este transitar, son los que de forma general han sido descritos a lo largo de este breve relato.

Se desprende de él, que durante casi cuatro décadas, la gestión realizada por esta dependencia tuvo un marcado énfasis en las funciones tradicionales y de contenido operativo de la administración de personal. Los últimos quince años presentan un fortalecimiento de su rol asesor y socio del negocio, incursionando en áreas nuevas y desarrollando algunas otras que subrayan un enfoque más integral del ser humano en la organización. Del mismo modo y de destacada trascendencia, es que la institución ha reconocido la importancia que la adecuada gestión humana tiene sobre sus fines últimos y en función de esta premisa, la ha visibilizado en su actividad estratégica.

Ahora bien, el renovado rol de la actual Dirección de Gestión Humana es una faceta en gestación, que debe ser explorada, orientada y desarrollada para que pueda trascender e impactar la organización. En detrimento de este propósito deseable, debe reconocerse un entorno complejo como es la organización del Poder Judicial, que a su vez procura la convergencia de todos sus esfuerzos en función de una administración de justicia más eficiente y efectiva.

Entonces, con fines orientadores, conviene preguntarse: ¿Cuáles deben ser los aspectos sobre los cuales de la Dirección de Gestión Humana debe concentrar esfuerzos para aportar valor a los fines últimos de la organización? En buena medida el potencial aporte de la Dirección de Gestión Humana tendrá directa relación con la coherencia estratégica con la que el Poder Judicial enfrente sus actuaciones en el marco de los planes de corto y mediano plazo. Si las actuaciones de todos y cada uno de los participantes del conglomerado judicial no responden a una visión armónica y equilibrada, difícilmente la Dirección de Gestión Humana podrá responder satisfactoriamente a las distintas necesidades y demandas del Ministerio Público, Defensa Pública, Organismo de Investigación Judicial, Judicatura y Sector Administrativo.

Por la dificultad que esto implica, consideramos que uno de los retos más importantes del corto plazo es la determinación de la forma en que la Dirección de Gestión Humana debe organizarse para atender las necesidades de cada una de las entidades que conforman el conglomerado judicial al que hemos hecho referencia. Lo anterior en consideración a las competencias especializadas que presenta cada grupo ocupacional, que debe ser reclutado, seleccionado, capacitado e integrado según sus características propias. Debe valorarse si el rol de la Dirección de Gestión Humana debe transformarse en un facilitador especializado, en un emisor de políticas institucionales en la materia y que cada entidad del conglomerado pueda gestionar su operativa atendiendo a sus particulares circunstancias.

Del mismo modo, uno de los retos de la gestión humana es impactar la organización con el objetivo de transformarla en una organización inteligente; es decir, que potencie la capacidad de adaptación y mejora, que aprenda de sus éxitos y fracasos y que tenga la capacidad de innovar soluciones. La organización son las personas, por lo que los procesos de selección y desarrollo del personal deben estar alineados con una clara determinación de las competencias laborales necesarias para este propósito. Sin duda, el trabajo que se ejecute en estas dos áreas tendrá una repercusión indiscutible en la mejora institucional.

Asimismo, la Dirección de Gestión Humana debe maximizar su actual nivel formal de incidencia en la organización para promover las condiciones laborales que permitan la confluencia entre los intereses de las personas y los de la organización. Una gestión proactiva que fomente los vínculos de las personas en la organización, que contribuya a un clima laboral adecuado, que promueva, reconozca y distinga los valores, será una herramienta vital en los posibles alcances.

Un aspecto puntual sobre el que se está trabajando, y que a no dudarlo, dará una contribución generosa a la consolidación del valor agregado a la actividad judicial, es la puesta en ejecución del proceso de Evaluación del Desempeño. Reconocer la

contribución de los empleados a los objetivos de la organización y permitir su retroalimentación, constituirá un avance en la función estratégica de esta oficina.

Del mismo modo, una función relevante será el establecimiento formal de iniciativas que promuevan el desarrollo del liderazgo. Contribuir a generar estilos directivos, a diseñar planes de sucesión, y a reconocer los talentos emergentes, sin duda serán elementos que mejorarán el clima laboral y crearán condiciones de mayor entendimiento y respeto en las relaciones de trabajo.



Cronología de Hitos relacionados con el fortalecimiento y transformación del
Departamento de Personal a Dirección de Gestión Humana

1990-2015

1992- I Congreso Nacional de Administración de Justicia.

1994- Ley Orgánica del Poder Judicial.

1994- Ley de Carrera Judicial.

1998- Reglamento de Carrera Judicial.

2000-2004-Desarrollo de la Consultoría para el Fortalecimiento del Departamento de Personal.

2004- Se aprueba el rediseño de procesos y el nuevo modelo de organización para la gestión humana.

2004- Inicio del sistema SIGA

2004- Se asume la totalidad de la administración de pagos.

2005- Inicia la Unidad de Capacitación (Sección de Gestión de la Capacitación)

2008- Se incluye al Departamento de Personal en el nivel gerencial-estratégico de la organización.

2010- Se asumen los Servicios de Salud Ocupacional.

2011- Se asumen los Servicios de Salud para los Empleados.

2011- Se crea la Sección de Ambiente Laboral.

2015- Se modifica la nomenclatura a Dirección de Gestión Humana.

4. Bibliografía

Ulrich, Dave. Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires. Ediciones Granica. 1997.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena edición, 1999.

Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Prentice Hall, 2005.

Programa Estado de la Nación. I Informe Estado de la Justicia. Los veinte años de Reformas en el Poder Judicial San José, 2015.

Cascante, Carlos. Estudio histórico del Poder Judicial en el marco del proceso de democratización de Costa Rica 1900-1990. Programa Estado de la Nación, San José, 2015.

Margaret Butteriss: Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. EDIPE, 2000, p. 256.

Leyes y Reglamentos consultados:

Ley Orgánica del Poder Judicial, 1937.

Ley Orgánica del Poder Judicial, 1994.

Estatuto de Servicio Judicial, 1973.

Ley de Carrera Judicial, 1993.

Ley de Dirección Administrativa y de Auditoría del Poder Judicial, 1977.

Leyes y Reglamentos Usuales del Poder Judicial.

Ley de Creación de la Escuela Judicial, 1981.

Ley Orgánica del Organismo de Investigación Judicial

Leyes de Presupuesto de 1994 y 2015.

Actas.

Actas de Corte Plena citadas.

Actas de Consejo Superior citadas.

Actas de Consejo de Personal citadas.

Entrevistas:

Lic. Alvaro Ulate Ramírez, exjefe Departamento de Personal, mayo 2016.

Mba. José Luis Bermúdez Obando, Director Dirección de Gestión Humana, mayo 2016.

Documentos:

Informe 019-DO-2007, Departamento de Planificación.

Informe 136-DO-2005, Departamento de Planificación.

Informe sobre el Rediseño de Procesos del Departamento de Recursos Humanos, Sonda, 2001.

Informe 118-IDH-2006, Departamento de Gestión Humana.

Informe 192-JP-2005, Departamento de Gestión Humana.