



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

**ASAAI-235-2017**  
**20-12-2017**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio se realizó en atención al Plan Anual Operativo del Área Servicios Administrativos, Abastecimiento e Infraestructura, con la finalidad de evaluar la gestión efectuada por la Administración Activa para la creación de plazas en el periodo 2013 al 2017.

La Caja Costarricense de Seguro Social dispone de los procedimientos de creación de plazas con financiamiento central y local, los cuales delimitan las responsabilidades de cada uno de los actores del proceso.

A través de la evaluación, se evidenciaron aspectos de mejora respecto a la planificación de mediano y largo plazo en el proceso de creación de plazas, de tal forma que los códigos a crear respondan a las necesidades estratégicas de la Institución, asimismo, es relevante que se definan los criterios de priorización para las diferentes Gerencias, y que estén lo utilicen como fundamento técnico al momento de justificar la creación de los códigos, ya que en la actualidad estos criterios no están definidos formalmente.

En ese orden de ideas, esta Auditoría constató que al menos 64 códigos creados durante el periodo 2017 no se ajustaron a la metodología para la determinación de necesidades de recursos humanos avalada institucionalmente, así como al proceso de validación técnica que debe realizar la Subárea de Planificación de Recursos Humanos.

Por otro lado, se evidenció la utilización de metodologías para la determinación de necesidades de recursos humanos que no han sido avaladas por la Dirección de Administración y Gestión de Personal, en particular, las metodologías utilizadas por la Dirección de Proyección de Servicios de Salud, situación que preocupa, si se considera que más de 95% de las plazas creadas son requeridas por la Gerencia Médica.

Además, se constató que la institución carece de mecanismos de control que permitan realizar un monitoreo constante sobre la productividad e impacto de las plazas creadas.

Se recomienda a la Gerencia Médica y Administrativa, la revisión de los procedimientos de creación de plazas, para su debida modificación o actualización, asimismo se requiere que la Presidencia Ejecutiva emita una directriz para que toda propuesta de creación de plazas se fundamente en un estudio técnico de necesidades de recursos humanos, asimismo que contenga la validación técnica y financiera de la instancia competente a nivel institucional.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

ASAAI-235-2017  
20-12-2017

## ÁREA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, ABASTECIMIENTO E INFRAESTRUCTURA

### ESTUDIO ESPECIAL SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES NORMATIVAS ESTABLECIDAS PARA LA CREACIÓN DE PLAZAS A NIVEL INSTITUCIONAL PRESIDENCIA EJECUTIVA U.E. 1102 GERENCIA ADMINISTRATIVA U.E. 1104 GERENCIA MÉDICA U.E. 2901 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL U.E. 1131

#### ORIGEN DEL ESTUDIO

La evaluación se efectuó de conformidad con el Plan Anual Operativo 2017 del Área Servicios Administrativos, Abastecimiento e Infraestructura.

#### OBJETIVO GENERAL

Evaluar la gestión efectuada por la Administración para el cumplimiento de los procedimientos y disposiciones normativas establecidas en la institución para la creación de plazas.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la creación de plazas con financiamiento central y local.
- Determinar si las plazas creadas entre los periodos 2013 al 2017 están siendo utilizadas conforme el motivo que las originó.

#### ALCANCE

El estudio abarcó la revisión y análisis de las acciones ejecutadas por la administración activa para la creación de plazas en el periodo comprendido entre enero 2013 y septiembre 2017.

El estudio se elaboró entre 24 de agosto y el 2 de noviembre del 2017.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

El estudio se efectuó de conformidad con lo establecido Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, emitidas por la Contraloría General de la República en el año 2014.

## METODOLOGÍA

Para el logro de los objetivos propuestos, se aplicaron los siguientes procedimientos metodológicos:

- Entrevista a la Licda. Jacqueline Quedó Gutiérrez, Jefe de Subárea de Planificación de Recursos Humanos.
- Solicitud de información a la Presidencia Ejecutiva, Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa y Dirección de Administración y Gestión de Personal, sobre el proceso de creación de plazas con financiamiento Central y Local.
- Análisis del listado de plazas creadas del periodo 2013 a 2017, suministrado por la Subárea de Planificación de Recursos Humanos, versus datos de la planilla salarial correspondiente a la primera bi-semana setiembre de 2017.

## MARCO NORMATIVO

- Ley de Control Interno.
- Normas de Control Interno para el Sector Público, de la Contraloría General de la República.
- Manual para la elaboración de estudios técnicos de necesidades de recursos Humanos.
- Cir. GA-28009-13 / GF-16923-13. Comunicado sobre "Procedimiento de creación de plazas con financiamiento local"
- Cir. PE-16.875-11-01. Plazas prorrateadas y Procedimiento para el Trámite de Creación y Refundición de Plazas.
- Procedimiento de creación de plazas con financiamiento central.

## ASPECTOS NORMATIVOS A CONSIDERAR

Esta Auditoría, informa y previene al Jerarca y a los titulares subordinados, acerca de los deberes que les corresponden, respecto a lo establecido en el artículo 6 de la Ley General de Control Interno, así como sobre las formalidades y los plazos que deben observarse en razón de lo preceptuado en los numerales 36, 37 y 38 de la Ley 8292 en lo referente al trámite de nuestras evaluaciones; al igual que sobre las posibles responsabilidades que pueden generarse por incurrir en las causales previstas en el artículo 39 del mismo cuerpo normativo, el cual indica en su párrafo primero:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*“Artículo 39.- Causales de responsabilidad administrativa*

*El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios (...).”*

## ASPECTOS GENERALES

La Dirección de Administración y Gestión de Personal, a través de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos, estableció entre enero 2012 y febrero de 2013 el “Procedimiento para la creación de plazas con financiamiento central” y el “Procedimiento para la creación de plazas con financiamiento local”.

En ambos documentos se establece los órganos competentes en materia de creación de plazas (Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Gerencias, Consejo Financiero y de Control Presupuestario, Dirección de Presupuesto), y sus respectivas responsabilidades dentro del procedimiento.

La Junta Directiva aprobó entre el periodo de enero 2013 y setiembre 2017, un total de 2650 plazas según se detalla a continuación:

**Cuadro # 1. Plazas creadas en el periodo 2013 al 2017 por tipo de perfil.**

Perfil	2013	2014	2015	2016	2017*	Total
Administrativo	15	25	82	110	78	310
Enfermería y Servicios de Apoyo	69	135	138	149	84	575
Profesionales en Ciencias Médicas	274	287	318	356	365	1600
Servicios Generales	46	29	58	8	24	165
<b>Total</b>	<b>404</b>	<b>476</b>	<b>596</b>	<b>623</b>	<b>551</b>	<b>2650</b>
<b>Porcentaje de Crecimiento Anual</b>	--	17%	25%	4%	-0.11	--

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Subárea de Planificación de Recursos Humanos.

\* **Periodo no completo.** Correspondiente al primer y segundo tracto del periodo 2017, aún estaba pendiente la asignación correspondiente al III tracto.

Como se observa del cuadro anterior, la mayor concentración de plazas creadas del periodo 2013-2017 corresponde a los perfiles de profesionales en ciencias médicas (60.37%), mientras que el grupo de enfermería y servicios de apoyo ocupa el segundo lugar (21.69%), seguido de los administrativos (11.69%) y servicios generales (6.25%).



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

## HALLAZGOS

### 1. SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS EN EL PROCEDIMIENTO DE CREACIÓN DE PLAZAS CON FINANCIAMIENTO CENTRAL Y LOCAL.

Se evidenció que al menos 21 tareas descritas en el procedimiento de creación de plazas con financiamiento central y local no se ejecutan, por lo que podrían no ser acorde con la realidad operativa de la institución.

Para una mejor comprensión de lo anterior, en el cuadro dos se detallan las actividades que están establecidas en la normativa, pero que no se ejecutan en la práctica.

**Cuadro N° 2. Actividades establecidas en los procedimientos sobre las cuales no se evidencia su ejecución.**

Órgano Competente	Tarea descrita en el Procedimiento	Observaciones
<b>Dirección de Administración y Gestión de Personal</b>	Emitir la propuesta inicial del porcentaje de crecimiento del empleo institucional con el fin de que sea evaluada en el seno del Consejo Financiero.	Esta tarea no se ejecuta en la actualidad. Hasta el año 2014 se incluía en la Política Integral de Recursos Humanos, no obstante este proceso dejó de efectuarse.
<b>Dirección de Administración y Gestión de Personal</b>	Remitir durante el tercer trimestre del año al Consejo Financiero y Control Presupuestario el consolidado de las plazas solicitadas por las Gerencias y Presidencia Ejecutiva para su respectivo aval en el año siguiente.	Esta tarea no se efectúa. Los aspectos que describe el punto, respecto a la elaboración de un informe que contenga un listado de plazas a crear para el siguiente año, el cual debe ser remitido a más tardar el último día hábil del mes de septiembre, no se cumple en la actualidad.
<b>Dirección de Administración y Gestión de Personal</b>	Remitir durante el tercer trimestre del año al Consejo Financiero y Control Presupuestario el consolidado de las plazas solicitadas por las Gerencias y Presidencia Ejecutiva para su respectivo aval en el año siguiente.	Respecto este ítem es necesario acotar lo siguiente: Lo que se genera es un listado aproximadamente 4 meses antes de que se apruebe cada tracto de creación de plazas, este listado, puede sufrir variaciones en cuanto a la cantidad de plazas, que afectan el proceso de elaboración de los estudios técnicos y posterior validación, lo anterior, genera retrasos en el plazo para llevar los tractos de plazas a aprobación de Junta Directiva.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

Órgano Competente	Tarea descrita en el Procedimiento	Observaciones
<b>Dirección de Administración y Gestión de Personal</b>	Incluir anualmente en la Política Integral de Recursos Humanos: Gestión, Empleo y Salarios, el porcentaje de variación en el número de plazas fijas, la distribución de éstas entre financiamiento central y financiamiento local; el Seguro de Salud y el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte; y, entre las distintas Gerencias y Presidencia Ejecutiva.	Esta tarea no se ejecuta, actualmente en la citada Política Institucional para la Gestión de las Personas no se incluye este dato.
<b>Dirección de Administración y Gestión de Personal</b>	Elaborar el cronograma para la recepción de los consolidados de plazas gerenciales, y de la Presidencia Ejecutiva y remitirlos a estos entes para su conocimiento y debido cumplimiento.	Esta tarea no se efectúa, además, no sólo las Gerencias y/o Presidencia Ejecutiva son los encargados de efectuar el consolidado de las solicitudes de plazas, en este caso también son parte las Direcciones Regionales, según nivel jerárquico. Lo anterior no se hace de acuerdo un cronograma, como lo describe este ítem.
<b>Dirección de Administración y Gestión de Personal</b>	Comunicar a todas las unidades ejecutoras el porcentaje de crecimiento institucional avalado por la Junta Directiva.	Esta tarea no se efectúa.
<b>Presidencia Ejecutiva</b>	Promulgar los acuerdos de las aprobaciones emitidas en cuanto a la creación de plazas institucional y remitir los acuerdos de la lista de las plazas aprobadas a la Dirección de Administración y Gestión de Personal y a la Dirección de Presupuesto.	Presidencia Ejecutiva indicó que no se efectúa por cuanto la Junta Directiva comunica directamente a la unidad correspondiente.
<b>Presidencia Ejecutiva</b>	Conocer la propuesta consolidada de las plazas a crear a nivel institucional, con base en las propuestas elaboradas por las Gerencias, que cuentan con el aval técnico del Consejo Financiero y Control Presupuestario y la Dirección de Administración y Gestión de Personal.	Presidencia Ejecutiva indicó que no se efectúa por cuanto la información suministrada es elevada directamente a la unidad respectiva.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

Órgano Competente	Tarea descrita en el Procedimiento	Observaciones
Presidencia Ejecutiva	Priorizar las solicitudes de plazas recibidas, a fin de determinar aquellas solicitudes que deban incluirse en la propuesta consolidada a remitirse a la Dirección Administración y Gestión de Personal.	Presidencia Ejecutiva indicó que no se efectúa por cuanto la información es remitida al Consejo Financiero para su análisis respectivo.
Presidencia Ejecutiva	Negociar en el Consejo de Gerentes y Presidencia Ejecutiva el porcentaje de plazas a asignar entre sus unidades ejecutoras adscritas con base en lo establecido en la "Política Integral de Recursos Humanos: Gestión, Empleo y Salarios" en relación con el crecimiento del empleo institucional.	Presidencia Ejecutiva indicó que no se efectúa. Cada unidad justifica la creación, la cual es elevada directamente al Consejo Financiero para lo que corresponda.
Presidencia Ejecutiva	Verificar que los estudios técnicos presentados por las unidades ejecutoras adscritas cuenten con toda la documentación y justificación técnica requerida para su respectiva aprobación.	Una vez con el aval de la Presidencia Ejecutiva, se le comunica a la unidad respectiva solicitar ante la Dirección Administración y Gestión de Personal la realización del estudio respectivo, es decir la verificación la realiza esta última instancia.
Presidencia Ejecutiva	Integrar una propuesta consolidada de las plazas a crear con financiamiento local, con base en criterios internos de necesidad, prioridad y distribución.	Presidencia Ejecutiva indicó cada unidad es responsable de realizar la propuesta correspondiente. Las autoridades superiores, encargadas de recibir las solicitudes de plazas deben efectuar una revisión preliminar de los estudios a fin de evaluar que contenga toda la información requerida, sin embargo esta actividad no se hace.
Presidencia Ejecutiva	Remitir el último día hábil del mes de setiembre a la Dirección de Administración y Gestión de Personal, la propuesta consolidada de plazas a crear en el siguiente año, junto con la documentación solicitada.	Presidencia Ejecutiva indicó que cada unidad es responsable de realizar la propuesta en el tiempo establecido.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

<b>Órgano Competente</b>	<b>Tarea descrita en el Procedimiento</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Presidencia Ejecutiva</b>	Elaborar la matriz de asignación del personal, la cual estará propuesta a un plazo de tres años producto de la revelación de las necesidades del estudio técnico actuales.	Presidencia Ejecutiva indicó cada unidad es responsable de elaborar la matriz.
<b>Gerencia Financiera</b>	Programar la asignación del personal a un plazo de tres años producto de la revelación de los requerimientos actuales derivados del estudio de necesidades de recursos humanos.	La Gerencia Financiera indica que se realiza con respecto a la lista de prioridades.
<b>Gerencia Financiera</b>	Remitir a la Dirección de Administración y Gestión de Personal la propuesta consolidada de plazas junto con la matriz de programación de plazas a crear en un periodo de tres años, así como la restante documentación solicitada, el último día hábil del mes de setiembre de cada año.	No se realiza una programación de plazas a crear en un periodo de tres años.
<b>Gerencia Médica</b>	Programar la asignación del personal a un plazo de tres años producto de la revelación de los requerimientos actuales derivados del estudio de necesidades de recursos humanos.	Esta tarea no se efectúa.
<b>Gerencia Médica</b>	Integrar una propuesta consolidada de las plazas a crear con financiamiento central con base en criterios internos de necesidad, distribución, prioridad e impacto, entre otros que correspondan al primer año de programación indicado en el inciso 8 del punto e.	Esta tarea no se efectúa, La gerencia Médica por medio del oficio GM-RH-10137-2016, con el fin de causar un ordenamiento en el desarrollo de estudios técnicos, asigna un cupo máximo de plazas a crear por cada Dirección Regional de Servicios de Salud, y estas deben priorizar entre sus unidades adscritas de acuerdo a la criticidad en el requerimiento de plazas.
<b>Gerencia Médica</b>	Negociar en el Consejo de Gerentes y Presidencia Ejecutiva la cantidad de plazas a asignar a cada gerencia y sus unidades adscritas con base en	Esta tarea no se efectúa.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

Órgano Competente	Tarea descrita en el Procedimiento	Observaciones
	lo establecido en la "Política Integral de Recursos Humanos: Gestión, Empleo y Salarios" en relación con el crecimiento del empleo institucional.	
<b>Gerencia Médica</b>	Remitir a la Dirección de Administración y Gestión de Personal la propuesta consolidada de plazas junto con la matriz de programación de plazas a crear en un periodo de tres años, así como la restante documentación solicitada, el último día hábil del mes de setiembre de cada año.	Esta tarea no se efectúa.
<b>Gerencia Médica</b>	Emitir los avales a las solicitudes presentadas por las diferentes unidades ejecutoras adscritas o Direcciones de sede.	En la realidad las unidades ejecutoras deben coordinar las solicitudes de creación de plazas con el nivel superior según corresponda (conforme al nivel jerárquico), esto no solamente se refiere a las Gerencias o Presidencia Ejecutiva, en el caso de Hospitales Regionales y Periféricos y Áreas de Salud así como Sucursales financieras deben gestionar lo pertinente con las Direcciones Regionales a la cual están adscritos.

**Fuente:** Elaboración propia con la información obtenida de formularios de verificación completados por la Gerencia Médica, Gerencia Financiera y Presidencia Ejecutiva.

Uno de los aspectos que genera mayor preocupación es la no ejecución de tareas relacionadas con la proyección o planificación de las plazas a crear en el mediano y largo plazo, así como la falta claridad en los criterios de priorización.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el Capítulo I, apartado 1.2 "Objetivos de Control Interno", lo siguiente:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*“(...) El SCI de cada organización debe coadyuvar al cumplimiento de los siguientes objetivos:*

*Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. El SCI debe coadyuvar a que la organización utilice sus recursos de manera óptima, y a que sus operaciones contribuyan con el logro de los objetivos institucionales. (...)”*

En esas Normas en el apartado 4.5 “Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones”; se establece lo siguiente:

*“...El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2...”*

La Dirección de Planificación Institucional a través del documento “Actualización para la administración de los servicios en la Caja Costarricense de Seguro Social” de marzo de 2011, definió la planificación como:

*“...Es un proceso mediante el cual determinamos de dónde venimos, en qué situación estamos, hacia dónde queremos crecer, cómo y cuándo lo lograremos, con el fin de lograr determinados propósitos, procurando el uso eficiente de los recursos...”*

Adicionalmente, en el mismo documento se definen los términos de planificación de corto, mediano y largo plazo, como se detalla a continuación:

*“...**Planificación de corto plazo:** Abarca generalmente el periodo de un año y en el cual se operativizan las acciones de los planes de mediano y largo plazo...”*

*...**Planificación de mediano plazo:** Abarca periodos de tres a cinco años, y operacionaliza las grandes líneas generales que se establecen en los planes de largo plazo...”*

*...**Planificación de largo plazo:** Traza líneas generales de desarrollo para un periodo de tiempo prolongado. Se pretende a través de estos planes, determinar a dónde se quiere estar en el futuro y qué se quiere de la organización al finalizar el periodo que abarca el plan...”*

La Licda. Jacqueline Quedo Gutiérrez, a través del documento “Estudio de Necesidades de Recursos Humanos Subarea de Planificación De Recursos Humanos”, indicó respecto al procedimiento de creación de plazas



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*“...Actualmente el proceso de creación de plazas posee debilidades que son notables desde el inicio hasta el final de éste, uno de los aspectos más importantes el bajo control y evaluación del proceso, esto se evidencia en la normativa limitada que existe en este tema. A la fecha la normativa vigente es el “Procedimiento para la creación de plazas con financiamiento central o local” además del “Manual para la elaboración de estudios técnicos de necesidades de recursos humanos” que define la metodología para la determinación de necesidades de personal en los diferentes establecimientos y servicios, sin embargo, en el presente se carece de normativa que establezca los criterios de priorización para la distribución de las plazas, asimismo no se han dado mayores directrices sobre la optimización de los recursos financieros desde el 2013 lo que evita que existan criterios claros para dirigir los recursos humanos y financieros...*

*...Dado que las Gerencias trasladan continuamente los estudios técnicos que les son enviados por sus unidades adscritas a la Dirección de Administración y Gestión de Personal (DAGP), esta última a través de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos (SPRH) debe revisarlos y analizarlos en caso de cualquier corrección o información adicional, actualmente debido el escaso recurso humano de esta Subárea, así como a la cantidad de estudios que ingresan, los cuales suman en promedio 15 estudios por mes aproximadamente, es difícil que esta labor además de las tareas sustantivas que se realizan, puede ser atendida a tiempo, por lo que los estudios son revisados sólo si se encuentran dentro de una priorización de creación de plazas para el siguiente tracto, los restantes que son recibidos se archivan como pendientes...*

*...Se omite dentro del procedimiento, que una vez que la Dirección de Administración y Gestión de Personal (DAGP), a través de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos (SPRH) recibe las solicitudes de creación de plazas de los centros priorizados tanto por Gerencias como por Direcciones Regionales, se ejecuta una validación técnica de los estudios remitidos como justificación de la creación de plazas, se realiza un barrido de información estadística, históricos de producción e inventario de plazas y funcionarios...*

*...la realidad demuestra que dado que cada tracto es definido por las autoridades superiores unos meses antes de su creación, la Dirección de Administración y Gestión de Personal remite el listado de las plazas a crear con los criterios técnicos de cada una, aproximadamente dos semanas antes de su creación, así sucesivamente para cada tracto, los cuales se conforman alrededor de 3 anuales. Esto evidencia que la creación de plazas no es planificada, acorde a una definición anual de los códigos requeridos para infraestructura nueva, remodelación o ampliación de obras, apertura de nuevos servicios o programas y cierre de brechas...”*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

La situación descrita en el presente hallazgo se debe a una omisión por parte de los actores en el proceso de creación de plazas para ajustarse al procedimiento establecido, adicionalmente, desde el año 2012 no se ha efectuado una revisión o modificación de la norma, de tal forma que el procedimiento sea consecuente con la realidad operativa de las diferentes unidades competentes en materia de creación de plazas.

Por otro lado, según lo indicado por la Licda. Quedó en el documento “Estudio de Necesidades de Recursos Humanos Subarea de Planificación De Recursos Humanos”, el proceso de creación de plazas institucional debe incorporar mayor rigurosidad en aspectos de planificación de mediano y largo plazo, de tal forma que las Gerencias justifiquen técnicamente los códigos a crear, fundamentados en criterios de priorización claramente definidos como: la ejecución de proyectos para construcción de infraestructura nueva, remodelación o ampliación de obras, apertura de nuevos servicios o programas en unidades existentes y al cierre de brechas de personal.

El proceso de creación de plazas implica la utilización de recursos financieros, por ende, este proceso debe estar fundamentado en necesidades reales y justificables, bajo metodologías de planificación y criterios de priorización claramente establecidos. En ese sentido, la aplicación de un procedimiento que no es acorde a su realidad operativa, resta objetividad y transparencia al momento de definir las plazas a crear.

## **2. SOBRE LA CREACIÓN DE PLAZAS SIN AJUSTE AL PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO INSTITUCIONALMENTE.**

Se aprobó durante el periodo 2017 la creación de 64 plazas (9 para la Dirección Actuarial y de Planificación Económica y 3 para la Gerencia de Pensiones, 5 plazas para la Dirección de Arquitectura e Ingeniería y 8 plazas para el Proyecto Fortalecimiento del Seguro de Salud y 39 plazas para diferentes hospitales), sin que se evidencie la aplicación de lo dispuesto en el Manual para la elaboración de estudios técnicos de necesidades de Recursos Humanos y el Procedimiento de creación de plazas con financiamiento central, respecto a la elaboración de un estudio de necesidades de recursos humanos, asimismo, no se constató que la Subárea de Planificación de Recursos Humanos de la Dirección de Administración y Gestión de Personal efectuara una validación técnica de los códigos a crear, previo a la aprobación de la Junta Directiva, ni que fuera de conocimiento del Consejo Financiero y de Control Presupuestario.

En el siguiente cuadro, se detallan las sesiones y la cantidad de plazas aprobadas:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

**Cuadro N° 3. Sesiones de Junta Directiva y detalle plazas creadas, en las cuales no se evidencia la aplicación del Procedimiento Institucional en el periodo 2017.**

Sesión de Junta Directiva	Nombre de la Propuesta y quién la presentó	Detalle de las plazas creadas	Aspectos que no se incluyeron en las Propuestas
Artículo 5, sesión 8882 del jueves 12 de enero de 2017	Hoja de ruta para la reforma del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, a cargo del Lic. Jaime Barrantes Espinoza, Gerente de Pensiones.	Dirección Actuarial y Planificación Económica: <ul style="list-style-type: none"><li>• 8 Profesionales 4.</li><li>• 1 Analista de Sistemas en TIC 4</li></ul> Gerencia de Pensiones: <ul style="list-style-type: none"><li>• 3 Profesionales 4.</li></ul>	Estudio de Necesidades de Recursos Humanos.  Validación Técnica de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos.
Artículo 17, sesión 8918 del jueves 27 de julio de 2017.	Propuesta de atención integral de la enfermedad renal crónica en las diversas redes de prestación de servicios de salud, a cargo del Dr. Dr. Roy Wong McClure, funcionario Subárea Análisis y Vigilancia Epidemiológica)	Diferentes Hospitales: <ul style="list-style-type: none"><li>• 12 Asistentes de Pacientes.</li><li>• 10 Auxiliares de Enfermería</li><li>• 10 Enfermeras Licenciadas</li><li>• 7 Médicos Asistentes Generales.</li></ul>	Estudio de Necesidades de Recursos Humanos.  Validación Técnica de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos.
Artículo 15, sesión 8886 del jueves 02 de febrero de 2017	Informe de optimización y ajuste de plazos de los proyectos a desarrollar en el Hospital San Juan de Dios, a cargo del Ing. Jorge Granados Soto, Director de Arquitectura e Ingeniería	Dirección de Arquitectura e Ingeniería: <ul style="list-style-type: none"><li>• 5 Profesionales 4.</li></ul>	Estudio de Necesidades de Recursos Humanos.  Validación Técnica de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos.
Artículo 18, sesión 8894 del jueves 16 de marzo de 2017	Proyecto Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud, Situación Actual y Avance, a cargo de la Dra. María del Rocío Sánchez Montero	Proyecto de Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud: <ul style="list-style-type: none"><li>• 4 Profesionales 4</li><li>• 2 Médicos G4</li><li>• 1 Enfermera Licenciada 4</li><li>• 1 Jefe de Trabajo Social 4.</li></ul>	Estudio de Necesidades de Recursos Humanos.  Validación Técnica de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos.

Fuente: Acuerdos de Junta Directiva sesiones 8882, 8918, 8886 y 8894.

Como se aprecia en el cuadro anterior, las sesiones de Junta Directiva en las cuales se aprobó la creación de plazas para la Dirección Actuarial y de Planificación Económica, Gerencia de Pensiones Dirección de Arquitectura e Ingeniería, Proyecto de Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud y la Propuesta de atención integral de la enfermedad renal crónica en las diversas redes de prestación de servicios de salud, no se fundamentó en la metodología institucional para la creación de plazas y no fueron validadas por la instancia técnica en materia de recursos humanos competente.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

El Procedimiento para la creación de plazas con financiamiento central, establece lo siguiente:

***“...Órganos competentes en materia de creación de plazas...***

***...a.\_ Dirección de Administración y Gestión de Personal...***

*...9.\_ Emitir el aval a los estudios técnicos que se presenten como sustento de las solicitudes de nuevas plazas, el cumplimiento de los requisitos y la correcta definición de perfiles, remitidos por las gerencias....*

***...e.\_ Gerencia, será la responsable de:***

*...10.\_ Verificar que los estudios técnicos presentados por las unidades ejecutoras adscritas cumplan con lo normado por la Dirección de Administración y Gestión de Personal y cuenten con toda la documentación y justificación técnica requerida para su respectiva aprobación...*

***...g.\_ Unidad Ejecutora, será responsable de:***

- 1.\_ Coordinar con la Gerencia respectiva, la solicitud de creación de plazas.*
- 2.\_ Realizar el estudio técnico para la determinación de las necesidades de plazas, el cual tiene una vigencia de tres años para la justificación del recurso humano a corto y mediano plazo...”*

La Licda. Jacqueline Quedo Gutiérrez, Jefe de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, mediante entrevista escrita del 01 de noviembre de 2017, indicó respecto a las plazas creadas para la Dirección Actuarial y de Planificación Económica y Gerencia de Pensiones lo siguiente:

*“...Estas plazas como se indica en el oficio DAGP-306-2017, remitido por el Lic. Guillermo Abarca Director de la Dirección de Administración y Gestión de Personal al Lic. Gustavo Picado, Gerente Financiero y Coordinador del Consejo Financiero y de Control Presupuestario, cuentan con la autorización para su creación por medio de un acuerdo de Junta Directiva; no obstante, dichas solicitudes no cumplen con el procedimiento de creación de plazas aprobado institucionalmente ya que no cuentan con el estudio técnico correspondiente ni la validación técnica de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos...”*

Asimismo, la Licda. Quedó respecto a las plazas creadas para la “Propuesta de atención integral de la enfermedad renal crónica en las diversas redes de prestación de servicios de salud”, indicó lo siguiente:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*“...En la misma línea de pensamiento de la pregunta anterior, estas plazas cuentan con la autorización para su creación por medio de un acuerdo de Junta Directiva; no obstante, dichas solicitudes no cumplen con el procedimiento de creación de plazas aprobado institucionalmente ya que no cuentan con el estudio técnico correspondiente ni la validación técnica de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos, previo a su aprobación en Junta Directiva.*

*Actualmente, dichas plazas han sido priorizadas por la Gerencia Médica para el IV Tracto de plazas a crear en el 2017, a fin de que cuenten con la validación técnica de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos para su remisión ante el Consejo Financiero y de Control Presupuestario y posteriormente, a la Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva...”*

La Licda. Jacqueline Quedo Gutiérrez, Jefe de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, mediante entrevista escrita del 01 de noviembre de 2017, respecto a las plazas temporales o por tiempo definido indicó:

*“...Las plazas de la Dirección de Arquitectura como se indica en el oficio DAGP-306-2017, remitido por el Lic. Guillermo Abarca Director de la Dirección de Administración y Gestión de Personal al Lic. Gustavo Picado, Gerente Financiero y Coordinador del Consejo Financiero y de Control Presupuestario, cuentan con la autorización para su creación por medio de un acuerdo de Junta Directiva; no obstante, dichas solicitudes no cumplen con el procedimiento de creación de plazas aprobado institucionalmente ya que no cuentan con el estudio técnico correspondiente ni la validación técnica de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos.*

*Los procedimientos para la creación de plazas aprobados institucionalmente, establecen que toda plaza requiere de un estudio técnico el cual es revisado y validado por la Subárea de Planificación de Recursos Humanos (sin establecer excepciones) a fin de que la Dirección de Administración y Gestión de Personal emita un criterio técnico sobre su necesidad, requisito que es indispensable para poder emitir las solicitudes de plazas para la aprobación del Consejo Financiero y de Control Presupuestario y posteriormente a la Presidencia Ejecutiva y la Junta Directiva para su aprobación final y de esta forma proceder a la creación de las plazas.*

*Por otra parte, la creación de los códigos presupuestarios está fuera del ámbito de competencia de esta subárea por lo que no podría referirme al tema de creación de plazas temporales o modalidad por plazo definido, máxime que estas plazas no fueron de análisis de esta subárea...”*

La Institución dispone de un procedimiento para la creación de plazas con financiamiento local y central, que establece las diferentes responsabilidades de los actores en materia de creación de plazas, sin embargo, para los casos descritos en el presente hallazgo se omitió su aplicación, al haberse permitido a diferentes unidades la presentación a Junta Directiva de propuestas o proyectos que involucran la creación de códigos, que no presentaron un estudio de necesidades de recursos humanos debidamente validado por la Subárea de Planificación de Recursos Humanos previo a su presentación al órgano colegiado.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

### 3. SOBRE LAS METODOLOGÍAS PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES AVALADAS POR LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL.

Se evidenció que la Dirección de Proyección de Servicios de Salud utiliza metodologías para la determinación de necesidades de recursos humanos que no han sido avaladas por la Dirección de Administración y Gestión de Personal.

El Procedimiento para la creación de plazas con financiamiento central, establece lo siguiente:

#### ***“...6. Disposiciones generales***

*...e.\_ Si la creación de plazas lo amerita, las Gerencias y unidades competentes podrán hacer uso de otras metodologías, que previamente estén avaladas por la Dirección de Administración y Gestión de Personal, que contemplen los criterios técnicos que les permita fundamentar el requerimiento de personal...”*

La Licda. Jacqueline Quedo Gutiérrez, Jefe de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, mediante entrevista escrita del 01 de noviembre de 2017, respecto a las metodologías aprobadas por la Dirección de Administración y Gestión de Personal para la determinación de necesidades indicó:

*“...La Dirección de Administración y Gestión de Personal a través de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos, se validaron las siguientes Metodologías:*

- La Metodología DMAIC (definición, medición, análisis, mejora y control) para los servicios de Farmacia avalada mediante oficio DAGP-0536-2014.*
- Metodología para determinación de necesidades de recurso humano en unidades de ingeniería y mantenimiento”, la cual fue avalado mediante oficio DAGP-1399-2016.*
- Se cuenta el aval de la Metodología para las necesidades de recursos humanos para el área de Servicios Generales, específicamente para el Área de Seguridad y Limpieza, pero no tengo conocimiento si se oficializó a nivel institucional.*

***“...Las Metodologías utilizadas por la Dirección de Proyección de Servicios de Salud para la determinación de recurso humano no han sido de conocimiento de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos y por tanto, no cuentan con el aval de esta Subárea...” La negrita no es del original.***





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

La Gerencia Médica a través de la Dirección de Proyección de Servicios de Salud, justifica la creación de plazas con financiamiento central para médicos especialistas, proyectos nuevos de infraestructura, remodelaciones o ampliaciones de hospitales y áreas de salud, lo anterior, representa más del 95% de la totalidad de plazas que crea la Institución por año. Por esa razón, es indispensable que todas las metodologías que utiliza la Dirección de Proyección de Servicios de Salud para la determinación de necesidades de recursos humanos sean revisadas y validadas por la instancia técnica que lidera el proceso de creación de plazas a nivel institucional, no obstante, tal y como se evidenció en el presente hallazgo este proceso no se ha efectuado de esta forma, a pesar que la normativa está vigente hace más de 5 años.

El no disponer de metodologías para la determinación de necesidades revisadas y avaladas por la instancia competente, no permite garantizar razonablemente que las estimaciones para dotación de recurso humano que efectúa esa Dirección de Proyección de Servicios de Salud están técnicamente fundamentadas, con un método científico, además, la situación descrita representa un incumplimiento al bloque normativo que regula la creación de plazas a nivel institucional.

#### **4. SOBRE EL IMPACTO DE LAS PLAZAS CREADAS EN LOS SERVICIOS DE SALUD.**

Se determinó que la administración activa no está realizando el proceso de revisión del uso e impacto de plazas creadas desde el año 2013.

Producto de lo anterior, situaciones como las que se describirán a continuación, no están siendo analizadas.

De las 2630 plazas creadas entre 2013 y 2017 comparadas contra la primera bisemana de pago de noviembre 2017, se observa lo siguiente:

- 526 de esas plazas no registran movimientos de pagos.
- 58 de las plazas se encuentran prorrateadas.
- 147 de las plazas creadas se encuentran actualmente en una unidad programática diferente a la de su creación.

De la información transcrita anteriormente, se determinó que un 20% de las plazas creadas entre 2013 y 2017 no registra movimientos de pago en la primera bisemana de setiembre 2017, lo cual puede originarse por varias razones (la plaza está vacante, nombramientos interinos que acumulan pagos para otra bisemana, entre otros). Por otro lado, llama la atención que el 5,5% de las plazas creadas fueron asignadas durante ese mismo periodo a otras unidades programáticas, mientras que 58 de las plazas están siendo utilizadas en un perfil diferente.

Lo anterior, preocupa a esta Auditoría, en virtud de la existencia de al menos 5 acuerdos de Junta Directiva desde el año 2012 tendientes a la ejecución de acciones revisión e impacto de las plazas creadas.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

La Junta Directiva mediante el artículo 14 de la sesión 8601 del 09 de setiembre de 2012, estableció en el acuerdo segundo:

*“...a) a la Presidencia Ejecutiva para que realice un monitoreo constante sobre la productividad el impacto de las plazas creadas e informe semestralmente a esa Junta Directiva.  
b) A la Dirección de Administración y Gestión de Personal para que incluya este proceso de seguimiento dentro de las políticas de recursos humanos...”*

La Junta Directiva mediante el artículo 11 de la sesión 8615 del 13 de diciembre de 2012, estableció en el acuerdo cuarto:

*“...solicitar a las Gerencias hacer uso adecuado de las trecientas ochenta y seis plazas que fueron reactivadas, más las doce plazas nuevas creadas, según lo acordado y se les instruye para que haya evaluaciones y controles estrictos respecto del cumplimiento de las normas y lineamientos institucionales en cuanto a la utilización, así como los impactos y el destino de cada una de ellas, entre otros.*

*En consecuencia se le solicita a la Gerencia Administrativa que, en forma semestral, se realice la evaluación a que alude el párrafo precedente y que se presente el respectivo informe a la Junta Directiva semestralmente...”*

La Junta Directiva mediante el artículo 10 de la sesión 8701 del 13 de marzo de 2014, estableció en el acuerdo tercero:

*“...En concordancia con el acuerdo precedente y en relación con la creación de plazas que ahí se aprueba, solicitar a la administración que, en un plazo de seis meses, presente a la Junta Directiva un informe que permita tener conocimiento del aumento que se produjo en la prestación de los servicios...”*

La Junta Directiva mediante el artículo 04 de la sesión 8756 del 15 de diciembre de 2014, estableció en el acuerdo cuarto:

*“...Instruir a la Gerencia administrativa para que en un plazo de tres semanas, se presente un avance a cerca de los resultados de la evaluación que se está aplicando en relación con las nuevas plazas aprobadas...”*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

La Junta Directiva mediante el artículo 20 de la sesión 8784 del 18 de junio de 2015, estableció en el acuerdo cuarto:

*“...Solicitar a la Gerencia Administrativa, por medio de la Dirección de Administración y Gestión de Persona, que emita los informes sobre la incidencia en la producción de los servicios producto de las plazas creadas o reactivadas...”*

El Procedimiento para la creación de plazas con financiamiento central, establece en el punto b. “Descripción del procedimiento” lo siguiente:

*“...1.23.\_ Las unidades ejecutoras deberán dar seguimiento a las plazas otorgadas, a fin de velar por un adecuado uso de las mismas...”*

Se infiere de lo anterior, que el proceso de creación de plazas se ha mantenido constante desde el periodo 2013 y que la Junta Directiva ha instruido en reiteradas ocasiones a la administración activa efectuar evaluaciones del uso e impacto de esas plazas.

Como consecuencia de lo expuesto, no existe garantía razonable que en el caso de las plazas creadas desde el periodo 2013 cumpla con las normas y lineamientos institucionales, en cuanto a su utilización y productividad, asimismo, no ha sido factible medir el impacto que tuvieron estos códigos en la prestación de los servicios.

## CONCLUSIONES

El procedimiento de creación de plazas tiene implícita la utilización de recursos financieros del seguro de salud y pensiones, lo anterior significa, que las decisiones adoptadas por la Junta directiva en torno a la creación de plazas tendrán un efecto directo en las finanzas institucionales y en la prestación de los servicios de salud que brinda la Institución.

En razón de lo anterior, la Caja Costarricense de Seguro Social a través de la instancia técnica competente ha normalizado los procedimientos para creación de plazas con financiamiento central y local, no obstante, producto de la revisión efectuada, se constató que la creación de plazas no atiende estrictamente los protocolos establecidos, por lo que lo normado no es consecuente con la realidad.

Al respecto, es necesario que la administración revise lo expuesto en el presente estudio, de manera que procure establecer lineamientos robustos, ajustados a la realidad institucional, que permitan la creación de plazas bajo criterios de eficiencia y eficacia, a través de los cuales se garantice que los códigos aportarán valor agregado en la prestación de servicios, considerando además, su sostenibilidad financiera.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

En cuanto a las plazas creadas en el periodo 2013 al 2017, esta Auditoría constató que al menos en el año 2017 se aprobaron 64 códigos que no se ajustaron a la metodología para la determinación de necesidades de recursos humanos avalada institucionalmente, así como al proceso de validación técnica que debe realizar la Subárea de Planificación de Recursos Humanos.

Asimismo, la normativa establece que las unidades podrán utilizar otras metodologías para la determinación de necesidades de recursos humanos siempre y cuando hayan sido avaladas por la Dirección de Administración y Gestión de Personal, sobre este particular, preocupa a este órgano de fiscalización que las metodologías utilizadas por la Dirección de Proyección de Servicios de Salud no siguieran este proceso de validación técnica, más aún si se considera que más de 95% de las plazas creadas pertenecen a la Gerencia Médica y se fundamentan en estudios elaborados por esa Dirección.

En otro orden de ideas, se constató que la institución carece de mecanismos de control que permitan realizar un monitoreo constante sobre la productividad e impacto de las plazas creadas, por lo que se denota una necesidad de realizar una evaluación de los códigos creados, no obstante, en la práctica este proceso no se ejecuta, a pesar de la importancia que revierte.

## RECOMENDACIONES

**AL DR. FERNANDO LLORCA CASTRO, EN SU CALIDAD DE PRESIDENTE EJECUTIVO, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL PUESTO.**

1. Emitir una directriz a las Gerencias y todas las unidades institucionales donde se establezca que previo a la presentación de propuestas a la Junta Directiva que involucren la creación de plazas, se disponga de los estudios técnicos de necesidades de recursos humanos respectivos y la validación técnica y financiera de la instancia competente a nivel institucional (Dirección de Administración y Gestión de Personal y Consejo Financiero y de Control Presupuestario), según lo indicado por esta Auditoría en el hallazgo 2 del presente informe.

Para acreditar el cumplimiento de la recomendación anterior, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 1 mes, un documento donde se acredite que la directriz fue emitida.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

**A LA DRA. MARÍA EUGENIA VILLALTA BONILLA, EN SU CALIDAD DE GERENTE MÉDICA, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL PUESTO Y AL LIC. RONALD LACAYO MONGE, EN SU CALIDAD DE GERENTE ADMINISTRATIVO, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL PUESTO.**

2. Instruir una revisión, análisis y actualización de las disposiciones normativas vigentes (Procedimiento para creación de plazas con financiamiento Central y Local, Manual para la Determinación de Necesidades y otra normativa relacionada), con el propósito de diseñar e implementar un instrumento normativo único que regule la creación de plazas a nivel institucional.

Particularmente, es necesario que en la revisión que se recomienda se consideren apartados relacionados con los procesos de planificación de dotación de recursos humanos que deben ejecutarse en el corto mediano y largo plazo, la forma de justificar y acreditar de manera amplia y suficiente las plazas a crear, la incorporación de estudios de sostenibilidad financiera que acompañen los requerimientos de los plazas, los criterios de priorización para la creación de plazas, y el diseño de mecanismos de control que garanticen: el cumplimiento del procedimiento, su posterior monitoreo, y permitan otorgar seguimiento al uso de las códigos conforme fueron aprobadas.

Para acreditar el cumplimiento de la recomendación anterior, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 12 meses, la documentación donde se acredite que el procedimiento fue revisado, analizado, así como el instrumento normativo creado e implementado.

**AL LIC. GUILLERMO ABARCA AGÜERO, EN SU CALIDAD DE DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL PUESTO.**

3. Diseñar e implementar una herramienta o instrumento para que las unidades institucionales efectúen la evaluación y monitoreo de las plazas creadas, de tal forma que esa información se utilice para la toma de decisiones, así como para la elaboración de informes a Junta Directiva relacionados con la incidencia en la producción de los servicios de salud.

Para acreditar el cumplimiento de la recomendación, deberá remitirse en el plazo de 3 meses a esta Auditoría, la documentación donde conste que la herramienta fue diseñada e implementada.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

## COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con lo establecido en el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funciones de la Auditoría Interna, se procedió el 14 y 19 de diciembre del 2017, al comentario de los resultados del informe y las recomendaciones con el Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, Licda. Aracelly Palma Moreno y Licda. Patricia Alvarado Cascante, en representación de la Gerencia Administrativa, Licda. Maritza Fernández Cambronero y Licda. Roxana Ramírez Monge, en representación de la Gerencia Médica, Licda. Jacqueline Quedo Gutiérrez, Jefe de Subárea de Planificación de Recursos Humanos, Licda. María Elena Matamoros Jiménez y Lic. Andrés Rodríguez Montoya, en representación de la Presidencia Ejecutiva.

### **Recomendación 1**

**Comentarios:** *No se efectuaron comentarios a la redacción de la recomendación.*

### **Recomendación 2**

**Comentarios:** *Comenta la Lic Patricia que ya existe un marco normativo, y solicita eliminar la frase "Responde a las necesidades actuales".*

*Indica la Lic. Maritza Fernández que hay procedimientos que no están claros como el tema de priorización.*

*Comenta el Lic. Guillermo Abarca que es necesario una recomendación para recordar a las Gerencias y al Consejo Financiero que toda propuesta de creación de plazas debe ser de conocimiento y VB del consejo financiero antes de ser presentadas en Junta Directiva y que Presidencia Ejecutiva debe velar por el cumplimiento de los acuerdos de Junta Directiva sobre este tema.*

*Comenta la Licda. Jaqueline que se valore eliminar la palabra inclusión del segundo párrafo, y analizar los problemas de gestión que se evidenciaron y no solamente las debilidades técnicas evidenciadas, para que se mejore la articulación entre las partes involucradas en el proceso.*

*Todos concuerdan en solicitar una ampliación de 12 meses para atender la recomendación.*

Respecto a las observaciones, se elimina en el primer párrafo la frase "responde a las necesidades actuales", además se incluye en el párrafo 2 la frase "los criterios de priorización para la creación de plazas", y se elimina la palabra "inclusión". Además se extiende el plazo de la recomendación a 12 meses.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

Por otro lado, se incluye una nueva recomendación dirigida a la Presidencia Ejecutiva, en la cual se solicita a esa instancia instruir a las Gerencias y a las unidades institucionales, para que todas las propuestas que se presenten a Junta Directiva que involucren creación de plazas, sean de conocimiento previo de las instancias técnicas y financieras que corresponda, además de que se fundamenten en las metodologías para la determinación de necesidades de recursos humanos debidamente avaladas.

### **Recomendación 3**

***Comentarios:** Don Guillermo Abarca considera que la recomendación debe ser direccionada a la Gerencia Médica por el porcentaje de participio en la creación de plazas actualmente; a su vez menciona la necesidad de crear una herramienta de evaluación de plazas creadas y que luego las Gerencias generen insumos para la toma de decisiones.*

*Comenta la Lic. Jaqueline que el instrumento ya está diseñado, sin embargo, no se encuentra sistematizado y puede evolucionar a un nivel de detalle que permita generar un valor a la administración.*

*Comenta la Lic. Maritza que la recomendación se puede segregar en dos partes; uno para que las unidades estén vigilantes del cumplimiento del procedimiento, efectuando un recordatorio de las disposiciones vigentes en materia de creación y utilización de plazas.*

Sobre esta recomendación, se direcciona a la DAGP, para que esta unidad diseñe un instrumento de evaluación y monitoreo de las plazas creadas, aplicable en las diferentes unidades institucionales, de esta forma, ese instrumento proporcionaría los insumos necesarios para toma de decisiones y la presentación de resultados a la Junta Directiva sobre la incidencia de los códigos creados en los servicios de salud.

Respecto a incluir una recomendación adicional, en la cual la Gerencia Médica recuerde a las unidades adscritas estar vigilantes del cumplimiento del procedimiento, y de las disposiciones vigentes en materia de creación y utilización de plazas, se considera que no es necesaria, al ser esta una acción que puede adoptar esa Gerencia de manera oficiosa.

## **ÁREA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, ABASTECIMIENTO E INFRAESTRUCTURA**

Lic. Melvin Zúñiga Sedó  
**ASISTENTE DE AUDITORIA**

ANP/MZS/lba

Lic. Alexander Nájera Prado  
**JEFE DE ÁREA**





### Anexo 1. Procedimiento de Creación de Plazas elaborado por la Dirección de Administración y Gestión de Personal ajustado a la realidad operativa de las unidades participantes en el proceso.

