



Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia Administrativa
Dirección de Administración y Gestión de Personal

Informe de gestión

Msc. Ivonne Ruiz Barquero
Subárea Indicadores Laborales

Junio 2009 – Junio 2012



Presentación

Este documento se elabora en atención a lo dispuesto en el inciso e), artículo 12 de la Ley General de Control Interno (No. 8292) y directrices de la Contraloría General de la República (CGR) publicadas en La Gaceta No. 131 del 7-07-2005, sobre presentación de un informe de fin de gestión por parte de jerarcas y titulares subordinados. En el mismo se resumen entre otros, las principales labores y el estado de los procesos ejecutados durante la gestión de jefatura de la Subárea Indicadores Laborales, correspondiente al periodo junio de 2009 - junio de 2012.

La Subárea Indicadores Laborales se encuentra adscrita al Área Rendimiento y Productividad, que a su vez pertenece a la Dirección de Administración y Gestión de Personal (DAGP), de la Gerencia Administrativa. Dicha Subárea se creó con la aprobación de la estructura organizativa de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, mediante Acuerdo Primero de la Sesión de Junta Directiva No. 8284, celebrada el 18 de Setiembre de 2008.

De conformidad con el Manual Organizacional de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, a esta unidad le corresponde “establecer los indicadores de productividad laboral en el ámbito institucional, con el propósito de incrementar el rendimiento y mejorar desempeño de los funcionarios para el desarrollo de las competencias asignadas”. Misión que adquiere especial importancia de cara al reto de ofrecer a la población, una prestación de servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales, que sea sostenible y de calidad; todo lo cual implica un aprovechamiento racional y eficiente de los recursos, entre ellos, el correspondiente al talento humano.



El cumplimiento de una misión con un alcance como el descrito, se concibe dentro de un avance progresivo, que necesariamente debe estar fundamentado en la estrategia organizacional, con objetivos y metas claramente definidos; el conocimiento multidisciplinario e integral del funcionamiento de los servicios que presta la CCSS, la estandarización de los principales macroprocesos y procesos institucionales y su automatización a través de sistemas de información; de forma tal que se cuente con datos confiables de la producción obtenida y de la gestión realizada para obtenerla.

Lo expuesto parte de la visión de que mediciones tan específicas como las de productividad laboral individual, tenderían a generar un mayor valor agregado para efectos de gestión, cuanto más asociadas se encuentren a macroprocesos y procesos sustantivos claramente definidos, priorizados, estandarizados y articulados. En el tanto dicha asociación sea baja, la base de comparabilidad de los indicadores tendería a ser menor y por ende, su uso potencial resultaría limitado.

Lo señalado, no quiere decir que no se puedan o deban realizar esfuerzos por avanzar en ambos temas de forma paralela, no obstante, conviene tener presente que las condiciones descritas responden a un desarrollo institucional paulatino, que requiere de un periodo razonable de maduración. Todo lo anterior, conlleva a pensar que en una primera etapa, deberán establecerse condiciones favorables para la medición de gestión o de resultados grupales, y una vez que se cuente con dicha base, podrá avanzarse hacia mediciones individuales, con énfasis en aquellos servicios o procesos primordiales.



Bajo este contexto y las particularidades de una unidad nueva, relativas personal escaso y a la necesidad de partir de labores de investigación para identificar alternativas de operacionalización de las funciones encomendadas; se presentan en este documento, los resultados de la gestión de la Subárea Indicadores Laborales para el periodo junio 2009- junio 2012. En concordancia con lo dispuesto en las directrices del ente contralor, este documento contiene entre otros, los aspectos de gestión que se citan seguidamente: a) referencias de la Subárea (incluye estructura organizativa, antecedentes y ordenamiento funcional), b) cambios en el entorno, c) estado de la autoevaluación del sistema de control interno, d) acciones para fortalecer dicho sistema, e) principales logros de la gestión, f) estado de procesos o planes de trabajo de la unidad, g) cumplimiento de disposiciones de la Contraloría, órganos de control externo y/o Auditoría Interna, h) administración de recursos financieros y finalmente, i) sugerencias para la buena marcha de la unidad.



Índice

1. MARCO DE REFERENCIA	1
1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	1
1.2 ANTECEDENTES RELATIVOS A SU CONFORMACIÓN	2
1.3 FUNCIONES SUSTANTIVAS	3
1.4 DISPONIBILIDAD DE RECURSO HUMANO	5
2. CAMBIOS EN EL ENTORNO	6
3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	7
3.1 ESTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	7
3.2 ACCIONES REALIZADAS PARA FORTALECER EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	9
4. PRINCIPALES LOGROS DE GESTIÓN	12
4.1 RESULTADOS DE CARÁCTER ESTRATÉGICO.....	12
4.2 PRODUCTOS ESPECÍFICOS.....	14
4.3 APOYO A OTRAS UNIDADES Y/O PROCESOS DE LA DAGP	18
5. ESTADO DE PROCESOS Y/O PLANES DE TRABAJO	24
5.1 AL INICIO DE GESTIÓN	24
5.2 AL FINALIZAR LA GESTIÓN.....	24
6. OTRAS CONSIDERACIONES.....	28
6.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.....	28
6.2 CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES ÓRGANOS DE CONTROL.....	28
7. SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DE LA UNIDAD	30



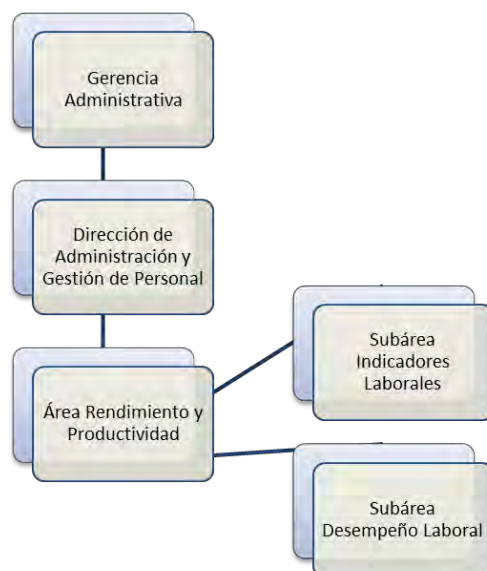
1. Marco de referencia

El objetivo de esta sección es ofrecer un panorama sobre las condiciones en las que se desarrollaron las labores de la Subárea Indicadores Laborales durante el período junio de 2009 – junio de 2012. Como parte de las referencias se aborda la estructura organizativa dentro de la que se ubica la unidad en mención, antecedentes del origen y conformación de la Subárea, así como su ordenamiento funcional, entre otros.

1.1 Estructura organizativa

La Subárea Indicadores Laborales es una de las dos unidades adscritas al Área Rendimiento y Productividad, que organizacionalmente depende de la Dirección de Administración y Gestión de Personal (DAGP), la cual a su vez, se ubica dentro de la Gerencia Administrativa. La estructura organizacional indicada, partiendo del nivel gerencial, se ilustra en la siguiente figura.

Figura 1
Resumen de la estructura organizativa





El Área Rendimiento y Productividad, juntamente con la Subárea Desempeño Laboral e Indicadores Laborales, se encuentra llamada a promover las bases y herramientas de una gestión de desempeño basada en resultados y en la mejora de las aptitudes necesarias para que los trabajadores desarrollen las funciones encomendadas. Todo lo cual involucra ajustes en el modelo aplicado en la actualidad y avances paulatinos en el campo de medición de producción y resultados; así como una integración de procesos relacionados con estas materias, tales como el de planificación institucional, como marco fundamental para orientar tales mediciones.

1.2 Antecedentes relativos a su conformación

Los primeros antecedentes de esta unidad datan del 2008 cuando la Junta Directiva de la Caja, aprobó la estructura organizacional y funcional de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y por ende, de sus áreas y subáreas.

La aprobación por parte del máximo órgano jerárquico institucional se formalizó mediante el Acuerdo Primero de la Sesión No. 8284, celebrada el 18 de Setiembre de 2008, tal como seguidamente se transcribe:

“ACUERDO PRIMERO: *aprobar la creación de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y la Dirección de Bienestar Laboral, según los términos contenidos en el Manual de Organización de la Dirección de Administración y Gestión de Personal...”.*

Seguidamente, y para el caso de la Subárea Indicadores Laborales, se presenta un resumen de las principales funciones descritas en el Manual de Organización antes señalado.



1.3 Funciones sustantivas

En el documento denominado *“Manual de Organización de la Dirección de Administración y Gestión de Personal”*, se define la estructura, funciones y principales actividades encomendadas a esta dependencia y a sus áreas y subáreas. Entre otros elementos, este manual contiene lineamientos relativos a los principales ejes de acción de la DAGP y que se asocian a la administración de recursos humanos institucionales.

De conformidad con el manual señalado, a la Subárea Indicadores Laborales le corresponde *“establecer los indicadores de productividad laboral en el ámbito institucional, con el propósito de incrementar el rendimiento y mejorar desempeño de los funcionarios para el desarrollo de las competencias asignadas”*. Misión de alcance amplio, que implica un desarrollo paulatino y que requiere de la convergencia de diversos factores institucionales para poder ser alcanzada, especialmente, lo relativo al fortalecimiento una estrategia institucional con prioridades claramente establecidas y la continuación de esfuerzos intergerenciales para seguir avanzando en los campos de definición, articulación, estandarización y automatización de procesos.

Como bases para el logro de esta esta misión, en el manual indicado se establecen funciones de carácter genérico y otras que por su especificidad, constituyen las labores sustantivas de la Subárea; las cuales se resumen a continuación, según posibilidades de operacionalización paulatina.

- a) Realizar investigaciones relacionadas con el rendimiento y la productividad laboral, con base en las necesidades y requerimientos institucionales, con el propósito de establecer la pertinencia de los criterios utilizados para definir los indicadores de gestión.



- b) Establecer las metodologías para establecer los indicadores de rendimiento y productividad laboral, a partir de los requerimientos de la organización, a efecto de contar con instrumentos técnicos que permitan analizar la utilización de los recursos institucionales y estimar su productividad.
- c) Otorgar la asesoría técnica en su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de las diversas unidades de trabajo, a efecto de orientar la toma de decisiones con respecto a los parámetros e indicadores establecidos para mejorar el rendimiento y la productividad de los funcionarios en la Institución.
- d) Participar con el nivel superior en la formulación de la regulación y la normativa técnica, con base en las investigaciones y los estudios técnicos elaborados, entre otros aspectos, para lograr mayor efectividad en el desarrollo de las competencias asignadas.
- e) Establecer el grado de efectividad de los indicadores de rendimiento y productividad definidos, de conformidad con los análisis de las evaluaciones del desempeño de los funcionarios, con la finalidad de proponer mejoras a los instrumentos diseñados y contribuir al mejoramiento continuo de los servicios.
- f) Mantener actualizados los parámetros de rendimiento y productividad en las diversas áreas de trabajo de la Institución (médica, paramédica, diagnóstico y tratamiento, administrativas, etc.), a partir de los requerimientos de la organización, con el fin de lograr mayor oportunidad en la prestación de los servicios.

Tal como se presenta en la sección de resultados, varias funciones contenidas en la tabla 1, han venido siendo desarrolladas en concordancia con la planificación operativa interna y las posibilidades de acción la Subárea, las cuales se asocian de forma importante, con la cantidad de recurso humano.



1.4 Disponibilidad de recurso humano

Debe indicarse que la escasez de personal ha sido una condición presente durante el periodo de gestión bajo análisis. Sin embargo, el reto de avanzar en la implementación de las funciones encomendadas, motivó la realización de acciones que contribuyeron al desarrollo paulatino de las mismas. Entre estas acciones, se citan las siguientes.

- a) El desempeño del personal de la Subárea en labores administrativas, de investigación, diseño de estrategias, elaboración de metodologías y procesos, asesoría, acompañamiento a las unidades; así como de coordinación de sesiones de trabajo.
- b) La gestión ante niveles superiores para habilitar opciones colaborativas, a través de las cuales se pudiese contar con el apoyo de personal externo a la Subárea para realizar trabajos específicos.
- c) El involucramiento de personal externo a la Subárea, en el proceso de diseño de indicadores. Este proceso fue fortalecido a través de actividades de divulgación de la metodología e instrumentos propuestos, la coordinación de sesiones de trabajo altamente participativas; la apertura de periodos de consulta, y finalmente; la aprobación y comunicación formal de los productos resultantes.

Debe destacarse, que el alto involucramiento de personal de otras Áreas y Subáreas de la Dirección con el proceso de diseño de indicadores y su apertura a la realización de trabajo en equipo, fue un factor determinante para la realización de gran parte de las funciones señaladas.



2. Cambios en el entorno

Durante el periodo que comprende este informe se ha experimentado una crisis económica internacional que en cierta medida, podría repercutir en nuestro país; principalmente, debido al flujo comercial que éste mantiene con otras economías, cuya recuperación ha sido compleja y lenta. Esta realidad externa, evidencia con mayor claridad, retos importantes que ha venido presentando Costa Rica en materia de infraestructura, balance fiscal y capacidad de generar empleo.

A su vez, la perspectiva de una situación económica austera, ha intensificado la necesidad, no solo de la CCSS, sino del sector público en general, de maximizar el uso de los recursos y realizar una gestión eficiente en todos los niveles; con el fin de mantener el equilibrio financiero y propiciar la sostenibilidad de los servicios brindados. Todo ello, propicia un entorno favorable para el desarrollo de iniciativas asociadas a la medición y mejora del desempeño laboral.

No obstante, tal como se mencionó, las mediciones de producción laboral individual, se visualizan en una etapa que conlleva cierto grado de madurez, en lo relativo a estandarización y automatización de macro procesos y procesos sustantivos. Por el momento y en concordancia con los avances que la Institución vaya presentando en esa materia, se considera factible en una primera instancia, procurar la vinculación de la evaluación del desempeño laboral con resultados grupales; siendo que mediciones más específicas como las individuales, podrían ubicarse en fases posteriores.



3. Sistema de Control Interno

Como parte de los temas a analizar en esta sección, se aborda el estado de la autoevaluación del sistema de control interno, tanto al inicio como al fin de la gestión y se describen las principales acciones emprendidas para fortalecer el sistema de control interno de la Subárea Indicadores Laborales.

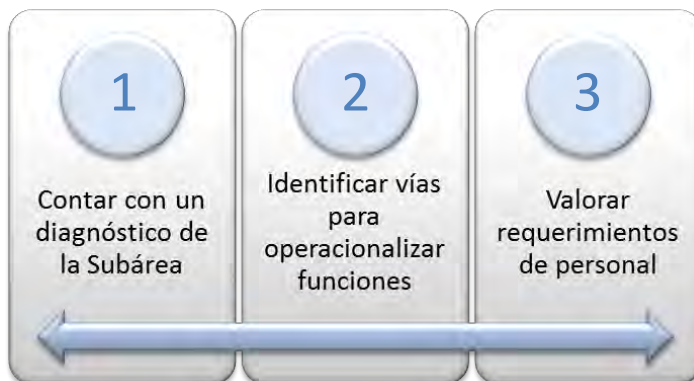
3.1 Estado de la autoevaluación del Sistema de Control Interno

a) Al inicio de gestión

La primera autoevaluación de la Subárea se realizó en Octubre de 2009 y como producto de la misma y en concordancia con el inicio de operación de la unidad, se identificaron tres grandes ejes de acción que vendrían a facilitar su desarrollo funcional. Estos tres ejes se ilustran en la figura 2.

Figura 2

Ejes de acción identificados al inicio de la gestión





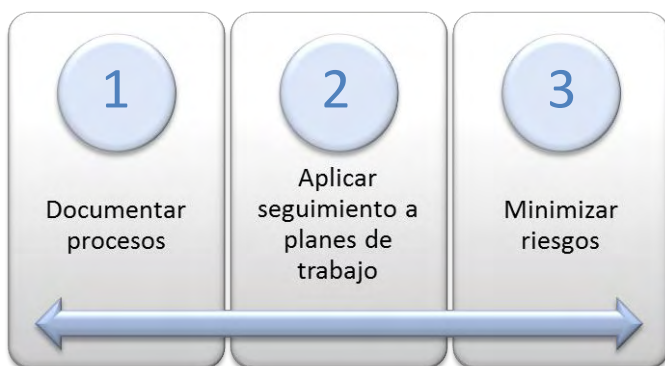
Tal como se presenta en la sesión de acciones realizadas para fortalecer el Sistema de Control interno de la Subárea, estos ejes fueron abordados de forma satisfactoria y aportaron valor en la etapa de análisis y definición en que se ubicó la unidad durante sus primeros meses de gestión.

b) Al finalizar la gestión

Al fin de la gestión, el Sistema de Control Interno de la Subárea Indicadores Laborales mostró un avance importante, el cual si bien no alcanzó una etapa de consolidación, sí reflejó los esfuerzos realizados en términos de desarrollo funcional de la unidad. En la figura 3 se aprecia que los requerimientos para mejorar el estado del sistema de control interno de la última autoevaluación realizada, giraron en torno al fortalecimiento de procesos y planes de trabajo previamente establecidos.

Figura 3

Ejes de acción identificados cerca del término de la gestión





3.2 Acciones realizadas para fortalecer el Sistema de Control Interno

De conformidad con los requerimientos de mejora derivados de las autoevaluaciones y valoraciones de riesgo realizadas durante el periodo analizado, se promovieron acciones tendientes a impulsar el Sistema de Control Interno (SCI) de la Subárea Indicadores Laborales. Estas acciones se resumen a continuación.

Figura 4

Acciones realizadas para fortalecer el SCI



Seguidamente se resumen los aspectos más relevantes concernientes a las acciones señaladas.

a) Investigación sobre uso de indicadores

En cumplimiento al plan de mejora de la primera autoevaluación de control interno realizada y en concordancia con la etapa de inicio de labores en la que se encontraba la Subárea, se elaboró un análisis de la situación externa e interna de la unidad. Como



parte de esta investigación preliminar, se analizaron las funciones asignadas y se presentó un panorama sobre la aplicación de indicadores de desempeño y/o productividad en distintas dependencias de la Caja y en otras entidades. Los resultados de esta labor, se explican con mayor detalle en la sección de logros específicos generados por la Subárea.

b) Gestión de requerimientos de personal

De conformidad con las posibilidades de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y producto de las gestiones realizadas, fue asignada en primera instancia, de forma colaborativa, una profesional en ingeniería industrial; la cual posteriormente, pasó a integrarse al equipo de trabajo de la Subárea. En concordancia con la disponibilidad de recurso humano, la Subárea Indicadores Laborales avanzó en iniciativas atinentes a elaboración de metodología e instrumentos y aplicación de los mismos en la definición de indicadores de procesos sustantivos de recursos humanos.

c) Diseño del proceso de definición de indicadores

Bajo el objetivo de aplicar de forma estandarizada, las actividades relativas al diseño de indicadores, la Subárea elaboró una propuesta de diagrama y de procedimiento correspondientes a dicho proceso. Ambos documentos fueron remitidos para valoración por parte de los niveles superiores, mediante oficio SIL- 013-2012 del 05 de julio de 2012.



d) Sensibilización de jefaturas sobre uso de indicadores

Con el fin de garantizar que los indicadores diseñados a través de la metodología e instrumentos propuestos por la Subárea, fuesen válidos y confiables (se minimice el riesgo de un llenado parcial o incorrecto de los instrumentos) y partiendo del hecho de que el diseño de indicadores debe realizarse de forma conjunta con las unidades encargadas de los procesos a valorar; se consideró oportuno desarrollar una serie de actividades de comunicación y sensibilización que motivaran la participación activa de personal de otras instancias involucradas.

Dentro de las actividades implementadas se citan: la presentación a las jefaturas de la DAGP, de la versión preliminar de la Guía para el diseño de indicadores de procesos sustantivos (noviembre de 2011); la apertura de espacios para consultas asociadas a esta metodología (oficio ARP-028-2011 de octubre de 2011); la realización de un plan piloto a partir del cual se generó una versión mejorada de la Guía y d) la divulgación de la versión final de la guía debidamente aprobada por la Dirección (oficio DAGP-0449-2012).

e) Respaldo de la información

Como parte de las actividades de control interno, continuidad de funciones y respaldo de la información, mediante oficio No. SIL-016-2012 del 06 de julio de 2012, se entregó a la jefatura del Área Rendimiento y Productividad, copia digital de toda la documentación y productos generados por la Subárea Indicadores Laborales durante el periodo de gestión analizado en este informe.



4. Principales logros de gestión

En la presente sección se exponen los resultados más destacados obtenidos por la Subárea Indicadores Laborales en el período junio 2009 – junio 2012. Cabe mencionar que estos logros involucran tanto avances relativos al quehacer propio de la Subárea, como aportes realizados a otras áreas, en respuesta a solicitudes de la Dirección de Administración y Gestión de Personal.

4.1 Resultados de carácter estratégico

Como parte de los resultados globales o de carácter estratégico, se tiene que durante el periodo analizado en este informe, se obtuvo avances importantes en los ámbitos que se indican en esta sección. Cabe mencionar, que si bien el alcance de estos logros se circunscribió a procesos sustantivos de recursos humanos, cuya rectoría se ubica en el nivel central, el fin último del trabajo realizado se dirige a apoyar la mejora continua de la aplicación local de estos procesos. Asimismo, la experiencia de diseño de indicadores obtenida en la DAGP, podría servir de punto de referencia para ser replicada en otras instancias de la CCSS.

a) Ejercicio de rectoría en materia de definición de indicadores laborales

La Subárea ofreció servicios de rectoría en el campo de definición de indicadores laborales. Lo anterior a través de la emisión oficial de lineamientos técnicos y sistemáticos en esta materia, que vinieron a orientar el accionar de las Áreas y Subáreas de la DAGP en el tema de diseño de indicadores de los procesos sustantivos a su cargo; así como en el desempeño de un papel asesor y de acompañamiento a las unidades participantes en dicho diseño.



b) Formulación y aplicación de un proceso estandarizado de diseño de indicadores

Con el fin de facilitar que las unidades de la DAGP pudiesen llevar a la práctica, de forma estandarizada, la metodología establecida; la Subárea formuló y aplicó el proceso de diseño de indicadores, inicialmente, mediante un plan piloto en el ámbito de concursos y posteriormente, en otros procesos sustantivos de recursos humanos.

La importancia de aplicar un proceso claramente definido y estandarizado, radica en que se contribuye a que los productos del mismo, es decir, los indicadores diseñados, reúnan las características deseables de validez y confiabilidad y por lo tanto, puedan generar un mejor aporte a la gestión.

c) Desarrollo de propuestas de apoyo a la gestión

Tanto la parte práctica de la Guía para diseñar indicadores de procesos sustantivos (formularios de aplicación), así como y principalmente, la propuesta de catálogo de indicadores de procesos sustantivos, constituyen herramientas de apoyo a la gestión.

El valor agregado más inmediato, de un catálogo como el propuesto, se encuentra en que permitiría en un mismo instrumento de consulta, conocer los resultados de un conjunto de indicadores que condensan información crítica sobre el desempeño de los procesos de recursos humanos que se ejecutan en todo el país. De esta forma, las jefaturas del nivel rector (central) y las de unidades locales, podrían consultar el estado de los procesos sustantivos cuya rectoría y/o ejecución se encuentre a su cargo y utilizar esta información para apoyar la toma de decisiones y el mejoramiento de los procesos.



4.2 Productos específicos

a) Diagnóstico y propuesta funcional de la Subárea

Como parte de las labores iniciales se elaboró un diagnóstico de la Subárea y una propuesta funcional, documentos a través de los cuales se obtuvo un panorama general no solamente de las posibilidades de desarrollo de la Subárea, sino también del uso de indicadores en otras dependencias de la CCSS (entre ellas Dirección de Compras de Servicios de Salud, Dirección de Inspección y Dirección de Prestaciones Sociales, Área de Estadística en Salud y Dirección Actuarial) y en otras entidades como BNCR, BCR, ICE y BCCR.

Entre otros puntos, se concluye que general, los indicadores tienen cabida en el tanto se asocian al cumplimiento de metas estratégicas (como componente del Cuadro de Mando de las entidades). Asimismo, resulta notable el avance que a lo interno de la Institución han realizado algunas unidades, entre ellas la Dirección de Prestaciones Sociales, Dirección de Inspección y Dirección de Compra de Servicios de Salud, en cuanto a aplicación de indicadores se refiere, como mecanismo de seguimiento y procura de alto rendimiento de procesos específicos de sus campos de acción y/o de supervisión. No obstante, se advirtió la necesidad de esfuerzos institucionales para motivar la práctica generalizada de la medición de procesos sustantivos.

En esta línea y en concordancia con el planteamiento estratégico institucional, en la dimensión de recurso humano, la propuesta funcional de la Subárea Indicadores Laborales, incorpora *la visión de compromiso de los trabajadores con la mejora continua de los procesos en que participan*, así como *la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas en todos los ámbitos de la gestión*. A partir de dichos lineamientos



básicos, la aplicación de indicadores se conceptualiza en asocio con la mejora de procesos y de la gestión en general, bajo un esquema estructurado que promueve el avance de las unidades y personas, hacia mejores niveles de desempeño.

La propuesta funcional incorporó la definición de la misión y objetivos de la unidad, los principales procesos a desarrollar para dar cumplimiento a los objetivos y un plan de trabajo preliminar, en el que se ubican varias actividades entre ellas: la investigación, planificación y diseño de guías, metodologías y/o herramientas (procesos estratégicos); la capacitación y asesoría a las unidades en el diseño de indicadores, el seguimiento y análisis del desempeño y realimentación (procesos sustantivos). Asimismo, se identificaron procesos de apoyo (no a cargo de la Subárea pero sí necesarios para la aplicación de indicadores), como la automatización de procesos sustantivos sobre los cuales se requiere efectuar seguimiento.

Tanto el diagnóstico como la propuesta, fueron remitidos para valoración por parte de los niveles superiores mediante oficio SIL-027-2010 del 20 de setiembre de 2010 y constituyeron un punto de referencia importante para el desarrollo de la unidad.

b) Metodología para diseñar indicadores

La Guía para el diseño de indicadores de procesos sustantivos, se elaboró como producto de la investigación y la comprensión de los pasos y condiciones requeridas para definir indicadores bajo un enfoque de procesos. La misma combina aspectos teóricos y prácticos de muy fácil aplicación y se dirige principalmente a jefaturas o encargados de procesos, que requieren disponer de instrumentos de medición o indicadores que les apoyen en la gestión que realizan.



La versión preliminar de esta metodología fue probada mediante un plan piloto desarrollado en el proceso sustantivo de Concursos a cargo del Área Dotación de Personal; y como resultado de ese piloto, se elaboró una versión mejorada, la cual fue aprobada por la Dirección de Administración y Gestión de Personal en fecha 22 de febrero de 2012 y posteriormente, fue remitida de manera formal, a las jefaturas de Áreas y Subáreas, mediante oficio No. DAGP-0449-2012 del 13 de marzo de 2012.

Cabe destacar que cada uno de los pasos identificados para definir indicadores, es explicado y acompañado de un instrumento o formulario de aplicación; lo cual no solamente, facilita la generación de la información requerida, sino que procura que la misma sea de tipo estandarizada. Por otra parte, con el fin de familiarizar a las jefaturas de la DAGP con la guía y sus instrumentos, se realizó una presentación de la misma y se abrió un espacio de consultas y observaciones sobre la metodología indicada.

c) Indicadores de procesos sustantivos de recursos humanos diseñados

En concordancia con la Guía para diseñar indicadores de procesos sustantivos y el plan de trabajo presentado a la Dirección de Administración y Gestión de Personal, mediante oficio No. SIL-011-2011 del 15 de abril de 2011, la Subárea Indicadores Laborales, en conjunto con las Áreas y Subáreas de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, inició la realización de sesiones de trabajo para definir indicadores de procesos sustantivos de recursos humanos ejecutados por el nivel local. Estas sesiones han incluido los siguientes procesos: Concursos, Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Planificación de Recursos Humanos, Administración salarial (incluye control de monitoreo de nómina, trámite salarial estudios individuales de puestos).



Debe indicarse que cada uno de estos procesos muestra diferente grado de desarrollo en cuanto a estandarización y automatización se refiere, lo cual incide en la facilidad para definir indicadores y en la posibilidad de continuar con la etapa de aplicación. Al respecto, mediante oficio No. SIL-009 de fecha 21 de mayo de 2012, se remitió un informe de seguimiento en el cual se detalla el avance en el diseño de indicadores que se registra para cada uno de los procesos señalados.

En el siguiente cuadro, se resume el estado de los indicadores que a la fecha de corte del presente informe, se encontraban aprobados o bien en proceso de diseño.

Cuadro 1

Resumen de indicadores de procesos sustantivos de RH, junio de 2012

Área	Proceso	Cantidad de indicadores		
		Aprobados	En revisión	Total
Área Dotación de Personal				
	Concursos	5	0	5
	Planificación de RH	0	6	6
	Reclutamiento y Selección	6	0	6
Área Diseño, Administración de Puestos y Salarios				
	Estudios Individuales	0	4	4
	Trámite Salarial	0	6	6
	Monitoreo de Control de Nómina	2	0	2
Área Rendimiento y Productividad				
	Evaluación del Desempeño	6	0	6
Total general		19	16	35
Porcentajes		54%	46%	100%



d) Propuesta de catálogo de indicadores

Con base en los avances obtenidos en cuanto a diseño de indicadores y a la búsqueda de una forma de organización de los indicadores, que fuese práctica y que facilitara la ubicación y lectura de los mismos, la Subárea Indicadores Laborales elaboró una propuesta de catálogo de indicadores de procesos sustantivos de recursos humanos.

Esta propuesta de catálogo fue presentada en sesión de trabajo con las jefaturas de área y subáreas de la DAGP celebrada el 29 de junio de 2012, la cual fue documentada mediante oficio No. SIL-012-2012 de esa misma fecha. Al igual que como se realizó con la Guía para el diseño de indicadores de procesos sustantivos, para el caso del catálogo, se coordinó la apertura de un proceso de consulta, en donde las jefaturas puedan externar sus observaciones.

El rezago con que pueda actualizarse la información del catálogo, se explicaría por el grado de automatización que presenten los procesos sustantivos. Al respecto, debe señalarse que la automatización del proceso y de los datos sobre su ejecución, constituyen requisitos deseables para iniciar mediciones a través de indicadores.

4.3 Apoyo a otras unidades y/o procesos de la DAGP

En esta sección se presentan algunos aportes brindados por la Subárea Indicadores Laborales a otras áreas y/o procesos de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, en las cuales se solicitó la colaboración de la Subárea. Cabe mencionar que este apoyo, consistente en realización de trabajos en equipo a lo interno de la Dirección, tuvo lugar durante toda la gestión analizada.



a) Automatización y posicionamiento del proceso de evaluación del desempeño

Durante el II semestre de 2009, el personal del Área Rendimiento y Productividad (incluyendo la jefatura de la Subárea Indicadores Laborales), trabajó activamente en la automatización del proceso de evaluación del desempeño. El mismo tuvo como objetivos principales: incrementar la participación de jefaturas de la Institución y proveer una herramienta informática para agilizar su realización, almacenar los datos correspondientes y facilitar su consulta de manera electrónica.

Los objetivos trazados fueron cumplidos de forma más que satisfactoria, ya que se logró diseñar y aplicar el primer sistema automatizado institucional del proceso de evaluación del desempeño¹ e incrementar notablemente la cantidad de personal evaluado. De un promedio cercano a 2,100 evaluaciones en el período 2004-2007, en la actualidad el porcentaje de participación supera el 90% de la población de trabajadores de la CCSS. Adicionalmente, se dispone de herramientas para la conformación de bases de datos de evaluación, consulta en tiempo real, generación de reportes, entre otros beneficios agregados.

b) Elaboración de análisis sobre Teletrabajo

A finales del segundo semestre de 2009 e inicios del 2010, la Subárea Indicadores Laborales realizó una labor de investigación sobre el tema de Teletrabajo y con base en la misma, elaboró los primeros entregables, los cuales se describen a continuación:

¹ Esta labor en coordinación y con el Apoyo del Área Información en Recursos Humanos, específicamente de la Subárea Sistema Automatizado de Recursos Humanos.



- i) Antecedentes del Teletrabajo: brinda un marco de referencia sobre la aplicación del teletrabajo en diferentes regiones del mundo, con el fin de facilitar la comprensión del contexto de desarrollo de esta modalidad laboral. Se incluyen aspectos relativos a su surgimiento y evolución en la Unión Europea, Estados Unidos (especialmente en el ámbito del gobierno federal), Latinoamérica y Costa Rica, indicándose elementos generales asociados a su implementación, estadísticas y características de los tele-trabajadores, entre otros.
- ii) Marco conceptual de Teletrabajo: presenta conceptos sobre teletrabajo, las diversas modalidades y aplicaciones realizadas. Permite contar con un conocimiento teórico y práctico más amplio que oriente el análisis y una eventual propuesta institucional.
- iii) Análisis de experiencias locales de Teletrabajo: contiene un panorama sobre la aplicación de esta modalidad laboral en entidades públicas y privadas de nuestro país. Para su elaboración se obtuvo información de las siguientes entidades: ICE, CNFL, BCR, BNCR y HP.

Estos avances fueron remitidos a la Dirección de Administración y Gestión de Personal, mediante oficio SIL-015-2010, de fecha 18 de junio de 2010.

c) Estudio de necesidades de personal

En respuesta a solicitud de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, la Subárea Indicadores Laborales apoyó a la Subárea Planificación de Recursos Humanos, en la realización de un plan piloto de medición y análisis de cargas de trabajo en el Área



de Seguridad y Calidad de la Información. Labor que concluyó en el segundo semestre de 2010, con la elaboración del Estudio de necesidades de recurso humano de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones: Análisis de brechas y áreas críticas del Área de Seguridad y Calidad de la Información.

Adicionalmente, y en línea con lo anterior, se efectuó un trabajo de investigación en diversas entidades, entre ellas Banco Nacional y Banco Central de Costa Rica, a fin de identificar alternativas de abordaje de las necesidades de personal. El conocimiento de estas experiencias en otras organizaciones, fue de gran utilidad para la posterior elaboración, por parte de la Subárea Planificación de Recursos Humanos, de la propuesta de metodología para la medición de cargas de trabajo.

d) Elaboración de estudios diversos

La Subárea Indicadores Laborales, como respuesta a requerimientos de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, participó conjuntamente con personal de otras unidades de la Dirección, entre ellas las Subáreas de Estadística de Recursos Humanos (SERH), Planificación de Recursos Humanos (SPRH) y el Área de Diseño y Administración de Puestos y Salarios (ADAPS), en la elaboración de estudios diversos, sobre temas prioritarios para la Dirección relacionados con la gestión de personal. Entre los estudios elaborados, se encuentran los que se citan a continuación.



i) Análisis funcional de las Subáreas Planificación de Recursos Humanos, Desempeño Laboral e Indicadores Laborales.

Este informe se elaboró a solicitud de la DAGP, en un contexto de valoración de posibilidades de reorganización de la Dirección, y fue remitido de forma conjunta, por la Subárea Planificación de Recursos Humanos e Indicadores Laborales, en oficio No. SIL-021-2010 SPRH-109-2010 del 14 de julio de 2010.

ii) Evolución del gasto por concepto de remuneraciones al personal de la CCSS, periodo 2005-2011.

Estudio elaborado en conjunto con personal de ADAPS y SPRH. La versión preliminar de este informe, data de abril de 2011 y contiene generalidades sobre los pagos por remuneraciones salariales en la Institución, su peso relativo dentro de los egresos institucionales, principales componentes; ajustes y dinámica salarial de la CCSS en el periodo bajo estudio. Adicionalmente incluye un apartado sobre creación de plazas como factor influyente en los gastos por remuneraciones.

iii) Características y evolución del gasto por concepto de tiempo extraordinario en la CCSS, periodo 2000-2010.

Estudio elaborado con la participación de la SPRH y SERH. Corresponde a un informe de carácter descriptivo que incluye el contexto y normativa vigente en materia de tiempo extraordinario (concepto, modalidades, lineamientos internos), metodología para el análisis de la información y finalmente, análisis de servicios personales y tiempo extraordinario, según diferentes niveles de



agregación, como perfil y centro de trabajo; así como un detalle de las plazas creadas por conversión de tiempo extraordinario en el quinquenio 2005-2010.

iv) Análisis sobre incapacidades por enfermedad y licencias por maternidad otorgadas a trabajadores de la CCSS durante el periodo 2008-2010.

El análisis de incapacidades y licencias por maternidad de los trabajadores a la CCSS, fue realizado en conjunto con la SERH y con el apoyo técnico de ADAPS. El mismo describe y compara los lineamientos aplicables para los funcionarios de la Institución y los asegurados en general, así como una referencia general al contexto funcional y operativo del otorgamiento de incapacidades y licencias en la CCSS. El análisis de resultados contempla, entre otros temas, los tipos de diagnóstico asociados a las incapacidades, el otorgamiento según centro de trabajo y centro de emisión, las incapacidades por perfil ocupacional y análisis de recurrencia.

v) Análisis sobre el auxilio de cesantía a los trabajadores de la CCSS, 2012-2014

Al igual que el estudio anterior, este análisis se desarrolló en conjunto con la SERH y el apoyo técnico de ADAPS y abordó temas generales sobre la cesantía, antecedentes y normativa, análisis retrospectivo del pago de este auxilio (2009-2011). Adicionalmente, el informe incluyó proyecciones de población laboral próxima a alcanzar su pensión y estimaciones de pagos de cesantía al 2014, según la normativa vigente y algunos escenarios de proyección.



5. Estado de procesos y/o planes de trabajo

Seguidamente se expone el estado de los procesos y planes de trabajo de la Subárea Indicadores Laborales, tanto al inicio como al final de la gestión.

5.1 Al inicio de gestión

Debido a su condición de unidad nueva, la Subárea Indicadores Laborales no contaba con procesos o planes de trabajo a los cuales dar continuidad. Tal como se ha mencionado, parte de las labores iniciales de gestión correspondieron a la investigación y análisis de alternativas de definición de procesos propios que vinieran a coadyuvar el desarrollo de funcional de la unidad.

5.2 Al finalizar la gestión

Al término de la gestión, se obtuvo avances importantes en términos de implementación de funciones de la Subárea, los cuales se denotan en la realización de labores de investigación y análisis sobre el tema de rendimiento y productividad e indicadores en general, la emisión de lineamientos técnicos (metodologías) para la definición de indicadores y el ejercicio de asesoría en el ámbito de competencia.

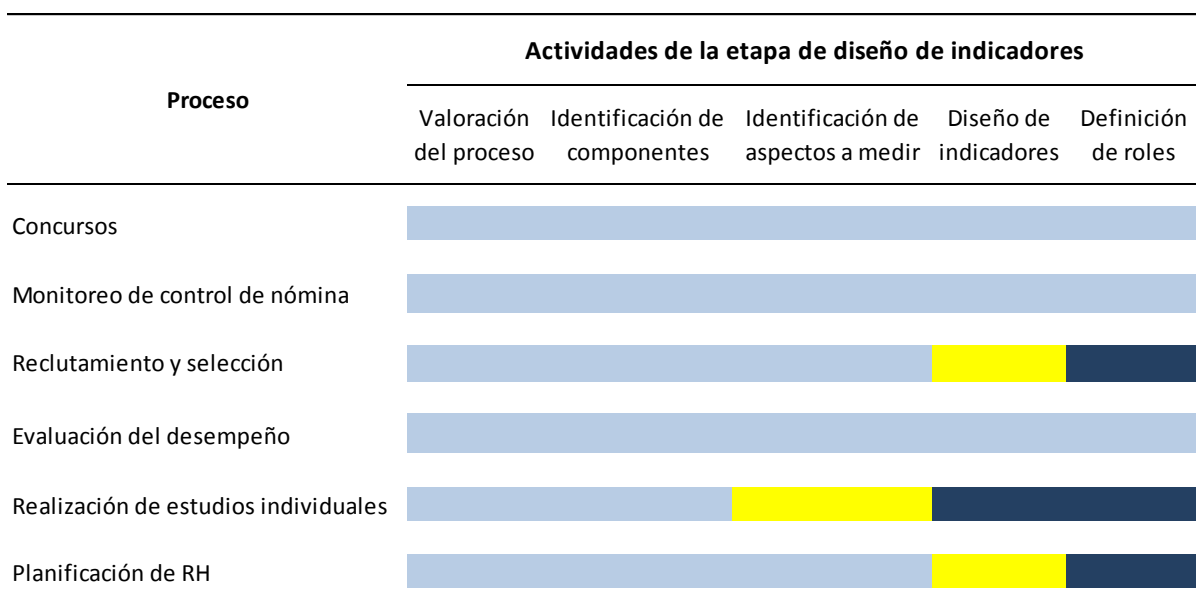
Aspectos como la valoración de la efectividad de los indicadores propuestos y de los parámetros de medición, corresponden a funciones por implementar, conforme se desarrolle la etapa de aplicación y seguimiento de los resultados de los indicadores previamente definidos; no obstante, debe destacarse que las bases teóricas para definir parámetros y validar indicadores, se encuentran previstas en la metodología de diseño elaborada por la Subárea.



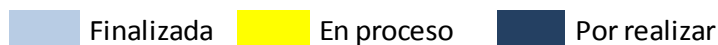
Seguidamente se muestra el avance obtenido en el diseño de indicadores de procesos sustantivos de recursos humanos.

Figura 5

Avance en el diseño de indicadores de procesos sustantivos de recursos humanos



Donde:



De la figura anterior, se observa que algunos procesos muestran mayores avances que otros en la realización de actividades relativas a definición o diseño de indicadores. El nivel de avance mostrado, guarda relación con características de los procesos atinentes en mayor medida, al grado de automatización de los mismos.



a) Actividades concluidas

De conformidad con los planes de trabajo elaborados por la Subárea Indicadores Laborales, en atención a la cantidad de recurso humano disponible y según se indicó en las secciones anteriores, fueron concluidas con éxito, las siguientes etapas y actividades.

- i) Elaboración de lineamientos técnicos o metodologías para definir indicadores.
- ii) Actividades de diseño de indicadores concluidas en varios procesos sustantivos de recursos humanos, entre ellos: evaluación del desempeño, concursos y monitoreo de control de nómina.
- iii) Elaboración de propuesta de catálogo de indicadores de procesos sustantivos de recursos humanos.

Como se mencionó, estos avances se circunscribieron a procesos sustantivos de recursos humanos ejecutados en el nivel local, pero la experiencia generada y los productos resultantes, pueden ser aplicados paulatinamente, en otros ámbitos de la CCSS.

b) Procesos y/o planes de trabajo en desarrollo

Al término de la gestión, se mantiene en proceso la continuación de las actividades de diseño de indicadores para el resto de procesos identificados, a saber: reclutamiento y selección, creación de plazas, estudios individuales de puestos y trámite salarial; los cuales se encuentran cerca de finalizar esta etapa.



Cabe indicar, que de conformidad con el plan de trabajo respectivo, se cuenta hasta el término del segundo cuatrimestre de 2012 para culminar el diseño de indicadores de procesos sustantivos de recursos humanos. Posteriormente, a través de un plan piloto, se iniciará la etapa de aplicación de aquellos indicadores con mayores facilidades para la obtención de los insumos o variables requeridas.

En cuanto al catálogo de indicadores, luego de finalizada la etapa de consulta en la que se encuentra, se irán incorporando los indicadores que cumplan con los requisitos de entrada propuestos, a saber: que el indicador esté aprobado por la jefatura de área respectiva, que se cuente con al menos un caso de ejemplo desarrollado y que la obtención de los insumos y forma de cálculo del indicador, esté respaldada en un procedimiento resumen que describa los pasos requeridos para replicar su cálculo de forma homogénea. En una primera instancia, se espera publicar informes con los resultados de los indicadores incluidos en el catálogo y posteriormente, de conformidad con las posibilidades de desarrollo informático de la DAGP, se plantearía la alternativa de contar con un catálogo automatizado.

En lo que respecta a la actualización del modelo de evaluación del desempeño, y al aporte de la Subárea Indicadores Laborales en este tema, para el segundo semestre de 2012 se tiene programada la elaboración de un diagnóstico para determinar las posibilidades de inclusión de indicadores de producción grupales en la evaluación del desempeño, lo cual requerirá del trabajo conjunto con la Dirección de Planificación Institucional. Para el 2013 se proyecta trabajar en elaboración de una guía para la medición de la producción individual, la cual si bien no necesariamente, se aplicará de forma inmediata, constituirá un apoyo a la gestión que realizan las distintas jefaturas de la Institución.



6. Otras consideraciones

Seguidamente se exponen consideraciones diversas relativas a otros aspectos de importancia en la gestión, entre ellos temas sobre administración de recursos financieros, cumplimiento de disposiciones de órganos de control, así como sugerencias y observaciones.

6.1 Administración de recursos financieros

El control de recursos financieros y actividades asociadas con su administración, tales como la formulación, consolidación y seguimiento; así como la realización de procesos de compra, son funciones centralizadas en la Dirección, la cual ejecuta estas actividades a través de la Subárea Gestión Administrativa y Logística (SGAL), que se encuentra adscrita a la misma. En este contexto, el Área Rendimiento y Productividad participa aportando información relacionada con el proceso de formulación de plan anual operativo y estimaciones de gasto presupuestario, control de activos y requerimientos de materiales y suministros menores, pero no tiene a su cargo la administración directa de los recursos financieros de la DAGP.

6.2 Cumplimiento de disposiciones órganos de control

Como parte de la atención brindada a asuntos remitidos por la Auditoría Interna, la Subárea Indicadores Laborales ha brindado respuesta oportuna a la recomendación No. 3 del informe ASAAI-232-R-2010 denominado Estudio sobre la Gestión de la Dirección de Administración y Gestión de Personal U.E. 1131 Gerencia Administrativa. En dicha



recomendación se solicitó a la DAGP, elaborar un plan de trabajo para diseñar indicadores de productividad para las actividades sustantivas que se ejecutan en el nivel local de recursos humanos.

Al respecto, la Subárea remitió plan de trabajo mediante oficio SIL-011-2011 del 15 de abril de 2011, el cual fue consensuado previamente con las jefaturas de la Dirección. Como producto del trabajo en equipo realizado y el alto grado de compromiso de las Áreas y Subáreas de la DAGP, este plan de trabajo se ha venido cumpliendo satisfactoriamente, según consta en el último informe de seguimiento remitido a través de nota No. SIL-009-2012 del 21 de mayo de 2012. De conformidad con la programación respectiva, la etapa de diseño de indicadores de procesos sustantivos de recursos humanos, estará siendo concluida al segundo cuatrimestre de 2012.

Finalmente, debe indicarse que a la fecha de elaboración del presente informe de labores, y salvo lo señalado en los puntos anteriores, no se encuentra pendiente la atención de alguna disposición de la Contraloría u otro órgano de control interno o externo, que haya sido trasladada a la Subárea Indicadores Laborales.



7. Sugerencias para la buena marcha de la unidad

De conformidad con los resultados de gestión analizada en el presente informe, se identifica una serie de factores claves para el desarrollo de una unidad con características propias de una de reciente creación, entre los cuales se citan:

- a) La continuación de análisis y trabajos de investigación que coadyuven a identificar alternativas innovadoras para operacionalizar las funciones encomendadas.
- b) La realización de trabajo en equipo, basado en una estrategia de comunicación abierta, metas y logros compartidos.
- c) El apoyo a otras unidades, a través de la generación de instrumentos de seguimiento a la producción y desempeño laboral.

Finalmente, cabe destacar que el campo de medición del rendimiento y productividad, presenta un potencial de desarrollo importante a nivel de la CCSS y adquiere relevancia en la coyuntura institucional actual; por lo que se considera oportuno fortalecer la ampliación del alcance del proceso de diseño de indicadores, así como generar nuevos procesos en este campo; a través de la aplicación de los factores mencionados y de la valoración de posibilidades de una eventual asignación de recursos.