



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

**ASAAI-114-2019**  
**24-09-2019**

## RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría Interna con fundamento en el plan anual operativo del 2019, realizó estudio de carácter especial sobre la ejecución de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2015-2018 (en adelante llamado PEI 2015-2018) en materia de Gestión de las Personas.

Del examen efectuado, se logró determinar que la institución no ha logrado implementar las estrategias establecidas en el PEI 2015-2018 en materia de gestión de las personas, lo anterior por cuanto la Gerencia Administrativa incluyó dentro del Plan Táctico Gerencial para el período indicado como estrategia principal para la gestión del recurso humano, el Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS (en adelante denominado DIFERHCCSS), el cual consistía en un proyecto a desarrollar mediante un convenio de cooperación con la Organización Panamericana de Salud (O.P.S), no obstante, los productos estratégicos de mayor peso como el Modelo Integral de Gestión de las Personas, Planificación Estratégica del Recurso Humano, Rediseño de procesos de Recursos Humanos, Programa de fortalecimiento de las competencias gerenciales, para el liderazgo institucional, Reglamento para el Desarrollo de las Personas Trabajadoras de la Caja Costarricense de Seguro Social y Estatuto de Personal actualmente se mantienen sin implementar o en el caso de la Política Institucional para la Gestión de las Personas con un nivel de cumplimiento inferior al proyectado para el año 2018.

También, se revisó el cumplimiento de lo dispuesto por la Junta Directiva de la institución respecto a la Política Institucional para la Gestión de las Personas (en adelante mencionada como PIGP), documento que contempla las estrategias que no se alcanzaron durante el período 2015-2018 con la intención de fortalecer la gestión del talento humano en la institución. Se evidencia que la Administración Activa no ha presentado los informes anuales sobre la operativización de la política en mención, pese a haber transcurrido más de dos años desde su aprobación.

Por otro lado, el nivel de cumplimiento de la implementación de la PIGP al 2018 no es el programado, siendo que se planteó un 29% de avance global para el año anterior, sin embargo, solamente se ha alcanzado un 9% sin determinarse acciones concretar para mejorar la situación.

Por lo anterior, se recomendó de manera integral a la Gerencia General, en coordinación con las gerencias operativas, implementar mecanismos de control para presentar anualmente a Junta Directiva los informes de operativización de la PIGP, según acuerdo directivo del 02 de febrero 2017, artículo 16, sesión 8886, así como analizar las causas que han generado un 9% de avance de la PIGP durante el año 2018 e instruya las acciones que considere necesarias para el cumplimiento, entre ellas la readecuación del cronograma y la hoja de ruta del proyecto. Asimismo, implemente un plan de monitoreo periódico del cumplimiento de las metas de la PIGP con el propósito de contar un mecanismo efectivo de rendición de cuentas.



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

Al Lic. Walter Campos Paniagua, Subdirector de Administración y Gestión de Personal, Lic. Luis Bolaños Guzmán y Dr. Juan Carlos Esquivel Sánchez se les recomendó realizar un análisis para determinar si las estrategias en materia de gestión de las personas del PEI anterior están contenidas en los proyectos o programas que se desarrollan actualmente en cada una de sus direcciones así como el estado actual del Estatuto de Personal, Rediseño de Procesos de Recursos Humanos, Programa de Fortalecimiento de las Competencias Gerencias, Reglamento para el Desarrollo de la Persona Trabajadora de la CCSS, Modelo Integral de la Gestión de las Personas y establecer de ser necesario una propuesta de abordaje y seguimiento para la implementación de cada uno de los productos, considerando fechas, responsables, acciones.



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

ASAAI-114-2019  
24-09-2019

## ÁREA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, ABASTECIMIENTO E INFRAESTRUCTURA

### ESTUDIO DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA EJECUCIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2018 EN MATERIA DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS. GERENCIA GENERAL U.P. 1100 DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL U.E. 1131 DIRECCIÓN DE BIENESTAR LABORAL U.P. 1117 CENDEISS U.P. 2931

#### ORIGEN DEL ESTUDIO

El presente estudio se realiza en atención al Plan Anual Operativo del 2019 del Área de Servicios Administrativos, Abastecimiento e Infraestructura.

#### OBJETIVO GENERAL

Evaluar las acciones realizadas por la administración para la operativización de los lineamientos estratégicos aprobados por la Junta Directiva en materia de recursos humanos.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las acciones efectuadas por la administración para la ejecución de los lineamientos estratégicos aprobados por la Junta Directiva en el PEI 2015-2018 en materia de recursos humanos.
- Verificar el desarrollo de directrices, acciones operativas y planes de implementación realizados por la administración para operativizar la Política Institucional para la Gestión de las Personas.

#### ALCANCE DEL ESTUDIO

El estudio comprende la revisión y análisis de las actividades ejecutadas por las unidades institucionales encargadas de la gestión de las personas durante el período 2015-2018, considerando:

- Cumplimiento de estrategias del PEI 2015-2018 en materia de gestión de las personas.
- Productos gerenciales y operativos desarrollados para el abordaje de las estrategias del PEI 2015-2018 en materia de recursos humanos.
- Verificar cumplimiento de lo dispuesto por el jerarca institucional respecto a la Política Institucional para la gestión de las personas.
- Porcentaje de avance de la implementación de la PIGP.



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

El estudio se realizó del 24 de abril al 28 de junio 2019.

La evaluación se realizó de conformidad con el Manual de Normas Generales para el Ejercicio de la Auditoría en el Sector Público.

## METODOLOGÍA

- Revisión y análisis de las estrategias contenidas en el Plan Estratégico Institucional 2015-2018 en materia de gestión de las personas, Plan Táctico Operativo de la Gerencia Administrativa 2015-2018, Planes Presupuesto de la Dirección Administración y Gestión de Personal, Dirección de Bienestar Laboral y Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISSS).
- Solicitud de información al Lic. Luis Diego Sandoval Salas, Dirección de Planificación Institucional, Licda. Hazel Jara Chaves, Profesional de la Gerencia Administrativa, Lic. Michael Alfaro Jara, Jefe Subárea CENDEISSS, Licda. Yotzy Chaves Pereira, funcionaria DAGP, Dra. Liza María Vásquez Umaña, Jefa Despacho Presidencia Ejecutiva, Licda. Aracelly Palma Moreno, Asesora Gerencia Administrativa.
- Entrevistas realizadas a los siguientes funcionarios:  
Dr. Juan Carlos Esquivel Sánchez, Director Ejecutivo del CENDEISSS.  
Lic. Wálter Campos Paniagua, Subdirector de Administración y Gestión de Personal.  
Lic. Luis Bolaños Guzmán, Director de Bienestar Laboral.  
MBA. Rey Fernando Jiménez Carvajal, Director designado para el Programa Gestión de las Personas.  
Lic. Luis Diego Sandoval Sánchez, Jefe Área Dirección de Planificación Institucional.  
Licda. Hazel Jara Chaves, enlace de planificación de la Gerencia Administrativa.

## MARCO NORMATIVO

- Ley General de Control Interno.
- Normas de Control Interno para el Sector Público, de la Contraloría General de la República.
- Plan Estratégico Institucional 2015-2018.
- Plan Táctico Operativo Gerencia Administrativa 2015-2018.
- Acuerdo de Junta Directiva, Artículo 16º de la Sesión Número 8886 del 02 de febrero del 2017.
- Política Institucional para la Gestión de las Personas.
- Informe Técnico Final del Proyecto DIFERHCCSS realizado por la OPS.
- Oficio GA-0817-2018, del 28 de mayo 2018. Designación como Director a cargo de Proyectos de Recursos Humanos al MBA. Rey Fernando Jiménez Carvajal.
- Oficio PGP-RRHH-020-2019 del 21 de marzo 2019. Informe de avance del seguimiento sobre cumplimiento del plan de implementación de la Política Institucional Gestión de las Personas.



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

## 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 N°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:

*“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

El Plan Estratégico Institucional 2015-2018 fue aprobado por la Junta Directiva de la institución en el artículo N°22 de la sesión 8818, celebrada el 17 de diciembre de 2015, en el cual se estableció el tema ocho denominado “Gestión de las personas trabajadoras de la CCSS”, indicando seis estrategias que contenían el abordaje de temas como la planificación del recurso humano, relaciones laborales, nuevas formas de contratación, capacitación y desarrollo, formación, manejo de conflictos y nuevas formas de contratación y remuneración.

Con el fin de abordar lo dispuesto en el Plan Táctico de la Gerencia Administrativa para el período 2015-2018 se estableció en materia de gestión de las personas el “Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos de la CCSS”, en el cual la institución venía trabajando desde su aprobación por la Junta Directiva en el artículo 38 de la sesión N° 8630 del 21 de marzo del 2013.



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

Al final del proyecto, se enlistaron 7 productos finalizados, a saber:

**Cuadro 1**  
**Estatus de los productos**  
**Proyecto Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos**

<b>Componente de Gestión del conocimiento</b>	<b>Estatus al cierre del proyecto</b>
1. Determinación de la capacidad instalada para formación de especialista	Finalizado
2. Plan estratégico de desarrollo del recurso humano	Finalizado
3. Evaluación del impacto de las actividades educativas en los servicios	Finalizado
4. Fortalecimiento de las competencias gerenciales y el liderazgo en salud y seguridad social	Finalizado
5. Renovación del rol gestor y regulador: Fortalecimiento de la regulación de los procesos de formación y capacitación de la CCSS	Finalizado
6. Modelo de Gestión de recursos humanos	Finalizado
7. Estatuto de personal	Finalizado

**Fuente:** Informe final del proyecto rendido por la OPS, Mayo 2018.

## **POLITICA INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS**

Mediante Artículo 16º de la Sesión Número 8886 del 02 de febrero del 2017, la Junta Directiva de la institución, aprobó la Política Institucional para la Gestión de las Personas, la cual constituye el producto N°1 del proyecto del proyecto DIFERHCCSS, la cual consta de 10 enunciados, 16 lineamientos y 59 estrategias, las cuales deberán se desarrolladas por las unidades técnicas competentes y cuya responsabilidad recae directamente sobre las gerencias de la institución.

## **HALLAZGOS**

### **1. SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2018 EN MATERIA DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS.**

Se determinó pendientes de ejecución e implementación cinco de las seis estrategias señaladas en el Plan Estratégico Institucional 2015-2018 en materia de gestión de las personas trabajadoras, a pesar de que en las herramientas gerenciales de planificación se indicó el cumplimiento de los objetivos propuestos para atender lo relacionado con el tema en análisis.



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

El Plan Estratégico Institucional 2015-2018 estableció seis estrategias con el objetivo de “Fortalecer e integrar la gestión de las personas trabajadoras de la CCSS, con una orientación dirigida a la mejora de sus capacidades, de sus condiciones de trabajo y accesibilidad; como un factor determinante en la consecución de una cultura de la eficacia, la eficiencia y la calidad en la prestación de los servicios”, a saber:

*8a. Readecuación del modelo institucional de gestión de las personas, de forma que se permita la planificación y el desarrollo continuo, integrado y sostenible de los trabajadores y trabajadoras, con el fin de optimizar el aporte del personal al cumplimiento de la misión institucional.*

*8b. Desarrollo e implementación de un modelo integrado que se ocupe de las relaciones y condiciones de trabajo; de forma que se permita mejorar el clima organizacional y la calidad de vida de los trabajadores, con una perspectiva de crecimiento individual y colectivo de las personas trabajadoras, así como el fortalecimiento de la cultura institucional y la prestación de los servicios.*

*8c. Fortalecimiento y modernización de los procesos de gestión del conocimiento y de los programas de formación y capacitación; de forma que permitan contar con personal calificado y competente para el desempeño de sus funciones, el cumplimiento de los objetivos institucionales y la prestación de servicios a la población.*

*8d. Desarrollo de nuevas herramientas para mejorar la capacidad institucional para la prevención, negociación y manejo de conflictos obrero-patronales y gremiales, incluyendo la resolución alterna de conflictos.*

*8e. Definición de esquemas alternativos para la contratación y remuneración del personal que sean sostenibles financieramente y que se vinculen con el desempeño y la productividad laboral; todo lo anterior en función de los nuevos retos que imponen la complejidad de los servicios de salud.*

*8f. Establecer, en conjunto con las entidades docentes que imparten posgrados en ciencias de la salud en convenio con la institución, criterios de selección de postulantes que contemplen las necesidades de la Caja y de la población.*

A su vez, la Gerencia Administrativa en el Plan Táctico Operativo 2015-2018 estableció dos productos para atender el objetivo 8 del PEI 2015-2018 referente a la gestión del recurso humano, a saber:

- Implementación del Proyecto Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos.
- Desarrollo de un conjunto de acciones tendientes a mejorar la capacidad institucional, para la prevención, negociación y resolución de discrepancias y conflictos.



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

Sin embargo, de conformidad con el análisis realizado por esta auditoría, la totalidad de las estrategias no se consideran cumplidas para el período abarcado, teniendo que:

**-Sobre la readecuación del modelo institucional de gestión de las personas, de forma que se permita la planificación y el desarrollo continuo, integrado y sostenible de los trabajadores y trabajadoras, con el fin de optimizar el aporte del personal al cumplimiento de la misión institucional:** Durante el período 2015-2018 no se cuenta con documentación que evidencie la readecuación del modelo institucional de gestión de las personas. El Modelo propuesto en el proyecto DIFERHCCSS no ha sido aprobado a la fecha y se encuentra en una etapa inicial de análisis. El Lic. Wálter Campos Paniagua, Subdirector de Administración y Gestión de Personal indicó respecto a este punto: *“Con el proyecto desarrollado en conjunto con la OPS se desarrolló un producto para plantear un nuevo modelo de gestión de las personas, el cual se encuentra pendiente de aprobación por el Consejo de Gerencia y por ende no se ha implementado.”*

**-Sobre el desarrollo e implementación de un modelo integrado que se ocupe de las relaciones y condiciones de trabajo; de forma que se permita mejorar el clima organizacional y la calidad de vida de los trabajadores, con una perspectiva de crecimiento individual y colectivo de las personas trabajadoras, así como el fortalecimiento de la cultura institucional y la prestación de los servicios:** No consta la implementación de un modelo integrado para las relaciones y condiciones de trabajo para mejorar el clima organizacional. El Lic. Luis Bolaños Guzmán, Director de Bienestar Laboral indicó a esta auditoría que *“esta estrategia quedó planteada con el Modelo de Gestión de las Personas y la Política de Gestión de las Personas, los cuales son productos del proyecto desarrollado con la OPS”*. Respecto al fortalecimiento de la cultura institucional, indicó que actualmente el Área de Cultura Organizacional de la institución, no cuenta con jefatura y sólo dos funcionarios permanecen en la unidad.

**-Sobre el Fortalecimiento y modernización de los procesos de gestión del conocimiento y de los programas de formación y capacitación:** El Dr. Juan Carlos Esquivel Sánchez, Director Ejecutivo del CENDEISSS manifestó que un producto que atendía tal estrategia es el Reglamento de Capacitación y Formación, sin embargo a la fecha el documento no se encuentra aprobado por Junta Directiva.

**-Sobre el desarrollo de nuevas herramientas para mejorar la capacidad institucional para la prevención, negociación y manejo de conflictos obrero-patronales y gremiales, incluyendo la resolución alterna de conflictos:** Se consultó al Lic. Luis Bolaños Guzmán, Director de Bienestar Laboral indicando: *“Realmente no sé si se planteó a nivel de herramientas tecnológicas o administrativas. Actualmente trabajamos en un proyecto para desarrollar un programa de mediación que fortalezca el manejo de conflictos obrero patronales.”*



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

**-Sobre la definición de esquemas alternativos para la contratación y remuneración del personal que sean sostenibles financieramente y que se vinculen con el desempeño y la productividad laboral; todo lo anterior en función de los nuevos retos que imponen la complejidad de los servicios de salud:** Dentro del Plan Táctico de la Gerencia Administrativa y plan presupuesto de la DAGP no se visualizan productos específicos para tal estrategia. El Lic. Campos Paniagua manifestó: *Las estrategias fueron la revisión integral de todos los pluses, lo cual está pendiente de llevar a Junta Directiva. Otra estrategia es el Estudio Integral de Puestos que debe presentarse a Gerencia General.*

Sobre el punto 8f sobre los criterios de selección para posgrados en ciencias de la salud, el Lic. Campos Paniagua manifestó a esta auditoría que dicho lineamiento pretendía mejorar la forma en que se determinaba la cantidad de médicos disponibles para iniciar una especialidad luego de la evaluación que realiza la Universidad de Costa Rica. Por otro lado, el Dr. Juan Carlos Esquivel Sánchez, Director Ejecutivo del CENDEISSS indicó que para tal estrategia no se debía desarrollar ningún producto pues eso está regulado en el Reglamento que regula la relación del médico residente con la CCSS y que además el asunto pasa por la autonomía universitaria en donde la CCSS no tiene injerencia, lo cual denota una falta de claridad y participación de las unidades técnicas para diseñar y abordar los lineamientos estratégicos, dificultando así su cumplimiento.

Se constata de lo anterior que, durante el período 2015-2018 las estrategias descritas en materia de gestión de las personas, contenidas en el Plan Estratégico Institucional no fueron concretadas. A pesar de que las estrategias indicadas han sido incorporadas en productos como la Política Institucional de Gestión de las Personas, la misma muestra un atraso importante (~~Ver Anexo 2~~) como será analizado en otro apartado de este informe, por lo que existe el riesgo que las propuestas no se cumplan sino se adoptan las acciones efectivas de seguimiento y evaluación.

La Licda. Hazel Jara Chaves, encargada del Plan Táctico Operativo de la Gerencia Administrativa, respecto al proceso efectuado para definir los productos con los cuales se pretendía abarcar las estrategias del PEI 2015-2018 lo siguiente:

*“Se conformó un equipo de trabajo con los representantes de las unidades técnicas de la Gerencia que se encargó de elaborar una propuesta y revisar el alineamiento entre las estrategias del PEI con los proyectos a desarrollar.*

*Posteriormente, esa información se analizó en consejo de directores y Gerente Administrativo, validándose la información.*

*Luego se envía a la Dirección de Planificación para su aval.*

*La DAGP como instancia técnica indicó que con el Proyecto de la OPS se abarcarían los lineamientos estratégicos en materia de gestión de las personas.”*



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

Consultado por esta auditoría el Lic. Wálter Campos Paniagua, Subdirector de Administración y Gestión de Personal respecto a las razones que han impedido concretar las líneas estratégicas aprobadas por el jerarca en materia de gestión de las personas indicó:

*“Se tienen razones de tipo político ya que ante los cambios de gobierno se debe reiniciar con la comunicación y aprobaciones de las autoridades superiores para continuar con los proyectos que venían realizando.*

*También como la causa principal, existen procesos que a la fecha no han sido articulados adecuadamente ya que varias gerencias manejan el tema de recursos humanos de manera independiente, por lo que ralentiza el avance de las estrategias en materia de recurso humano. Se requiere una visión integral en el tema a nivel institucional.”*

Lo anteriormente descrito se presenta porque los productos gerenciales y operativos propuestos, no resultaron efectivos para lograr alcanzar las estrategias avaladas por el jerarca institucional durante el período indicado.

No cumplir con el desarrollo eficiente de las estrategias del PEI 2015-2018 impidió que la institución fortaleciera la gestión de las personas trabajadoras durante el período establecido.

## **2. SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS OBTENIDOS DEL PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LAS FUNCIONES ESTRATÉGICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA CCSS**

No se evidencia una efectiva implementación de los productos finalizados en el Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS, considerando que existen entregables de los diferentes productos contenidos en el proyecto que a la fecha no han sido implementados y/o aprobados en la institución, a saber:

- A. Estatuto de personal: se desarrolló una propuesta la cual no ha sido aprobado institucionalmente.
- B. Rediseño de procesos de Recursos Humanos: Se encuentra a la espera de lo contemplado en el proyecto de Reestructuración del nivel central.
- C. Programa de fortalecimiento de las competencias gerenciales, para el liderazgo institucional: Se diseñó un plan piloto sin estar implementado a la fecha a nivel institucional.
- D. Reglamento para el Desarrollo de las Personas Trabajadoras de la Caja Costarricense de Seguro Social: no ha sido aprobado por Junta Directiva.
- E. Modelo Institucional para la Gestión de las Personas: no ha sido aprobado por el Consejo de Gerentes.



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

La Organización Panamericana de la Salud rindió informe de cierre del proyecto DIFERHCCSS, efectuando las siguientes consideraciones:

*“El proyecto aportó dentro de sus productos más importantes la Política y el Modelo Institucional de Gestión de las Personas (ambos con su respectiva hoja de ruta para implementación), pilares clave para la gestión de RH en la institución, que aunado al Estatuto de Personal constituyen herramientas muy valiosas para transformar y mejorar RH. Queda en manos de la institución implementar las hojas de ruta definidas y disponer lo necesario para seguir avanzando hacia la transformación de la gestión de las personas en la institución.*

*En cuanto a gestión del conocimiento se lograron avances importantes, especialmente en relación con la determinación de capacidad instalada de formación de especialistas, la propuesta para fortalecimiento de competencias gerenciales, al plan estratégico de desarrollo institucional para RH y a la medición de impacto de las actividades educativas. Los mencionados son productos muy importantes basados en metodologías que ya se encuentran disponibles para su institucionalización y pueden ser también la base de la mejora continua que la institución requiere.*

*En términos de nueva estructura y reorganización de procesos de RH, la coexistencia con el Proyecto de Reestructuración del nivel central no permitió avanzar en lo previsto, dada la decisión de que este proyecto tuviera prioridad sobre el de Recursos Humanos, lo cual complicó el avance y no permitió llegar a la profundidad que se necesitaba, especialmente en la red de oficinas locales de RH. Adicionalmente queda en manos de las autoridades aprobar o no los cambios que ese proyecto ha propuesto y a partir de ellos, continuar con la transformación de la gestión sugerida para la gestión de las personas a través de la Política Institucional de Gestión de las Personas y el Modelo Institucional de Gestión de las Personas, para los cuales ya se tienen elaboradas las respectivas hojas de ruta y planes de implementación...”*

Las Normas de Control Interno para el Sector Público establecen en el punto 4.5.2 Gestión de Proyectos:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda...”*

(...)

*Las actividades de control que se adopten para tales efectos deben contemplar al menos los siguientes asuntos:*

*d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto.*



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

*e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.*

Aunque se han establecido acciones para abordar algunos de los productos del proyecto DIFERHCCSS, no se logró acreditar en este informe que la administración Activa desarrollara un análisis posterior sobre la efectividad del proyecto de marras.

Lo anterior, obedece a que la institución no ha desarrollado una estrategia clara de abordaje para brindar continuidad, seguimiento y evaluación a los productos del proyecto desarrollado con la Organización Panamericana de la Salud y sus entregables derivados en aras de fortalecer la gestión institucional del recurso humano.

Lo indicado no le brinda a la institución una garantía razonable de avanzar en la gestión del talento humano, al no presentar líneas claras de acción conjunta, además podría afectar el patrimonio institucional al invertir en proyectos que no brinden el impacto esperado en la gestión institucional.

### **3. SOBRE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LA CCSS.**

El producto N°1 conocido por Junta Directiva proveniente del proyecto DIFERHCCSS fue la Política Institucional para la Gestión de las Personas en la CCSS, la cual contiene los lineamientos estratégicos en materia de gestión de las personas en un horizonte de cinco años, para la cual este órgano de fiscalización y control determinó los hallazgos que se detallan.

#### **3.1. SOBRE LA PRESENTACIÓN DE INFORMES ANUALES A JUNTA DIRECTIVA.**

Se determinó que, desde la aprobación de la PIGP en febrero del 2017, no se han presentado informes anuales de su operativización como lo estableció el jerarca institucional.

En el artículo 16º de la Sesión Número 8886 del 02 de febrero del 2017 la Junta Directiva estableció:

*“La Junta Directiva con base en la recomendación del señor Gerente Administrativo contenida en el citado oficio número GA-41114-2017 (al que se anexa la comunicación número DAGP-0026-2016, fechado 12 de enero del año 2017 y que firma el Director de la Dirección de Administración y Gestión Personal), mediante el cual la Gerencia Administrativa adjunta la propuesta de la Política Institucional para la Gestión de las Personas, que se encuentra incorporada como Producto No. 1 del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos y que fue avalada por la Dirección de Planificación Institucional mediante el oficio número DPI-190-16, y por la Dirección Jurídica en la nota número DJ-3154-2016, **ACUERDA:***



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

**ACUERDO PRIMERO:** aprobar la siguiente “Política Institucional para la Gestión de las Personas”:

**ACUERDO SEGUNDO:** instruir a las Gerencias Médica y Administrativa, para que, a través de las Direcciones de Administración y Gestión de Personal, y Bienestar Laboral, así como del CENDEISSS (Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social) y en un plazo de cuatro meses, presenten, para aprobación del Consejo de Presidencia y Gerencias, las directrices y acciones operativas y su respectivo plan de implementación para operativizar la Política Institucional para la Gestión de las Personas Además, deberá presentarse un informe anual respecto de la operativización de la Política aquí aprobada.

**ACUERDO TERCERO:** dar por atendido el producto número 1 del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos.”

El MBA. Rey Fernando Jiménez Carvajal, Director del Programa Gestión de las Personas creado por la Gerencia Administrativa para, entre otros productos, implementar la PIGP, indicó a esta auditoría:

*“En cuanto al Plan de Implementación de la Política Institucional para la Gestión de las Personas, únicamente se ha realizado el primer seguimiento con corte al mes de diciembre del 2018. Este informe fue remitido a la gerencia Administrativa mediante oficio PGP-RRHH-0020-2019 del mes de marzo 2019. Sobre el particular, se desconoce si la Gerencia Administrativa ha presentado ante la junta Directiva algún informe al respecto.”*

La Gerencia Administrativa no aportó informes adicionales sobre la operativización de la PIGP.

La falta de presentación de informes anuales de operativización de la Política Institucional para la Gestión de las Personas se debe a un incumplimiento al acuerdo del jerarca institucional.

No presentar los informes requeridos por el jerarca institucional sobre la operativa de la PIGP impide un efectivo control y monitoreo de las acciones desarrolladas para cumplir con la política y aumenta el riesgo de no cumplir con los objetivos planteados en materia de gestión de las personas.

### **3.2 SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA OPERATIVIZAR LA POLÍTICA INSITUCIONAL PARA LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS.**

Se evidenció un atraso en el porcentaje total de avance de cumplimiento de implementación de la Política Institucional para la Gestión de las Personas, aunado a ello, no se han establecido medidas gerenciales para el correcto avance del proyecto.

Mediante oficio PGP-RRHH-020-2019, del 21 de marzo 2019, el MBA. Rey Fernando Jiménez Carvajal, Director del Programa Gestión de las Personas indicó al Lic. Ronald Lacayo Monge, Gerente Administrativo lo siguiente:



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

*“El Programa Gestión de las Personas solicitó a la Dirección de Administración y Gestión de Personal y a la Dirección de Bienestar Laboral mediante oficio PGP-RRHH-003-2019 de fecha 22 de enero del año en curso, un informe de avance sobre el grado de cumplimiento del Plan de Implementación con corte al 31 de diciembre de 2018, estableciendo como fecha límite del envío de la información el 31 de enero del 2019.*

*Por parte de la Dirección de Bienestar Laboral, se recibió la información mediante oficio DBL-0045-2019 de 01 de febrero del 2019, suscrito por el director Lic. Luis Bolaños Guzmán.*

*En el caso de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, al no recibir lo solicitado en la fecha límite fijada, se procedió a enviar recordatorios mediante nota PGP-RRHH-011-2019 de fecha 08 de febrero del año en curso, así como correos electrónicos de fechas 11 y 20 de febrero, 06 y 20 de marzo del presente año.*

*Con respecto a los lineamientos 13, 14, 15 y 16 referentes al componente Gestión del Conocimiento, en virtud de lo expresado en el oficio GM-MDA-15759-2018 de fecha 29 de noviembre del 2018 suscrito por el Dr. Roberto Cervantes Barrantes, en el que señala textualmente:*

*“Teniendo a la vista el escenario supradescrito y la invitación que se giró al CENDEISSS para participar en el Taller programado para el próximo lunes 10 de diciembre de los corrientes, esta Gerencia se encuentra analizando el alcance de los Proyectos descritos, así como la participación de parte del CENDEISSS. En ese sentido, el Dr. Juan Carlos Esquivel Sánchez, Director Ejecutivo, de ese Centro de Trabajo, ha presentado a esta Gerencia un informe minucioso sobre la intervención del CENDEISSS en el Programa que usted lidera.*

*De manera que, en esta ocasión, los colaboradores invitados al Taller para el próximo lunes no asistirán hasta que se analice de forma exhaustiva la participación activa de personeros del CENDEISSS.*

*Vale destacar que, como representante institucional, priva la atención de los menesteres de las personas trabajadoras, en cuanto a iniciativas de otras Gerencias o bien, articulación de las mismas; sin embargo, la Gerencia Médica se encentra analizando estructura organizacional y funcional, así como Proyectos de su competencia.”*

*(...)*

*De acuerdo con lo anterior, se muestra en el siguiente cuadro el porcentaje total de avance de cumplimiento de la implementación de la Política Institucional para la Gestión de las Personas correspondiente al año 2018:*



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

<b>Línea Base:</b>	<b>Programación 2018:</b>	<b>Cumplimiento 2018:</b>
9%	29%	9%

Mediante entrevista efectuada al MBA. Rey Fernando Jiménez Carvajal, Director nombrado por la Gerencia Administrativa para la implementación de la PIGP, manifestó lo siguiente:

*“En cuanto al Plan de Implementación de la Política Institucional para la Gestión de las Personas, ya se realizó el primer seguimiento con corte al mes de diciembre del 2018. Este informe fue remitido a la gerencia Administrativa mediante oficio PGP-RRHH-0020-2019 del mes de marzo 2019. Sobre el particular, se desconoce si la Gerencia Administrativa instruyó a las direcciones involucradas sobre la elaboración de un plan de acción para atender el retraso identificado.”*

Mediante correo electrónico del 27 de junio 2019, la Licda. Aracelly Palma Moreno, Asesora de la Gerencia Administrativa indicó:

*“este plan forma parte de los temas que se trasladaron a la Gerencia General, como parte del plan de transformación de los recursos humanos, dado el traslado de la DAGP que se dio a partir del 21 de Marzo”*

Asimismo, en entrevista efectuada al MBA. Rey Fernando Jiménez Carvajal, Director del Programa Gestión de las Personas, implementado por la Gerencia Administrativa, indicó:

*“...nos encontramos en la etapa de diseño y revisión de los cronogramas de los productos, excepto los referentes al CENDEISS, a saber:*

- *Modelo Integral del desarrollo en la gestión del conocimiento*
- *Programa para el desarrollo de la Investigación.*

*Lo anterior por cuanto, según oficio de la Gerencia Médica GM-MDA-15759-2018 del 29 de noviembre del 2018, indica la no incorporación del CENDEISS, a las actividades del Programa pues se encontraban en un análisis interno de la funcionalidad y estructural de la Gerencia Médica. No omitimos manifestar que la Gerencia Administrativa, según oficio GA-1156-2018, del mes de agosto del 2018, había solicitado formalmente a la Gerencia Médica la participación del CENDEISS en el desarrollo del Programa de Gestión de las Personas.”*



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

Consultado el Lic. Wálter Campos Paniagua, Subdirector de Administración y Gestión de Personal, indicó:

*“El Programa de Gestión de las Personas fue constituido por la Gerencia Administrativa para implementar los productos que brindó el Proyecto de Desarrollo integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos. En este se nombró al MBA. Rey Fernando Jiménez Carvajal como Director del proyecto, sin embargo este año la Gerencia Administrativa se desvinculó del proyecto al pasar la DAGP y CENDEISSS a la Gerencia General.*

*Actualmente no existe una definición aún si el programa seguirá adscrito a la DAGP o a la Gerencia General. Debe aclararse que esta dirección no tiene poder de dirección sobre el CENDEISSS y Dirección de Bienestar Laboral, por lo que existe un problema de seguimiento con la PIGP al no contar con una designación oficial para el control y seguimiento de esta.*

*Actualmente la DAGP coordina las estrategias propias de sus áreas y subáreas a la espera de las decisiones gerenciales que se tomen.”*

Lo anterior denota que la Administración Activa no ha sido oportuna en la implementación que debe realizarse a la PIGP, en virtud de que las líneas de coordinación entre los actores ejecutantes no han sido eficaces.

Contar con niveles de cumplimiento menores a los establecidos en las políticas aprobadas por Junta Directiva coloca a la institución en una situación de riesgo de incumplimiento a los objetivos planteados, retrasa el fortalecimiento de la gestión del talento humano institucional y por ende debilita el sistema de control interno.



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

## CONCLUSIONES

Durante el período 2015-2018, la Caja Costarricense del Seguro Social incluyó en su Plan Estratégico Institucional una serie de estrategias tendientes a fortalecer, actualizar y mejorar la gestión del recurso humano con que cuenta la institución, siendo el Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos de la CCSS, efectuado mediante un convenio de cooperación con la Organización Panamericana de la Salud, el principal objetivo gerencial y operativo para lograr el cumplimiento de las líneas estratégicas dadas por el jerarca en la materia mencionada.

No obstante lo anterior, no se logró evidenciar que la institución haya sido efectiva, durante el período indicado, en la consecución de las estrategias planteadas, siendo que a la fecha la mayoría de productos propuestos para concretar el fortalecimiento en la gestión del recurso humano en la institución se encuentran pendientes de implementación.

Los esfuerzos realizados por la Administración Activa para contar con una gestión del recurso humano más integral, continúan sin causar el impacto esperado a nivel institucional considerando que temas como la planificación del recurso humano en la institución, actualización normativa, gestión por competencias, rediseño de procesos de las unidades de recursos humanos, fortalecimiento de la cultura organizacional, modelo integral para la mejora de las relaciones laborales y mejora del clima organizacional, entre otros, siguen estando pendientes de implementar, generando una serie de riesgos para la institución en el desarrollo y atención de su recurso humano.

Por otro lado, aunque en el período estudiado la Junta Directiva aprobó la Política Institucional para la Gestión de las Personas, la Administración Activa tampoco ha sido efectiva en su implementación, ya que se han determinado situaciones que van desde la falta de informes para mostrar la operatividad de la misma, hasta un nivel de cumplimiento para la implementación por debajo del esperado.

Para garantizar un avance en los objetivos planteados en la gestión del recurso humano, es necesario una matrícula y respaldo gerencial. Asimismo, la Dirección de Administración y Gestión de Personal, la Dirección de Bienestar Laboral, el Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Seguridad Social, como entes técnicos relacionados con la gestión de las personas en la CCSS, deben encauzar sus esfuerzos para lograr los resultados esperados de productos estratégicos como la Política en marcos, de lo contrario la institución corre el riesgo de que los esfuerzos y la inversión realizada en los últimos años no genere el impacto suficiente.

Este informe tiene como finalidad brindarle a la Administración Activa un insumo de análisis sobre el cumplimiento de los productos estratégicos trabajados en los últimos años en materia de gestión de las personas para que se tomen las acciones pertinentes hacia su efectiva implementación, evaluación y seguimiento, en aras de garantizar que los objetivos institucionales y de control interno sean cumplidos a cabalidad.



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

## RECOMENDACIONES

### AL DOCTOR ROBERTO CERVANTES BARRANTES, GERENTE GENERAL O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

1. Conforme lo indicado en el hallazgo 3.1 respecto a la no presentación de informes de operativización de la Política Institucional para la Gestión de las Personas a la Junta Directiva, y hallazgo 3.2 respecto al nivel de cumplimiento durante el año 2018 de la implementación de la Política Institucional para la Gestión de las Personas, en coordinación con las gerencias que corresponda, desarrollar las siguientes acciones:

- A) Implementación de mecanismos de control para presentar anualmente a Junta Directiva los informes de operativización de la PIGP, según acuerdo directivo del 02 de febrero 2017, artículo 16, sesión 8886.
- B) Analizar las causas que han generado un 9% de avance de la PIGP durante el año 2018 e instruya las acciones que considere necesarias para el cumplimiento, entre ellas la readecuación del cronograma y la hoja de ruta del proyecto. Asimismo, implemente un plan de monitoreo periódico del cumplimiento de las metas de la PIGP con el propósito de contar un mecanismo efectivo de rendición de cuentas.

Para el cumplimiento de lo anterior, deberá presentarse a esta auditoría, en el plazo máximo de 6 meses a partir del recibo del presente informe, la documentación donde conste la implementación de los mecanismos de control para presentar anualmente a la Junta Directiva los informes de operativización de la Política institucional para la Gestión de las Personas, y donde conste el análisis de las causas que generan un avance del 9% en la PIGP así como las acciones necesarias para el cumplimiento de la política. Asimismo, se debe remitir documento donde conste el plan de monitoreo periódico del cumplimiento de metas de la política.

### AL LIC. WÁLTER CAMPOS PANIAGUA, SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL, LIC. LUIS BOLAÑOS GUZMÁN Y DR. JUAN CARLOS ESQUIVEL SÁNCHEZ O A QUIENES EN SU LUGAR OCUPEN LOS CARGOS

De conformidad con lo establecido en los hallazgos 1 y 2, respecto a las estrategias del Plan Estratégico Institucional 2015-2018 y los productos pendientes de implementar del proyecto DIFERHCCSS, según el ámbito de sus competencias, realizar un análisis para determinar si las estrategias en materia de gestión de las personas del PEI anterior están contenidas en los proyectos o programas que se desarrollan actualmente en cada una de sus direcciones así como el estado actual del Estatuto de Personal, Rediseño de Procesos de Recursos Humanos, Programa de Fortalecimiento de las Competencias Gerenciales, Reglamento para el Desarrollo de la Persona Trabajadora de la CCSS, Modelo Integral de la Gestión de las Personas y establecer de ser necesario una propuesta de abordaje y seguimiento para la implementación de cada uno de los productos, considerando fechas, responsables, acciones.

Para el cumplimiento de lo anterior, deberá presentarse a esta auditoría, en el plazo máximo de 6 meses a partir del recibo del presente informe, documento donde se acredite el análisis para cada punto de la recomendación.



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

## COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, artículo 45, los resultados del presente estudio fueron comentados con Lic. Wálter Campos Paniagua, Subdirector de Administración y Gestión de Personal, Licda. Natalia Villalobos Leiva, Jefe área Diseño Administración de Puestos y Salarios, Lic. Juan José Acosta Cedeño, Asesor Gerencia General, Lic. Luis Bolaños Guzmán, Director de Bienestar Laboral, Ing. Patricia Monge Jiménez, Unidad Control Gestión del CENDEISSS y Dr. Jorge Arturo Jiménez Brizuela, Dirección Ejecutiva CENDEISSS, los cuales indicaron respecto a las recomendaciones emitidas en el presente informe, lo siguiente:

**Recomendación 1:** El Lic. Acosta Cedeño solicita ampliar el plazo a 6 meses de la recomendación 1. Considerar los entregables de la recomendación para que en la redacción se aclare los dos productos a presentar.

Esta auditoría, valora factible la ampliación de plazo y modifica la redacción del entregable de la recomendación para comprender mejor su lectura.

**Recomendación 2:** Respecto a la recomendación 2, el Lic. Bolaños Guzmán indica que existen productos en materia de gestión de las personas que pudiesen estar contenidos en la PIGP por lo que está de acuerdo que la administración pueda desarrollar el análisis para plantear que estrategias deben continuar.

El Lic. Wálter Campos Paniagua manifiesta que a pesar de los cambios que ha habido respecto al traslado de gerencia, implementación de la ley N°9635 actualmente se encuentran trabajando en el marco teórico y estructural de proyectos como Estudio Integral de Puestos, Evaluación de Desempeño. Indica la preocupación que tiene en materia de plan estratégico 2019-2022 pueda faltar contenido en materia de la gestión de las personas.

La Licda. Natalia Villalobos Leiva, indica que según lo manifestado por don Wálter Campos, estima que la gestión de recursos humanos debe considerarse desde las líneas estratégicas de la institución considerando los grandes cambios y reformas en el empleo público que vienen gestándose y eventualmente, aunque exista un Plan Estratégico debemos ajustarnos a los requerimientos de actores y situaciones externas. Existen además temas institucionales que influyen directamente sobre la función de recursos humanos, ejemplo de ello es el tema de reestructuración y las redes integradas de servicios de salud lo cual debería definirse anticipadamente a desarrollar un estudio integral de puesto por citar uno de los casos.

Respecto a la recomendación 2, la Ing. Monge Jiménez y Dr. Jiménez Brizuela solicitan ampliar el plazo a 6 meses considerando que deben retomar las acciones realizados a cada producto y que existen cambios de jefatura en el CENDEISSS.



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

En cuanto al cumplimiento de la PIGP la Ing. Monge Jiménez indica que el CENDEISSS a solicitud de la Gerencia Médica detuvo las acciones para su cumplimiento por lo que deben retomar los puntos atinentes a esa unidad.

Esta auditoría decide ampliar el plazo a 6 meses para la recomendación dos del presente informe.

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

Lic. Jonathan Quirós Solórzano  
**ASISTENTE DE AUDITORIA**

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

ANP/JQS/lba



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

## ANEXOS

### Cuadro 2 Enunciados, Lineamientos y Estrategias Política Institución para la Gestión de las Personas 2018-2022

**ENUNCIADO 1:** El proceso de planificación en materia de recursos humanos, se desarrollará a través de un enfoque integral, transversal y estratégico, que permita la prestación de los servicios en forma eficaz y continua; a través de una dotación oportuna de funcionarios idóneos, planes de sucesión y de la optimización de los recursos, congruente con los lineamientos institucionales vigentes.

Lineamiento	Estrategias
Lineamiento 1: La CCSS planificará los requerimientos de personal, constituyendo equipos de trabajos equitativos, adecuados y acordes con las necesidades de prestación de servicios de las unidades de trabajo, según su nivel de competencia.	<p><b>1.1.</b> Desarrollar e implementar un modelo de planificación de recursos humanos que permita integrar las instancias y los procesos de planificación institucionales en recursos humanos.</p> <p><b>1.2.</b> Optimizar el proceso de planificación del recurso humano institucional, a través de directrices, metodologías y criterios técnicos sobre creación, reorganización y distribución de plazas; de forma tal que se permita un mejoramiento en la prestación de los servicios, acorde con la disponibilidad de recursos financieros, materiales y tecnológicos.</p> <p><b>1.3.</b> Diseño e implementación de un programa de planes de sucesión del recurso humanos que permita contar con cuadros de reemplazo.</p>
Lineamiento 2: La CCSS proveerá el recurso humano institucional, buscando mantener la continuidad y calidad en la prestación de los servicios, considerando para esto la sostenibilidad financiera de la institución.	<p><b>2.1.</b> Desarrollar un modelo de dotación de recursos humanos que favorezca la asignación oportuna de personal que responda a las necesidades institucionales.</p> <p><b>2.2.</b> Implementar un proceso de creación de plazas unificado, que responda a la planificación de la dotación de personal y que considere aspectos tales como la demanda de servicios y las prioridades institucionales; y que garanticen el equilibrio financiero institucional. Se le dará prioridad a la prestación directa de servicios y se respetará los perfiles ocupacionales y la estructura organizacional.</p>
<b>ENUNCIADO 2:</b> Para la gestión de las personas, la CCSS incorporará el uso de la información a nivel institucional, con el fin de integrar todos los procesos. Esto permitirá la ejecución de actividades con seguridad, oportunidad, confiabilidad, estandarización y control y mejorará la gestión y la toma de decisiones en los ámbitos estratégico y técnico.	
Lineamiento 3: La CCSS contará con un sistema de información integrado de recursos humanos, que fortalezca la gestión y genere a su vez los insumos necesarios para la toma de decisiones estratégicas.	<p><b>3.1.</b> Establecer un proceso de análisis y diagnóstico de los sistemas actuales de información en recursos humanos.</p> <p><b>3.2.</b> Definir y ejecutar las acciones orientadas a la integración y el desarrollo de sistemas de información en RRHH, que permita contar con los elementos necesarios para la toma de decisiones.</p>
<b>ENUNCIADO 3:</b> El marco normativo en la gestión de las personas se mantendrá actualizado y simplificado, de manera que se adecue a las necesidades de las condiciones laborales y coadyuve en la mejora del servicio y de la gestión institucional.	
Lineamiento 4: La CCSS contará con un marco normativo que regule las condiciones de las personas trabajadoras, que responda a criterios de mejora continua de la gestión, innovación, calidad de servicios y sostenibilidad financiera.	<p><b>4.1.</b> Desarrollar y ejecutar un proceso de revisión y actualización del marco normativo en recursos humanos.</p> <p><b>4.2.</b> Incrementar los procesos de asesoría, divulgación y comunicación a las personas trabajadoras sobre la regulación y la normativa institucional en recursos humanos.</p> <p><b>4.3.</b> Fortalecer los canales de comunicación con la rectoría en salud, pensiones y prestaciones sociales y con los entes reguladores, con el fin de incidir en el marco regulatorio nacional vinculado.</p>
<b>ENUNCIADO 4:</b> El modelo de organización y administración de las personas deberá ser acorde a las necesidades institucionales, de forma que permita potenciar las capacidades de sus trabajadores, en beneficio de la prestación de los servicios.	
Lineamiento 5: El ingreso y promoción en la CCSS se realizará buscando la idoneidad con base en criterios técnicos objetivos y transparentes, asegurando la atracción de personal con los más altos estándares de calidad, calidez y actitud de servicio, de acuerdo con el perfil del puesto a ocupar, considerando los principios de interculturalidad, equidad e igualdad de género.	<p><b>5.1.</b> Optimizar el proceso de reclutamiento y selección de forma que se garantice el cumplimiento de las normas asociadas, basado en criterios técnicos, objetivos y transparentes, según las condiciones y características del puesto a ocupar.</p> <p><b>5.2.</b> Desarrollar un proceso que permita la movilidad por ascensos y el acceso a cargos de jefatura, que contemple la equidad de género, para garantizar igualdad de oportunidades.</p> <p><b>5.3.</b> Fortalecer los mecanismos de concursos a fin de que se propicie la estabilidad y movilidad interna de las personas trabajadoras, procurando la idoneidad y el desarrollo de la carrera administrativa.</p>



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

	<p>5.4. Incorporar modalidades alternas de contratación de personal que permitan atender necesidades específicas de la institución.</p>
<p>Lineamiento 6: La CCSS gestionará su proceso de administración de las personas, mediante la actualización del modelo de gestión existente, orientándolo al fortalecimiento del ciclo de vida laboral.</p>	<p>6.1. Migrar gradualmente hacia un modelo de gestión por competencias, que impacte todos los procesos de la gestión de las personas. 6.2. Fortalecer el proceso de orientación, inducción e incorporación, como herramienta que permita a la persona trabajadora identificarse con su función específica y con los principios y razón de ser de la institución. 6.3. Realizar una revisión integral de todos los componentes salariales vigentes en la institución para establecer su origen, pertinencia y legalidad. 6.4. Establecer un proceso de desarrollo e implementación paulatina de un sistema de remuneración simplificado, equitativo y sostenible, alineado al desempeño y en cumplimiento de los objetivos, programas y metas de la institución, respetando los derechos adquiridos de las personas trabajadoras. 6.5. Implementar un sistema de incentivos asociado a los resultados, que considere el trabajo individual, por equipos e interés institucional, posibilitando la atracción y retención del personal. 6.6. Gestionar el proceso de desvinculación laboral de la persona trabajadora en reconocimiento a sus aportes a la institución, de manera que permita ajustar paulatinamente sus funciones, que contribuya a la transferencia del conocimiento. 6.7. Establecer un proceso de estandarización y certificación de las unidades de Gestión de Recursos Humanos, que se traduzca en el mejoramiento continuo en los procesos de trabajo y en el fortalecimiento de la Red de Gestión de Recursos Humanos</p>
<p><b>ENUNCIADO 5:</b> El sistema de evaluación del desempeño permitirá medir el grado de alineamiento entre la labor de las personas, los resultados de los equipos de trabajo y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales de forma eficaz y eficiente, de manera que se mejore el desempeño individual y colectivo en la prestación de los servicios.</p>	
<p>Lineamiento 7: La evaluación de la persona trabajadora y de los equipos de trabajo será un proceso continuo, orientado a la mejora del desempeño y de los resultados, alineando los objetivos institucionales con los individuales, mediante procesos de retroalimentación permanentes, adecuados a estándares y competencias y que permitan la implementación de acciones de mejora individual y colectiva.</p>	<p>7.1. Establecer estándares de desempeño por procesos y grupos ocupacionales, según niveles de gestión y ámbitos de competencia. 7.2. Incorporar la evaluación del desempeño como elemento vinculante en los procesos de gestión de recursos humanos.</p>
<p><b>ENUNCIADO 6:</b> Los climas y ambientes laborales se fortalecerán mediante el desarrollo una cultura organizacional sustentada en sus valores, principios filosóficos y ejes transversales, que promuevan las relaciones sanas entre la persona, los equipos de trabajo y sus jefaturas, en procura de la humanización de los servicios prestados, donde se coloque a la persona usuaria en el centro de la gestión.</p>	
<p>Lineamiento 8: La Caja promoverá programas dirigidos a la mejora de la cultura organizacional y el desarrollo de nuevos mecanismos que favorezcan la colaboración, el trabajo en equipo, el desarrollo, la satisfacción laboral, el desempeño laboral y el correcto comportamiento ético apegado a los valores institucionales, principios filosóficos y ejes transversales.</p>	<p>8.1. Implementar programas que contribuyan a una efectiva organización del trabajo y al buen clima laboral, favoreciendo espacios y actividades que promuevan y permitan el desarrollo integral de la persona trabajadora en su ámbito personal, laboral, familiar y social. 8.2. Fortalecer la difusión de la ética y los valores institucionales, para la mejora de la cultura organizacional en las unidades de trabajo. 8.3. Incorporar mecanismos que permitan la prevención de situaciones contrarias a la ética y los valores institucionales, que afecten el cumplimiento de la misión institucional.</p>
<p><b>ENUNCIADO 7:</b> El bienestar y la salud integral de la población laboral se realizará mediante una gestión orientada al mantenimiento de condiciones laborales y ambientes de trabajo seguros y saludables, con un enfoque biopsicosocial, que involucre la prevención y atención de la salud de las personas trabajadoras, que se refleje en su calidad de vida.</p>	
<p>Lineamiento 9: Todas las actividades que se desarrollen en los centros se efectuarán de conformidad con los principios de la salud y seguridad en el trabajo, para eliminar o controlar los riesgos, reducir los accidentes y enfermedades laborales u otros eventos que puedan perjudicar a la persona trabajadora.</p>	<p>9.1. Fortalecer las estructuras preventivas que permitan la gestión de la salud ocupacional, con sustento en la seguridad laboral, higiene ambiental, medicina del trabajo, psicología y ergonomía, en cada centro de trabajo. 9.2. Sensibilizar y capacitar a las personas trabajadoras en la promoción de la salud y prevención de riesgos laborales.</p>



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

	<p><b>9.3.</b> Integrar a todos los niveles jerárquicos en la gestión de salud integral de las personas trabajadoras y de la prevención de los riesgos laborales según sus competencias.</p> <p><b>9.4.</b> Promover acciones que mejoren las condiciones de los horarios y jornadas laborales que permitan una conciliación entre su vida laboral y personal.</p>
<p>Lineamiento 10: La atención de las personas trabajadoras se desarrollará de forma integral mediante programas de promoción, prevención, atención y rehabilitación, que contemple la vigilancia de la salud individual y colectiva, con un enfoque biosicosocial, ya sea por un daño a la salud a consecuencia o no de las condiciones de trabajo.</p>	<p><b>10.1.</b> Fortalecer los programas de atención integral a las personas trabajadoras y vigilancia de la salud.</p> <p><b>10.2.</b> Ejecutar programas, procedimientos y acciones preventivas universales, selectivas e indicadas para desarrollar, habilidades y actitudes preventivas ante el consumo de sustancias psicoactivas.</p> <p><b>10.3.</b> Fortalecer y desarrollar los planes, programas y proyectos que propicien estilos de vida saludables mediante la promoción de la actividad física y la recreación a nivel institucional.</p> <p><b>10.4.</b> Desarrollar programas para la prevención de daños a la salud y rehabilitación de las personas trabajadoras que se presenten como consecuencia o no de su trabajo, o con capacidades diferentes mediante el mejoramiento de las condiciones de trabajo.</p>
<p>Lineamiento 11. Implementar acciones tendientes a mejorar las condiciones laborales de la persona trabajadora, permitiendo el favorecimiento del entorno familiar y social</p>	<p><b>11.1.</b> Promover alianzas con organizaciones sociales para abordar la atención oportuna de las necesidades de la persona trabajadora en el entorno personal y familiar</p> <p><b>11.2.</b> Promover una cultura de educación financiera para favorecer la estabilidad integral de la persona trabajadora.</p> <p><b>11.3.</b> Promover cambios y mejoras en el clima laboral que impacten las relaciones internas y externas en las unidades de trabajo, mediante la determinación de los factores que inciden en el entorno laboral de la persona trabajadora.</p>
<p><b>ENUNCIADO 8:</b> Las relaciones laborales deberán respetar siempre la dignidad de las personas trabajadoras; por ello, se desarrollarán en un marco de cooperación y entendimiento entre los trabajadores, las organizaciones que las representan, las jefaturas y las autoridades superiores, propiciando el bienestar, la paz laboral y la justicia social, en los ambientes de trabajo.</p>	
<p>Lineamiento 12: Incorporar las relaciones laborales como línea estratégica y transversal para el logro de los objetivos institucionales, impulsando el conocimiento del marco normativo y el uso de mecanismos alternos y efectivos de prevención y resolución de discrepancias y conflictos laborales, entre la administración activa, las personas trabajadoras y las organizaciones que la representan.</p>	<p><b>12.1.</b> Implementar y consolidar un modelo de desarrollo y mejoramiento continuo de las relaciones laborales en el ámbito institucional, buscando la justicia social en los ambientes laborales.</p> <p><b>12.2.</b> Fortalecer la capacidad institucional para la prevención, negociación y manejo de controversias y conflictos.</p> <p><b>12.3.</b> Mejorar los mecanismos de diálogo, orientación, asesoría y capacitación entre las personas trabajadoras y la administración activa.</p> <p><b>12.4.</b> Implementar una metodología de gestión para el mejoramiento de las relaciones laborales, la promoción de la paz organizacional y la ejecución de acciones preventivas del conflicto laboral.</p> <p><b>12.5.</b> Establecer acciones de mejora continua para la gestión efectiva de los órganos bipartitos y paritarios.</p>
<p><b>ENUNCIADO 9:</b> Los procesos de desarrollo de la persona trabajadora y la generación del conocimiento e innovación se fortalecerán, mediante la planificación, el desarrollo de la investigación y el análisis y sistematización de la información basada en evidencia, con altos estándares de calidad, que contribuyan al cumplimiento de la misión institucional.</p>	
<p>Lineamiento 13: La CCSS desarrollará investigación con la finalidad de generar conocimientos que permitan la toma de decisiones fundamentada en buenas prácticas, para contribuir a la gestión innovadora de los servicios con eficiencia y calidad, en beneficio de las personas usuarias.</p>	<p><b>13.1.</b> Establecer un modelo de investigación que defina los principios y prioridades, así como el rol y las responsabilidades de las distintas instancias de la institución para el desarrollo de la investigación.</p> <p><b>13.2.</b> Definir y direccionar la investigación a las prioridades identificadas, para contribuir al desarrollo social e institucional en materia de salud y seguridad social, asegurando el uso eficiente de los recursos.</p> <p><b>13.3.</b> Fortalecer la estructura organizativa y el marco normativo para impulsar la investigación en la Caja.</p> <p><b>13.4.</b> Establecer alianzas técnicas, académicas y científicas para fortalecer la investigación y el desarrollo del recurso humano institucional.</p> <p><b>13.5.</b> Impulsar el desarrollo de las competencias individuales en todos los niveles de gestión, para llevar a cabo investigación e implementar sus resultados con altos estándares de calidad y ética.</p> <p><b>13.6.</b> Establecer un programa de incentivos para promover la investigación clínica, social, tecnológica, económica, en gestión y en otras áreas de interés institucional, bajo los estándares más rigurosos de calidad científica y ética.</p>
<p>Lineamiento 14: La CCSS contará con información oportuna, confiable y de utilidad, a partir de los procesos de gestión e investigación, que permita fortalecer la toma de decisiones por parte de los diversos actores institucionales.</p>	<p><b>14.1.</b> Fortalecer la estructura organizativa y tecnológica institucional, con el objetivo de mejorar el acceso a la información en todos los campos del quehacer institucional.</p> <p><b>14.2.</b> Establecer un repositorio institucional que permita almacenar la información en investigación, promoviendo una cultura de autodepósito que asegure la recopilación sostenida y actualizada de dicha producción.</p>



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

**ENUNCIADO 10:** La transferencia del conocimiento estará dirigida al desarrollo de las competencias requeridas que permitan la mejora continua en el desempeño de las personas trabajadoras, para contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

<p>Lineamiento 15: La CCSS implementará procesos de capacitación y formación acorde con la detección y priorización de necesidades, para el desarrollo del conocimiento de las personas trabajadoras, a fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales y la generación del conocimiento.</p>	<p><b>15.1.</b> Establecer un modelo institucional de capacitación y formación de las personas trabajadoras, que permita sistematizar la ejecución de los procesos y la delimitación del rol y las responsabilidades de las distintas instancias a nivel institucional.</p> <p><b>15.2.</b> Desarrollar un plan institucional de capacitación y formación, acorde con las necesidades y prioridades identificadas en los distintos ámbitos del quehacer institucional.</p> <p><b>15.3.</b> Fortalecer la estructura organizativa y el marco normativo para impulsar los procesos de capacitación y formación del recurso humano.</p> <p><b>15.4.</b> Fortalecer alianzas técnicas y convenios de cooperación con entes capacitadores y formadores de reconocido prestigio a nivel nacional o internacional, con el fin de mantener actualizada la oferta educativa y facilitar la ejecución del plan institucional de capacitación y formación.</p> <p><b>15.5.</b> Definir los mecanismos de financiamiento y asignación presupuestaria para la ejecución de los diferentes procesos de capacitación y formación del recurso humano institucional.</p> <p><b>15.6.</b> Consolidar un sistema de evaluación del plan institucional de capacitación y formación, a través de una metodología específica que involucre a las diversas instancias a nivel institucional.</p>
<p>Lineamiento 16: La CCSS, mediante la regulación del uso de los campos docentes, apoyará la formación profesional y técnica del recurso humano, en función de las necesidades del país y de la institución.</p>	<p><b>16.1</b> Definir la capacidad instalada de campos docentes a nivel institucional, con el fin de apoyar los procesos de formación profesional y técnica del recurso humano.</p> <p><b>16.2</b> Fortalecer la regulación, el uso, el control y la evaluación de los campos docentes; así como las prácticas profesionales y técnicas, según la capacidad instalada y las prioridades institucionales.</p> <p><b>16.3</b> Fortalecer las alianzas estratégicas con entes formadores y reguladores, a nivel nacional.</p>

**Fuente:** Política Institución para la Gestión de las Personas.