



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 1010

ASAAI-180-2016
30-11-2016

RESUMEN EJECUTIVO

La Caja Costarricense de Seguro Social dispone de aproximadamente 53 mil funcionarios en sus distintas dependencias a nivel nacional. Las partidas de remuneraciones representan alrededor de 1,36 billones de colones anuales (60% del presupuesto del Seguro de Salud).

En virtud de lo anterior, esta Auditoría efectuó una evaluación donde constató que los procesos institucionales que involucran gestión de las personas son sujetos de mejora, en particular, temas como la política institucional de recursos humanos, planificación del recurso humano, estructura organizacional de la red de gestión de recursos humanos, actualización del marco normativo, procesos de reclutamiento y selección de personal, labores de supervisión y capacitación, implementación de sistemas de información, indicadores de desempeño laboral, entre otros.

En cuanto a la definición de lineamientos estratégicos, uno de los aspectos revisados se relaciona con la política institucional de recursos humanos, si bien la administración activa ha realizado esfuerzos importantes para disponer de un documento de mediano y largo plazo, a la fecha de esta evaluación la Institución no ha logrado aprobar una política que defina el marco general de estrategias, planes o programas que contribuyan a la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión de recursos humanos.

En cuanto a la planificación de recursos humanos a nivel institucional, se evidenció la necesidad de fortalecer el proceso, incorporando soluciones tecnológicas que coadyuven al análisis y procesamiento de datos. Sobre este último aspecto en particular, se constató que no ha sido posible el desarrollo de un sistema automatizado integral de recursos humanos a nivel institucional, pese a los esfuerzos e iniciativas que la administración activa ha propuesto en los últimos años.

Sobre la implementación de indicadores de desempeño laboral, se evidenció que a pesar que la administración activa ha diseñado una estrategia con ese fin, no se ha logrado avanzar en su implementación, por ende, la institución aún no dispone de una metodología que le permita medir el rendimiento de sus funcionarios.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 1010

Recopilada y analizada la información del “Proyecto Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos”, aprobado por Junta Directiva en marzo de 2013, se determinó que este contenía propuestas de abordaje de las principales deficiencias identificadas en materia de recursos humanos, no obstante, algunos factores han incidido en su avance, y por ende en la consecución de los objetivos que fueron inicialmente definidos, por lo tanto, tres años después, los temas incluidos como medulares en el análisis efectuado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) aún no han sido solucionados en su totalidad por la administración activa.

En cuanto a la estructura organizacional de recursos humanos a nivel institucional, desde agosto del año 2013 la Junta Directiva aprobó la propuesta presentada por la Gerencia Administrativa y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), denominada “Modelo de Organización y Gestión en Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social”, e instruyó efectuar las acciones necesarias para implementar el citado modelo, no obstante lo anterior, a la fecha de esta evaluación no se evidencian acciones concretas de la administración activa para cumplir el mandato de la Junta Directiva.

Sobre este tema, a través del estudio se determinó que aunque las estructuras organizacionales de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección de Bienestar Laboral y CENDEISS están definidas hace varios años, existen problemas con la ejecución de las funciones descritas en esos documentos, ya que algunas no se efectúan y otras funciones que no están descritas si se realizan.

Se evidencia dualidad de mando en la red de gestión de recursos humanos conformada por 131 oficinas, situación que podría estar afectando la gestión de estas unidades, adicionalmente, otro tema relacionado con la estructura es la inexistencia de uniformidad en la conformación de las oficinas, debido a que los recursos asignados para la atención de los procesos sustantivos son disímiles.

A través del estudio también se constató que la última revisión integral del Manual Descriptivo de Puestos se efectuó en el año 1994, mientras que la última encuesta salarial se realizó en el año 2008.

Sobre la actualización del marco normativo quehacer de recursos humanos, se evidenció que la Institución dispone de más de 1700 documentos (Manuales, Reglamentos, Circulares, entre otros) de normativa de recursos humanos, algunos con más de 20 años de vigencia, lo anterior, además de ser excesivo, podría generar discrepancias de interpretación de los funcionarios a cargo de la gestión de recursos humanos.

Sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal en la CCSS, no se determina instrucciones o procedimientos que indiquen como debe aplicarse las diferentes normas (Profesionales, No profesionales, Profesionales en Ciencias Médicas, entre otros), de tal forma



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
AUDITORIA INTERNA
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888
Apdo.: 1010

que cualquier persona que tenga interés de laborar para Institución se le aplique los mismos procesos independientemente del lugar de reclutamiento.

A través de la aplicación de entrevistas se documentó la percepción de la red de gestión de recursos humanos respecto a varios aspectos. Más del 50% de los entrevistados considera que las líneas de comunicación y coordinación con el nivel central son deficientes, además, un 93.47% solicita mayor inducción técnica en materia de recursos humanos, por otro lado, un 71.96% indicaron no haber recibido la visita de funcionarios de la Dirección de Administración y Gestión de Personal en los últimos 5 años.

Además, se analizaron otros aspectos relacionados con supervisión y rectoría del nivel central y las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, así como de las unidades de gestión de recursos humanos, evidenciándose la necesidad de incorporar en la estructura organizacional, actividades relativas al enlace y articulación de las 130 oficinas de recursos Humanos que conforman la red nacional, por otro lado, se determinó la necesidad de fortalecer las herramientas o instrumentos utilizados en las labores de supervisión.

Sobre la reactivación y creación de plazas, se determinó que desde el periodo 2012, no se han efectuado los procesos de revisión y evaluación de más de 1300 plazas, aun cuando esto fue instruido por mandato la Junta Directiva.

Sobre estos aspectos señalados, esta Auditoría emitió las recomendaciones respectivas, dentro de las cuales se solicita a la Presidencia Ejecutiva revisar algunos aspectos relacionados con el Proyecto “Desarrollo de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos”.

Por otro lado, se solicitó a la Gerencia Administrativa ejecutar las acciones pertinentes para la aprobación de la “Política Institucional para la Gestión de las Personas”, así como proponer una estrategia para el mejoramiento del Proceso de Planificación de Recursos Humanos, además, analizar los hallazgos relacionados con el Proyecto de “Reestructuración del Nivel Central”, así como los hallazgos del presente informe en relación con la revisión de funciones y estructura organizacional, por otro lado, se requiere que la Gerencia Administrativa brinde seguimiento a los proyectos que involucran soluciones tecnológicas en materia de recursos humanos, de igual manera, se requiere que esa instancia efectúe un análisis respecto a la realización de un estudio integral de Puestos y un estudio técnico salarial.

Por su parte a la Dirección de Administración y Gestión de Personal se le solicitó efectuar un plan de trabajo para la revisión, actualización, depuración de la normativa de recursos humanos, asimismo, se requiere que esa instancia defina procedimientos estandarizados para los procesos de reclutamiento y selección de personal y la supervisión efectuada por las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, por otro lado, se recomienda efectuar un plan de capacitación técnica para los funcionarios de las oficinas de recursos humanos, así como fortalecer las líneas de coordinación y comunicación del nivel central con la red.