

**Caja Costarricense de Seguro Social
Dirección Administración y Gestión de Personal
Área de Rendimiento y Productividad**

INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Ing. Roger Muñoz Díaz, MSc.
Sub Área Indicadores Laborales
Periodo: Del 09 de junio del año 2014 al 11 de marzo del 2018

Marzo 2018

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
RESULTADOS DE LA GESTIÓN	4
• Establecimiento de la “Estrategia para la Definición e Implementación de Indicadores de Desempeño Laboral en la Caja Costarricense de Seguro Social”	4
• Desarrollo de la Guía Metodológica para la Construcción e Implementación de Indicadores Laborales	5
• Implementación del Plan Piloto para el Desarrollo de Indicadores Laborales.....	7
• Construcción del Informe de Situación Actual de la Gestión de las Personas en la Caja Costarricense de Seguro Social analizado bajo un Enfoque de Procesos.....	7
• Participación en el Rediseño de Procesos Institucionales y de Procesos de la Gestión de las Personas en el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central.....	8
• Desarrollo de la Guía para la Construcción de Indicadores en Puestos Teletrabajables.	11
• Diseño de la Propuesta de Metodología para la Revisión de Procesos y Documentación de Instrucciones de Trabajo para la Gestión de las Personas de la Caja Costarricense de Seguro Social.....	12
• Asesoría y Participación Técnica en Equipos de Trabajo.....	12
• Control interno y Gestión Administrativa.....	13
• Administración de los Recursos Financieros y Control de Activos.....	14
CONCLUSIONES.....	14
RECOMENDACIONES.....	15
REFLEXION FINAL.....	16
AGRADECIMIENTO	18

PRESENTACIÓN

De conformidad con el artículo 12, inciso e) de la Ley General de Control Interno y las directrices emitidas por la Contraloría General de la República, que establecen la obligatoriedad de los jefarcas y titulares subordinados de la administración activa, de presentar un informe final de su gestión; me permito presentar ante el MSc. Virgilio Mora Bogantes y el MSc Walter Campos Paniagua, jefe a.i. del Área de Rendimiento y Productividad y director a.i. de Administración y Gestión de Personal de la Caja Costarricense de Seguro Social respectivamente, los resultados producto del cumplimiento de las funciones bajo mi responsabilidad, con lo cual atendiendo dicho mandato.

Partiendo del marco de las actividades sustantivas del Área de Rendimiento y Productividad a la cual le corresponde establecer las metodologías que permiten definir los indicadores de productividad laboral de los funcionarios en la Institución y de evaluar su aplicación; así como analizar y determinar las cargas de trabajo y los requerimientos de recurso humano, el costo financiero, el rendimiento y la productividad laboral correspondiéndole adicionalmente otorgar el soporte a la Comisión Paritaria y a la Junta de Relaciones Laborales, entre otros aspectos.

Se tiene a la sub Área Indicadores Laborales como unidad estructural perteneciente a dicha Área, la misma tiene como responsabilidad establecer los indicadores de productividad laboral en el ámbito institucional, con el propósito de incrementar el rendimiento y mejorar el desempeño de los funcionarios para el desarrollo de las competencias asignadas, contando en la actualidad con una Jefatura y un Profesional para el desarrollo de esta vital tarea.

Con mi ingreso a la sub área el 09 de junio del año 2014 se concluye con un periodo de ausencia de jefatura en el Sub Área de aproximadamente dos años, ya que la jefatura anterior había sido ascendida y no se logró realizar la sustitución durante este tiempo, hasta mi llegada.

Cabe resaltar que durante la gestión anterior destacó un enfoque de trabajo de indicadores de procesos exclusivos para algunos procesos de la Dirección Administración y Gestión de Personal, lo que generó el planteamiento de necesidades institucionales en la materia creándose un incremento importante en el planteamiento de informes de auditoría y acuerdos de Junta Directiva relacionados con el tema.

En el contexto citado asumo la Sub Área, y para el alcance y desarrollo de las acciones sustantivas asignadas, durante este periodo se realizaron las gestiones detalladas a en este documento.

RESULTADOS DE LA GESTIÓN

Tomando en consideración el contexto expuesto se exponen los principales resultados obtenidos durante el periodo de gestión.

- Establecimiento de la “Estrategia para la Definición e Implementación de Indicadores de Desempeño Laboral en la Caja Costarricense de Seguro Social”

La Estrategia para la definición e Implementación de Indicadores de Desempeño Laboral en la Caja Costarricense de Seguro Social la cual es aprobada por la gerencia administrativa el mes de noviembre del año 2014, marca dentro de esta Gestión la ruptura de un paradigma institucional y reenfocar la evaluación del desempeño de manera individual hacia una nueva visión; esta estrategia surge en primera instancia como una herramienta para definir las líneas de acción necesarias para atender los requerimientos de la Autoridad Superior y del ente Fiscalizador, así como las principales líneas para el desarrollo de las funciones propias de la Sub Área Indicadores Laborales; lo anterior mediante un planteamiento de trabajo Integral y Sistémico orientado a la creación de indicadores Laboral a nivel Institucional.

Esta estrategia plantea una visión moderna de gestión del desempeño la cual sienta sus bases en la evaluación del impacto de la gestión de las personas en los resultados finales e intermedios de los procesos institucionales desde la perspectiva de los equipos de trabajo que se involucran en los mismos.

De igual manera se plantea como una estrategia con visión institucional de evaluación de “cascada” donde se evalúan las autoridades de nivel superior, de nivel táctico hasta llegar al nivel operativo; para efectos de las primeras dos etapas de implementación, la misma se dota de un cronograma de trabajo el cual marca la pauta de las acciones que se desarrollaron dentro de la gestión.

- Desarrollo de la Guía Metodológica para la Construcción e Implementación de Indicadores Laborales

La Guía Metodológica para la Construcción e Implementación de Indicadores Laborales es uno de los principales hitos vinculados con la estrategia planteada ya que facilita a la Caja Costarricense del Seguro Social una herramienta para la construcción de indicadores laborales para la medición del desempeño por equipos de trabajo, optimizando su funcionamiento e incrementando la eficiencia y eficacia de los mismos.

Destaca que la misma, está construida en apartados orientados a dirigir en el paso a paso que se deben de ir realizando para la construcción de los indicadores laborales, y representa una metodología estandarizada para que se desarrollen los indicadores para la medición del desempeño de los diferentes equipos de trabajo que interactúan en las actividades de los procesos que se ejecutan a nivel Institucional.

Es importante destacar que dicha metodología parte de lo establecido en el documento PE-DPI-PS- G11.7 “Guía para la Construcción de Indicadores” de la

Dirección de Planificación Institución y se enfoca en la construcción de los indicadores referentes a los puntos 6.3.1 y 6.3.2 que detallan textualmente:

“6.3.1 Indicadores según el ámbito de medición

b- Indicadores de proceso

Miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios.

Estos indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, etc.

c- Indicadores de productos o resultados intermedios

Muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental, es decir indican el progreso en el logro de los propósitos de las acciones. Los indicadores de producto o de resultados intermedios reflejan el cumplimiento de los objetivos (generales y específicos) definidos por las entidades.

6.3.2 Indicadores según las dimensiones de la evaluación

a- Indicador de eficiencia

Relaciona la producción de un bien o servicio con los recursos o insumos utilizados para obtenerlo. En otras palabras, este tipo de indicadores mide la forma de cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.” PE-DPI-PS- G11.7 “Guía para la Construcción de Indicadores”

En este último punto resalta que, si bien la dimensión de evaluación del indicador es la eficiencia, ya que se establecerá la relación entre lo producido y los recursos o insumos utilizados para su obtención, en dicha guía únicamente se trabaja la relación con el factor humano ya que el objeto de la misma es buscar la medición

del impacto de los equipos de trabajo en las diferentes actividades de los procesos institucionales.

- Implementación del Plan Piloto para el Desarrollo de Indicadores Laborales

En este producto desarrollado dentro de la gestión destaca el cambio realizado al planteamiento original, como resultado del alineamiento de la Estrategia planteada con proyectos Estratégicos como el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central y el Proyecto de Desarrollo de las Funciones Estratégica de Recursos Humanos.

Dicho alineamiento se da primeramente con el Proyecto de Desarrollo de las Funciones Estratégica de Recursos Humanos mediante el producto del modelo de Gestión de las personas en el cual se definen los principales ejes de acción sobre los que giran los procesos de la Gestión del Talento Humano y los procedimientos asociados y un segundo producto que es el levantamiento de las situación actual y el rediseño de los procesos de la Gestión de las Personas mismo que también es vital ya que es sobre este rediseño que se realiza la principal vinculación con dicho proyecto, estableciéndose mediante oficio GA-48546-2016 donde se vincula el desarrollo del plan piloto de la Estrategia.

Producto de este replanteamiento del plan piloto y de esta articulación se obtienen los siguientes resultados:

- Construcción del Informe de Situación Actual de la Gestión de las Personas en la Caja Costarricense de Seguro Social analizado bajo un Enfoque de Procesos

El Informe de Situación Actual de la Gestión de las Personas en la Caja Costarricense de Seguro Social analizado bajo un enfoque de Procesos tiene como objetivo detallar los procesos y actividades que se realizan para planificar, administrar, gestionar el conocimiento y gestionar el trabajo en la actualidad.

Los procesos que en este documento se dan a conocer, cuentan con la estructura, base conceptual y visión de conjunto, de las actividades, con el fin de dotar a la organización, de una herramienta de trabajo que contribuya a la materialización del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS y al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales.

Dicho documento compila en forma ordenada, secuencial y detallada los subprocesos y actividades que se realizan para planificar, administrar y desarrollar la gestión de las personas, así como la gestión del trabajo en la actualidad.

Facilita las labores de control, evaluación, control interno y mejora continua de la Gestión de las Personas y de la Gestión del trabajo en la Caja Costarricense de Seguro Social.

Constituye una base para el análisis del trabajo, mejoramiento de los sistemas, rediseño de los procesos para el planteamiento de la nueva estructura organizativa de la Gestión de las Personas y de la Gestión del trabajo y potencia el diseño de indicadores de desempeño laborales en la Caja Costarricense de Seguro Social mediante la implementación de los mismos como parte del plan piloto.

- Participación en el Rediseño de Procesos Institucionales y de Procesos de la Gestión de las Personas en el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central

Como parte del equipo técnico de profesionales designado para acompañar el trabajo del rediseño de los procesos institucionales, así como de los procesos de la Gestión de las personas se tuvo participación en el levantamiento rediseño y documentación de los mismos tomando en consideración los diferentes niveles de detalle donde se construyó:

Mapa de Procesos:

El mapa de procesos entendido como la representación gráfica que muestra los procesos de la organización, así como la interrelación que existe entre los mismos es la herramienta utilizada para la identificación y clasificación de los procesos institucionales.

En este sentido, destaca, que el proyecto de Reestructuración del Nivel Central de la CCSS utiliza como punto de arranque este enfoque para la redefinición de los Procesos Institucional donde dentro de este nuevo mapa, la Gestión del Talento Humano es visualizada como un proceso de Soporte.

Es importante destacar que para efectos generales de la definición de los indicadores laborales se tiene un primer alineamiento donde en ambos enfoques (Mapa de Procesos aprobado 2013 y Propuesta de Mapa de Procesos), la Gestión del Talento Humano es categorizada como un proceso de soporte/apoyo asociada a procesos de gestión de recursos para la operación de los otros procesos institucionales a saber, misionales/sustantivos y de conducción/estratégicos.

Nivel 1: Procesos y Sub Procesos

En el caso de la documentación de los Procesos y Sub Procesos realizadas por el equipo conformado, para ambos casos se utilizaron dos herramientas de documentación, a saber: Ficha del Proceso, la cual incluye aspectos como: a. Objetivo-Resultado y Alcance, b. Responsabilidades, c. Riesgos Asociados, d. Documentos Relacionados; y Diagrama SIPOCR por sus siglas en inglés (traducidas al español como Proveedores-Insumo-Proceso-Resultado-Usuario-Requerimientos de Usuario).

Destaca que en este punto ambos mapeos realizan la documentación del Mapa de Procesos, los Procesos y los Sub Procesos, siendo importante traer a colación que

el realizado para el PDI-RRHH y alineado con Estrategia para la definición e Implementación de Indicadores de Desempeño Laboral en la Caja Costarricense de Seguro Social realizo dicha documentación sobre los procesos en situación actual y el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central de la CCSS realizo dicha documentación orientada al rediseño de dichos procesos, planteando una propuesta mejorada de los mismos.

No obstante, se logra identificar que pese a existir la utilización de herramientas documentales con algunas diferencias técnicas, las bases de la documentación a realizar no generan interrupciones entre ambos enfoques utilizados ya que para el trabajo del rediseño se participó activamente en ambos equipos.

Nivel 2: Procedimientos

Tomando en consideración que el enfoque de Gestión por Procesos normalizado por parte del Proyecto de Reestructuración guía el contexto institucional de la materia para ambos Proyectos, se tiene que el Nivel 2 “Procedimientos”, se trabajó articuladamente entre ambos proyectos, con la metodología definida por el Proyecto de Reestructuración/CICAP, el cual utilizó dos herramientas para su desarrollo las cuales son: Caracterización de Proceso y Diagrama de Flujo de Procedimiento. En la caracterización del proceso, se detallan las diferentes actividades que componen los pasos macros identificados en el diagrama SIPOCR, así como cada uno de los diferentes responsables involucrados en el desarrollo de dichas actividades. Con los insumos obtenidos de los diagramas SIPOCR del Proceso y la caracterización de los mismos con su respectiva identificación de actividades, se desarrollan los diagramas de Flujo de Procedimientos.

A la fecha se cuenta con la recepción formal de los procesos, subprocesos y procedimientos asociados a la Gestión de las Personas, los cuales fueron recibidos mediante oficio CCSS-RESTRUCTURACION-0515-2018 del 01 de marzo del 2018, este insumo se vuelve complemento vital junto con el Informe de Situación Actual

de la Gestión de las Personas en la Caja Costarricense de Seguro Social analizado bajo un enfoque de Procesos para dar continuidad al desarrollo de la estrategia planteada.

Tomando en consideración los alcances de la gestión desarrollada y el contexto institucional en diferentes materias político-estratégicas, así como, el impulso desde la Dirección Administración y Gestión de Personal de nuevas modalidades de gestión del trabajo, se realizó el realineamiento de la estrategia planteada, con el objetivo de fortalecerla y plantear dentro de este alineamiento actividades estratégicas y operativas que permitan su desarrollo e implementación, e identificar nuevos factores de riesgo que se vuelven claves para su desarrollo.

Como parte de los productos que surgen asociado a este nuevo contexto se tienen:

- Desarrollo de la Guía para la Construcción de Indicadores en Puestos Teletrabajables.

La Guía para la Construcción de Indicadores en Puestos Teletrabajables constituye un documento que dota a las unidades institucionales de una metodología y de herramientas para el análisis y medición de Puestos Teletrabajables con el fin de mejorar la productividad, reducir los tiempos de respuesta y mejorar el ambiente laboral de las mismas.

Permite dotar a la Institución de herramientas estandarizadas para el diseño de indicadores para la medición adecuada de las funciones desempeñadas por los teletrabajadores

Lo antes mencionado mejora el control de la ejecución de las funciones y tareas asignadas a los colaboradores, independientemente de la ubicación geográfica manteniendo los mismos derechos y obligaciones que la modalidad de trabajo presencial.

Este documento surge bajo la premisa de que se concibe el Teletrabajo como herramienta de modernización de la Institución, dirigida a aumentar la productividad de la administración, al mismo tiempo que beneficia al trabajador en cuanto al ambiente desde el cual desarrolla sus funciones. En el sentido, que permite optimizar el uso de las tecnologías digitales de información, reducir costos operativos por concepto de espacio físico, combustibles, uso de vehículos, así como mejorar el servicio al ciudadano y contribuir con la responsabilidad social- ambiental.

- Diseño de la Propuesta de Metodología para la Revisión de Procesos y Documentación de Instrucciones de Trabajo para la Gestión de las Personas de la Caja Costarricense de Seguro Social

Se diseñó la propuesta de metodología para la revisión de procesos y documentación de Instrucciones de trabajo para la Gestión de las Personas de la Caja Costarricense de Seguro Social, y se plantea como una metodología ágil y técnica que permite en primera instancia realizar una revisión técnica de los procesos propuestos y diseñados por el equipo de trabajo del proyecto de reestructuración del Nivel Central -CICAP y los equipos de trabajo de las diferentes unidades asociadas al componente de Gestión de las Personas, lo anterior con el fin de fortalecer dicha propuesta en caso de ser requerido, y posterior se plantearon las herramientas técnicas para la revisión de las mejores prácticas asociadas al modelo de gestión de las personas, el levantamiento del catálogo de Instrucciones de Trabajo y la documentación de las instrucciones de trabajo asociadas a cada uno de los procedimientos identificados.

- Asesoría y Participación Técnica en Equipos de Trabajo

A partir de los requerimientos de las diversas unidades de trabajo, a efecto de orientar la toma de decisiones con respecto a la gestión de indicadores Laborales el Sub Área ha brindado asesorías técnicas y participación en equipos de trabajo asociados al ámbito de competencia dentro de los mismos cabe destacar:

- Capacitación en Procesos e Indicadores Laborales Hospital San Vicente de Paul (2015)
- Asesoría Técnica Hospital México Informes AGO 189-2016- UTIC 267-2015 (2016)
- Equipo Técnico para la Evaluación del desempeño de los Gestores de Centros Médicos (2016-2017)
- Modelo de Arquitectura Empresarial para la Gerencia Administrativa (2017)
- Indicadores Laborales en la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (2017-2018)
- Proyecto de Desarrollo de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos (2014-2018)

- Control interno y Gestión Administrativa

El Sub Área de Indicadores Laborales tuvo participación activa en materia de control interno a nivel de la Sub Área como a nivel del Área, al igual que en el desarrollo de temáticas de gestión administrativa dentro de las cuales cabe destacar:

- a) Autoevaluación de la Gestión - Control Interno
- b) Desarrollo de planes de mejora - Control Interno,
- c) Participación, formulación, seguimiento y evaluación del Plan Presupuesto
- d) Evaluación del Desempeño del colaborador de la unidad de trabajo
- e) Trámites administrativos: autorización y control de vacaciones, permisos sin goce de salario, control de la labor del colaborador, entre otros aspectos.

Cabe destacar que durante mi gestión se planteó a las autoridades superiores la necesidad del fortalecimiento de la Sub Área Indicadores Laborales, mediante la Estrategia para el Fortalecimiento de la Sub Área Indicadores Laborales en abril del año 2017

- Administración de los Recursos Financieros y Control de Activos.

Para el periodo comprendido entre 09 de junio del año 2014 y el 09 de marzo del 2018, la administración de recursos presupuestarios, control de activos y Gestión de Recursos Humanos se coordinó articuladamente junto con la Sub Área de Gestión Administrativa y Logística de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, en este proceso se colaboró activamente con el seguimiento y control del uso racional de los recursos asignados a la Sub Área, entre otras gestiones.

CONCLUSIONES

Durante este periodo de gestión se concluye satisfactoriamente con el desarrollo de productos trascendentales para la conducción estratégica y orientación en la materia de indicadores laborales, lo anterior permite a la institución tener una visión de articulación sistémica e integral para evolucionar hacia tendencia modernas en materia de evaluación del rendimiento, no obstante, es importante resaltar que el factor recurso humano para impulsar el desarrollo de los mismos mino ampliamente el espectro de acción de la Sub Área.

Lo anterior sumado a que dentro de otros factores importantes además de contar únicamente con un colaborador en la actualidad se cuenta con una carencia de profesionales en Ingeniería Industrial a nivel de la Dirección Administración y Gestión de Personal donde se desarrollan junto con el tema de Indicadores Laborales el tema de Planificación de Recursos Humanos siendo estos profesionales parte de la columna vertebral para este desarrollo

Esta situación género que como medida alternativa la Dirección encontrara el apoyo técnico para el desempeño de funciones prioritaria para la misma, incluso en la Jefatura de la Sub Área.

No obstante, se externa este aspecto dentro de las conclusiones no como una reprimenda, sino para que se visualice como una oportunidad de mejora para la Sub

Área y para la Dirección ya que como se mencionó anteriormente ambas temáticas, Indicadores Laborales y Planificación de Recursos Humanos son vitales en el desarrollo de la Gestión de las Personas en una Institución como la CCSS.

RECOMENDACIONES

- Fortalecimiento en la participación y compromiso de las autoridades superiores

Es muy importante la participación y compromiso de las autoridades superiores de la Institución buscando que los mismos estén involucrados y comprometidos primeramente con la visión estratégica de la medición del desempeño por resultados y posterior con su implementación, si no se cuenta con una participación y compromiso de las autoridades superiores, los demás colaboradores no acaban sintiendo la necesidad de involucrarse, quedando en las manos de gestores tácticos u operativos, que no pueden por sí mismos lograr la motivación necesaria para hacer andar el proceso, el éxito de la implementación de la estrategia depende de la participación de las personas que van a ejecutarla. Mantener las personas alineadas y capacitadas a pensar sistemáticamente sobre las acciones del presente, y las acciones futuras es factor esencial.

- Fomentar la claridad en la comunicación

Otro factor crítico para el éxito de la estrategia es la comunicación efectiva en toda la organización. es muy importante que todos los colaboradores sepan su parte en el todo y que se comprometa con ella. Para eso la comunicación es fundamental.

- Dar continuidad a la estrategia y cronograma planteados

Es muy importante que la organización, de continuidad a la estrategia planteada, es fundamental dar seguimiento a lo planificado teniendo en consideración los riesgos identificados, ya que la misma se ha elaborado de manera estructurada planteando

acciones y buscando el logro de los objetivos y metas futuras, tales como, la mejora de desempeño, La estrategia no puede ser una cosa de un momento, debe ser un proceso continuo dentro de la Institución y este proceso tiene que prever reuniones, talleres de trabajo, análisis crítico y debe ser continuo y guiado desde la Sub Área, de manera que los involucrados participen y visualicen la mayor efectividad posible.

- Formación de una cultura organizacional adecuada

La cultura organizacional es lo que conduce las acciones dentro de la Institución, es muy importante que haya un clima organizacional enfocado en el logro de metas y objetivos. Se debe buscar una orientación de la cultura organizacional hacia favorecen el bien global y no individual. Este es un gran desafío para la Institución, que buscan mejorar el desempeño, ante esto, la gestión por indicadores es fundamental para permitir el cambio en el ambiente Institucional que pasa a enfrentar los problemas como desafíos y a crear en el presente oportunidades de solución

- Fortalecimiento de la Sub Área con Recurso Humano para el impulso de las Funciones Sustantivas
-

Se debe de Fortalecer la sub Área con recurso humano con el fin de poder impulsar con mayor velocidad los planteamientos realizados en la Estrategia de Trabajo para el desarrollo e implementación de Indicadores de Desempeño Laboral Lo anterior tomando como referencia el estudio realizado en abril del año 2017 “Estrategia para el Fortalecimiento de la Sub Área de Indicadores Laborales”

REFLEXION FINAL

Como en toda organización, para poder evaluar el rendimiento laboral necesitamos definir previamente los objetivos, metas y resultados enfocados en los procesos institucionales, es decir, evolucionar a un modelo de dirección por procesos, objetivos y resultados. Este es el primer reto que existe en la actualidad cuando de

la evaluación del desempeño por rendimiento laboral se habla en una institución como la Caja Costarricense de Seguro Social.

En línea con lo anterior evaluar el rendimiento laboral es una parte irrenunciable de la gestión de las personas que las organizaciones del sector público necesitan fortalecer dentro de sus pautas de funcionamiento. Teniendo claro lo expuesto, diseñar y aplicar buenos sistemas de evaluación del rendimiento no es una tarea fácil. Por el contrario, presenta retos técnicos, resistencia de los involucrados y obstáculos organizacionales que la convierten en un empeño dificultoso.

La vía que se ha impulsado durante este periodo implica adoptar como objeto de atención el rendimiento mismo, partiendo de los indicadores de desempeño, y como objetivo su mejora, hoy, las evaluaciones tienden a confiar más en la valoración de metas previamente identificadas y en el diálogo con la alta Gerencia, vinculado a la trazabilidad de los resultados, evolucionando de la de búsqueda del instrumento al desarrollo de las capacidades.

La manera más eficaz de abordar los problemas del rendimiento laboral es creando las condiciones organizacionales necesarias para que su gestión pueda fructificar desarrollando los sistemas de dirección de la organización, tanto en el nivel estratégico, como en el táctico-operativo, en síntesis, el camino puede parecer largo, pero no existen atajos, por el contrario la gestión del rendimiento laboral en las administraciones públicas supone, invertir en el desarrollo de capacidades organizativas y personales, mejorar la calidad de la función de dirigir y cambiar, en algunos aspectos fundamentales, la forma en que se desarrolla la relación entre las organizaciones y las personas que forman parte de ellas.

AGRADECIMIENTO

Concluido este periodo en el Sub Área Indicadores Laborales agradezco al Lic. Guillermo Abarca Agüero, al MSc. Walter Campos Paniagua y al MSc Virgilio Mora Bogantes por la oportunidad y confianza en mi persona para brindar un aporte profesional y técnico a la Gestión de las Personas de la Caja Costarricense de Seguro Social

De igual manera a los compañeros jefes de Áreas y Sub Áreas de la Dirección Administración y Gestión de Personal por su apoyo durante el tiempo laborado, aspecto que nos permitió un crecimiento en nuestros conocimientos y habilidades en pro de la Institución.

A las Ingenieras Mónica Campos Rodríguez, Vivian Gómez Calvo, y al Lic. Cristian Tenorio Mora quienes con su empeño colaboraron directamente con el alcance de los diferentes productos que se obtuvieron en mi gestión.

Por último, un extensivo agradecimiento a todos los funcionarios institucionales que de manera directa o indirecta participaron el desarrollo de las funciones sustantivas y otros proyectos con el propósito final de satisfacer los requerimientos institucionales y las necesidades de nuestros usuarios.

Documento elaborado por el Ing. Roger Muñoz Díaz_____