



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Al contestar refiérase a: **ID-123769**

AS-AOPER-0114-2024

17 de septiembre de 2024

Licenciado

Luis Diego Bolaños Guzmán, director

DIRECCIÓN DE BIENESTAR LABORAL-1117

Estimado señor:

ASUNTO: Oficio de asesoría sobre la propuesta del “Modelo de Cultura Organizacional CCSS”.

Este Órgano de Fiscalización y Control en el ejercicio de las competencias establecidas en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno No. 8292, procede a emitir la presente asesoría sobre la propuesta del Modelo de Cultura Organizacional CCSS, con la finalidad de proporcionar elementos adicionales que coadyuven con la administración en la toma de decisiones en esta materia.

Mediante oficio GA-DBL-0354-2024 del 09 de agosto 2024, suscrito por el Licenciado Luis Bolaños Guzmán, director, Dirección de Bienestar Laboral, se informó a la Auditoría que esa Dirección efectuó una actualización del Modelo de Cultura Organizacional de conformidad con lo dispuesto por la Junta Directiva en los artículos 16 de la sesión 8886 y 2 de la sesión 9259.

En virtud de lo anterior se remitió la propuesta a este Órgano de Fiscalización para que sea enriquecida con las apreciaciones que puedan surgir de su revisión.

Al respecto, la Ley General de Control Interno dispone en el artículo 22 que la Auditoría Interna tiene la posibilidad de asesorar a la administración en determinadas materias cuando sean de su conocimiento.

En virtud de lo anterior, se procedió en el ámbito de nuestras competencias a revisar la propuesta de actualización del Modelo de Cultura Organizacional, considerándose pertinente efectuar las siguientes observaciones:

1. ANTECEDENTES

El Modelo de Cultura Organizacional fue aprobado por la Junta Directiva en el artículo 4 de la sesión N°7917 del 14 de diciembre 2004, con el fin de promover la gestión de cambio en la actitud de las personas trabajadoras, estableciendo las principales características de los servicios que se otorgan e incrementando la capacidad gerencial de las jefaturas.

En el 2007 se planteó el Modelo de Cultura Organizacional, el cual, consideró componentes esenciales que se complementaban entre sí, tomando como base el marco estratégico institucional. Asimismo, la Junta Directiva en la sesión N° 8886 del 02 de febrero del 2017, artículo 16°, aprobó la propuesta “Política Institucional para la Gestión de las Personas”, que contempló enunciados específicos para el accionar en materia de recursos humanos, destacando: Planificación, información, regulación y gestión de recursos humanos, gestión del desempeño, cultura organizacional, bienestar y salud de las personas trabajadoras, relaciones laborales, generación y transferencia del conocimiento.

En la sesión N° 9259, artículo 2° celebrada el 16 de mayo 2022, se presentó una propuesta de siete ejes estratégicos en materia de buen trato, con el propósito de mejorar los servicios de la institución hacia la población usuaria. Esa propuesta fue aprobada por el Órgano Colegiado y se instruyó a la Gerencia Administrativa para que a través de las unidades competentes estableciera las acciones de coordinación, direccionamiento, articulación y evaluación del cumplimiento de la “Propuesta Integral de Buen Trato”.



2. RESULTADOS

Sobre las definiciones y terminologías

Valorar incorporar en el documento en el apartado “Definiciones o terminología”, el concepto de “modelo”.

En cuanto a la definición del concepto de “Humanización”, se recomienda revisar la redundancia que se presenta en la redacción actual, debido a que se indica lo siguiente :

Humanización: Trato digno, con buen trato, la cortesía, amabilidad, consideración y respeto.

2.1 Sobre el alineamiento institucional

En el Modelo de Cultura Organizacional CCSS, se incluyó un apartado que describe el alineamiento que existe entre este modelo con dos enunciados y diecisiete líneas de acción, los cuales, se encuentran contempladas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2033, a saber;

Enunciado 1: Salud, bienestar y protección económica social centrado en las personas,

Enunciado 4: Una CCSS con rostro humano que genera valor público.

Líneas de acción 1.j, 1l, 3.g, 4.f. y de la 5.a., a la 5.m.

Sobre este punto, se recomienda revisar el alineamiento propuesto, por cuanto, no fue posible establecer la vinculación directa que existe entre el objetivo de este modelo (reforzar la cultura organizacional), con los enunciados y líneas de acción citados (a excepción de la línea de acción 5.4.), de manera que se logre la operacionalización de este tema a través de la planificación estratégica, táctica y operativa de la Institución.

Sobre el tema de alineamiento institucional resulta pertinente hacer referencia a la Guía de formulación del Plan Táctico Operativo Gerencial PE-DPI-PS- G11.5, elaborada por la Dirección de Planificación Institucional, que define el alineamiento de la siguiente manera;

“Vincular a las diferentes unidades (gerencias, direcciones, áreas, y subáreas) hacia la estrategia de la Institución, llegando en este proceso hasta el nivel de empleado de tal forma de asegurar, que todos los funcionarios de todos los niveles, todos los días toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización. (Reynoso. s. f.)”

2.2 Sobre las normas de control interno

Respetuosamente se sugiere ajustar la redacción de la normativa citada en el Modelo de Cultura Organizacional CCSS, en los siguientes términos;

Para mayor especificidad, se recomienda que el título de la regulación referenciada se cite de forma completa a saber, “Normas de Control Interno para el Sector público (N-2-2009-CO-DFOE)”.

Se sugiere que los apartados citados de las Normas de Control Interno para el Sector público (N-2-2009-CO-DFOE), se presenten de la siguiente manera para mayor comprensión;

Capítulo I: Normas Generales, apartado 1.2 Objetivos del SCI, inciso c:

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



Capítulo II: Normas sobre el Ambiente de Control, apartado 2.3.1. Factores formales de la ética institucional, incisos; a, b y c.

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer y divulgar factores formales orientados a la promoción y el fortalecimiento de la ética institucional, incluyendo al menos los relativos a:

- a. La declaración formal de la visión, la misión y los valores institucionales.*
- b. Un código de ética o similar.*
- c. Indicadores que permitan dar seguimiento a la cultura ética institucional y a la efectividad de los elementos formales para su fortalecimiento”.*

Asimismo, en el apartado 2.3.3. Integración de la ética a los sistemas de gestión señala;

Los sistemas de gestión deben incorporar, como parte de las actividades de control, consideraciones de tipo ético que garanticen razonablemente un desempeño ajustado a altos estándares de comportamiento, que permitan una cabal rendición de cuentas ante los sujetos interesados. En ese sentido, debe prestarse especial atención a los sistemas de particular sensibilidad y exposición a los riesgos.

Capítulo III: Normas sobre Valoración del Riesgo, apartado 3.3. Vinculación con la planificación institucional;

La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes.

Asimismo, los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos.

Capítulo V: Normas sobre Sistemas de Información, apartados:

5.6 Calidad de la información

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo. Los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad, oportunidad y utilidad.

5.6.1. Confiabilidad

La información debe poseer las cualidades necesarias que la acrediten como confiable, de modo que se encuentre libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones no autorizadas, y sea emitida por la instancia competente.

5.6.2. Oportunidad

Las actividades de recopilar, procesar y generar información deben realizarse y darse en tiempo a propósito y en el momento adecuado, de acuerdo con los fines institucionales.



5.6.3. Utilidad

La información debe poseer características que la hagan útil para los distintos usuarios, en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y presentación adecuada, de conformidad con las necesidades específicas de cada destinatario.

En otro orden de ideas, en cuanto al marco de control, esta auditoría procede a compartir la siguiente información para coadyuvar a disminuir el riesgo asociado a la cultura corporativa, según lo establece el Instituto de Auditores Internos de España en el documento; Auditoría Interna de la Cultura Corporativa, apartado 5. La Cultura Corporativa y el Marco de Control;

“Para evitar que los riesgos asociados a la Cultura Corporativa se materialicen, debe establecerse un marco de control que permita anticipar conductas reprochables y contrarias a la cultura deseada. Así, el primer paso para conocer la situación de la Cultura Corporativa en una organización es identificarla y evaluarla. En las organizaciones en las que exista un modelo de tres líneas, las responsabilidades de cada línea podrían ser las siguientes:

- *La **primera línea** identifica las debilidades de su modelo de Cultura y pone remedio a las acciones contrarias a la misma. En modelos muy maduros, define los controles del grado de implementación de la Cultura Corporativa (por ejemplo, en algunos casos, son las áreas de Recursos Humanos quienes realizan encuestas de satisfacción de empleados que incluyen cuestionarios relacionados, entre otros aspectos, con la Cultura Corporativa).*
- *La **segunda línea** define sistemas de control interno que permitan seguir el cumplimiento de las orientaciones relacionadas con la Cultura Corporativa y realizar propuestas de mejora.*
- ***Auditoría Interna, como tercera línea**, proporciona aseguramiento realizando una evaluación independiente sobre la Cultura Corporativa.*

2.3 Apartado de los Antecedentes Modelo Cultura Organizacional en la CCSS

Sobre aspectos de forma, para una mejor comprensión, se recomienda subsanar del quinto párrafo, línea cinco, las palabras subrayadas, al observarse la existencia de un error ortográfico.

“Por lo que, el enfoque principal son las personas trabajadoras, ya que son el motor de cambio organizacional, y deben asimilar las conductas necesarias para las buenas prácticas en la gestión, seguir la estrategia planteada enfocando los esfuerzos en el fin último de la Institución, que son las personas usuarias. Asimismo, que cuenten con guías, directrices y la orientación del comportamiento idóneo permitirá que en las personas surja la convicción por el hacer el cambio y adaptación a su entorno, así como el apego hacia el trabajo y la Institución”.

Por otra parte, podría valorarse incluir los antecedentes del modelo entre los apartados iniciales de este documento.

2.4 Componente Persona Trabajadora

En cuanto a los aspectos de forma, para una mejor comprensión, se sugiere subsanar del tercer párrafo, línea uno, las palabras subrayadas;

La persona trabajadora debe conocer cuáles son las conductas permitidas practicar a lo interno y aquellas que no son deseadas ni tolerables, así como las consecuencias de éstas (tanto positivas como negativas), estas conductas deben tener una correlación con los valores institucionales y sustentadas en la normativa institucional, con el fin que representen la guía moral para cada funcionario.



- **Valores Compartidos**

Se sugiere valorar que el apartado “Valores Compartidos”, se ubique dentro del Componente Identificadores Institucionales, por tratarse de un tema perteneciente al marco estratégico de la CCSS.

Con la intención de abonar al tema de valores, es importante mencionar que, en el Plan Estratégico Institucional (2023-2033), en el apartado Marco Estratégico, establece;

“...Valores

Los valores forman parte de los elementos medulares de la organización, junto a las declaraciones de misión y visión conforman el marco direccionador y orientador de las actividades desarrolladas por las personas.

*En otras palabras, **son las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura organizacional**; por lo cual, deben ser integrados e interiorizados...”. EL SUBRAYADO Y LA NEGRITA NO CORRESPONDEN AL ORIGINAL.*

Otros aspectos relacionados:

En relación con este tema, como insumo para la toma de decisiones de la administración activa, se considera pertinente referir al documento “Auditoría Interna de la Cultura Corporativa”, emitido por el Instituto de Auditores Internos de España, el cual, proporciona elementos adicionales que se pueden considerar respecto a los siguientes aspectos incluidos en la propuesta del Modelo de Cultura Organizacional:

- **En relación con los identificadores y Marco Estratégico**

Es importante que exista un alineamiento con los conceptos claves que reconoce la institución, en este sentido, resulta esencial que los aspectos relacionados con la cultura corporativa formen parte del día a día de la alta dirección.

- **Respecto a la Persona trabajadora**

Al lograr una buena gestión de las personas se dispondrá de colaboradores que se conviertan en impulsores de la cultura. Elementos fundamentales para considerar en cuanto a este aspecto, lo son; la selección e incorporación del personal, la retención, formación y carrera, retribución, así como las condiciones de trabajo y clima laboral.

- **En relación con Liderazgo y comunicación**

En cuanto a este punto y referente a la alta dirección, resulta elemental que se lidere con integridad, que los estilos de liderazgo sean homogéneos y que estén alineados con la cultura. Que se logre reconocer que acciones se han realizado para gestionar y desarrollar la cultura, sin dejar de lado aspectos tales como; la capacidad organizativa, la creatividad y la innovación.

En términos de comunicación, es relevante que la institución disponga de instrumentos que le permitan medir el grado de interiorización de la cultura, valores y comportamiento, que se establezcan las actividades que permitan interiorizar los conceptos claves de la organización. Así como tener claramente definido a través de qué tipos de canales (ya sean internos o externos), se publicará lo atinente a la cultura organizacional. También la administración debe realizar el ejercicio de identificar si los asuntos que resultan relevantes para los colaboradores de la organización se transmiten a través de canales formales e informales.



- **En lo que respecta a Personas usuarias**

Respecto a las personas usuarias es importante destacar lo dispuesto por la Junta Directiva en el artículo 230º de la sesión N° 9354, celebrada el 13 de julio de 2023, donde se acordó aprobar el Plan Estratégico Institucional 2023- 2033, como el marco orientador que trazará la ruta a seguir de la Institución en los próximos años y que define **los resultados que se le brindarán a los usuarios de los servicios brindados por la Caja Costarricense de Seguro Social**. Además, es relevante poder conocer la percepción de los usuarios respecto al trato que recibe de la institución, así como la percepción de la persona usuaria respecto a las personas que trabajan en la CCSS.

Identificar cómo se recaban y se solucionan las reclamaciones que presentan los usuarios, y establecer mecanismos que permitan agregar valor a los usuarios a través del liderazgo.

2.5 Sobre el seguimiento y medición de la cultura

Sobre aspectos de forma, para una mejor comprensión, se propone subsanar del tercer párrafo, línea uno, las palabras subrayadas;

“Se plantea un seguimiento anual basado asociado a los resultados del plan de implementación del Modelo con las acciones de cambio planeadas por los diferentes encargados de los componentes, así como un seguimiento bienal para el monitoreo de los cambios en el comportamiento de las personas dentro de la organización de acuerdo con las expectativas de la cultura ideal”.

En cuanto al seguimiento que la administración debe otorgar al tema de cultura organizacional, se puede considerar como insumo adicional la información proveniente del Índice de Capacidad de Gestión (ICG), instrumento aplicado por la Contraloría General de la República, cuyo objetivo es determinar el nivel de capacidad de gestión basado en los datos proporcionados por las instituciones públicas.

En el “Formulario Índice de Capacidad de Gestión” con corte al 2022, facilitado por la Dirección de Planificación Institucional, se consigna en la Sección II, 'Liderazgo y Cultura', los aspectos evaluados por la Contraloría General de la República en esta área. Estos incluyen: motivación del personal, desarrollo del personal, espacios para la innovación, empoderamiento, reconocimiento al logro, ambiente de trabajo (entorno positivo, comodidad, seguridad, limpieza), valores y creencias compartidas, diversidad e inclusión, establecimiento de metas institucionales, promoción de una cultura orientada a la rendición de cuentas, promoción de una cultura enfocada en el logro de resultados y la creación de valor público por parte de los niveles gerenciales, cantidad de personal capacitado en gestión integral de riesgos y cantidad de personal capacitado en temas éticos.

2.6 Plan de trabajo para implementación del modelo

Recapitulando la información consignada en este apartado, se insta a la administración a realizar las acciones que se consideren pertinentes para que al momento que se implemente este modelo actualizado, se disponga de los recursos necesarios para su desarrollo, se encuentren debidamente identificados los actores clave para cada uno de los componentes del modelo, se disponga de un plan de trabajo así como de los facilitadores que se encargaran de apoyar lo concerniente a la divulgación y puesta en práctica de las tareas.

3. CONSIDERACIONES FINALES.

1. La cultura organizacional de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), entendida como un sistema de creencias, valores y principios compartidos, es clave para guiar el comportamiento y las actitudes de los funcionarios, propiciando un sentido de pertenencia, compromiso y la prestación de servicios humanizados y de calidad. Sin embargo, la diversidad de objetivos y subculturas en las diferentes unidades de trabajo ha presentado desafíos para establecer una cultura organizacional unificada.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

2. En su esfuerzo por consolidar la cultura organizacional, la CCSS ha avanzado en la actualización del "Modelo de Cultura Organizacional", por lo que esta Auditoría a solicitud de la Dirección de Bienestar Laboral, procedió a la revisión del modelo. En este sentido, esta Auditoría ha valorado la necesidad de sugerir ajustes en aspectos como las definiciones y terminologías, el alineamiento institucional y las normas de control interno, con el propósito de facilitar la comprensión y la correcta aplicación del modelo. Estos cambios podrían ayudar a que el personal asimile de manera clara y coherente los principios fundamentales de la cultura organizacional, promoviendo un comportamiento alineado con los valores institucionales.
3. Además, se ha enfatizado en la importancia de establecer un marco de monitoreo adecuado que permita evaluar el grado de madurez de la cultura organizacional en la CCSS. Al respecto, es esencial que los resultados de estas evaluaciones sean comunicados al jerarca y a los titulares subordinados correspondientes, permitiendo la toma de decisiones estratégicas e informadas que garanticen el éxito de la implementación del modelo.
4. Finalmente, es necesario reiterar la importancia de que la administración asegure la disponibilidad de los recursos y la correcta identificación de los actores clave para la implementación efectiva del modelo. El éxito de este esfuerzo dependerá de una planificación adecuada y de la capacidad de la institución para involucrar a todos los niveles organizacionales en el proceso de transformación cultural.

No se omite manifestar que los criterios de esta Auditoría se emiten en el marco de las competencias y potestades en materia de asesoría, consultoría, prevención de manera objetiva, independiente e imparcial establecidas en la Ley General de Control Interno, con el fin de coadyuvar en la toma de decisiones de la administración activa en cuanto al modelo de cultura organizacional objeto de estudio.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA

.. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/ANP/RJM/MRPH/ams

C. Auditoría

Referencia ID-123769