



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

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.: 10105

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



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

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.



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

ASAAI-180-2016
30-11-2016

ÁREA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, ABASTECIMIENTO E INFRAESTRUCTURA

ESTUDIO INTEGRAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA C.C.S.S. PRESIDENCIA EJECUTIVA U.E. 1102 GERENCIA ADMINISTRATIVA U.E. 1104 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL U.E. 1131

ORIGEN DEL ESTUDIO

La evaluación se efectuó de conformidad con el Plan Anual Operativo 2016 del Área Servicios Administrativos, Abastecimiento e Infraestructura.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la gestión de recursos humanos que se ejecuta en el ámbito institucional, específicamente las actividades relacionadas con la conducción estratégica, regulación, dirección, supervisión y rectoría, capacitación y planificación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Corroborar el cumplimiento de los procesos estratégicos de recursos humanos en el nivel central, en materia de regulación, dirección, supervisión, rectoría, capacitación y planificación.
- Verificar la eficiencia y eficacia en la implementación de los siguientes temas: Plan de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos, líneas de comunicación y coordinación de la Dirección de Administración y Gestión de Personal con la Red de Recursos Humanos, integración de la normativa de recursos humanos, actividades de capacitación de recursos humanos, indicadores de rendimiento laboral y planificación del capital humano.
- Revisar las acciones desarrolladas por la administración activa para disponer de un sistema integrado de recursos humanos.

ALCANCE

El estudio comprende la revisión y análisis de las actividades estratégicas de recursos humanos en período 2010-2016, considerando lo siguiente:



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

- Ley General de Control Interno
- Normas de Control Interno del Sector Público.
- La Política Integral de Recursos Humanos: Gestión, Empleo y Salarios 2010-2014.
- Manual de Organización de la Dirección de Administración y Gestión de Personal.
- Manual de Organización de la Dirección de Bienestar Laboral.
- Actualización del Análisis General Evaluativo de la Reestructuración de la Gerencia Médica y elaboración de los Manuales de Organización específicos de las direcciones adscritas.
- Plan de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos.
- Propuesta Readecuada e Integrada del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos.
- Modelo de Organización y Gestión de Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social.
- Reglamento de Capacitación y Formación de la Caja Costarricense de Seguro Social.
- El Informe del equipo de especialistas nacionales nombrado para el análisis de la situación del seguro de salud de la CCSS del 2012.

El estudio se elaboró entre el 15 de marzo al 11 de agosto de 2016.

El estudio se efectuó de conformidad con lo establecido en el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (M-2-2006-CO-DFOE), emitidas por la Contraloría General de la República.

METODOLOGÍA

Para el logro del objetivo propuesto, se aplicaron los siguientes procedimientos metodológicos:

- Solicitud, revisión y análisis de:
 - Plan Estratégico Institucional 2015-2018.
 - Plan Táctico Gerencial, Gerencia Administrativa, 2013-2016.
 - Manual de Organización de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, Setiembre 2008.
 - Manual de Organización de la Dirección de Bienestar Laboral, Setiembre 2008.
 - Actualización del Análisis General Evaluativo de la Reestructuración Organizacional de la Gerencia Médica y la elaboración de los Manuales de Organización específicos de las Direcciones adscritas, abril 2008.
 - Proyecto: Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos de la CCSS.
 - Política Integral de Recursos Humanos, período 2008 al 2014.



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

- Versión Borrador “Política Institucional para la gestión de las personas”.
 - Proyecto SIPE (Sistema Integrado de la Gestión de las Personas Trabajadoras en la CCSS).
 - Documentos varios solicitados al Director, jefaturas de área y subárea de la Dirección de Administración y Gestión de Personal.
- Cuestionario de Control Interno aplicados:
 - Áreas y Subáreas de la Dirección de Administración y Gestión de Personal.
 - Áreas y Subáreas de la Dirección de Bienestar Laboral.
 - Áreas y Subáreas del CENDEISS.
 - Direcciones Regionales de Servicios de Salud.
 - Direcciones Regionales de Sucursales
 - Hospitales Nacionales.
 - Hospitales Especializados.
 - Hospitales Regionales.
 - Hospitales Periféricos.
 - Áreas de Salud Tipo 1,2 y 3.
- Entrevistas a los siguientes funcionarios:
 - Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal.
 - Lic. Rey Fernando Jiménez Carvajal, Director, Proyecto Desarrollo Integral de las funciones estratégicas de Recursos Humanos.
 - Dr. Mario Cruz Peñate, Asesor en Sistemas y Servicios de Salud, Organización Panamericana de la Salud.
 - Dra. Yohana Díaz de Valle, Consultora de Recursos Humanos, Organización Panamericana de la Salud.
 - Ing. Róger Muñoz Díaz, Jefe Subárea de Indicadores Laborales.

MARCO NORMATIVO

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 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:



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

“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

La Caja Costarricense de Seguro Social presupuestó para el periodo 2016, en las partidas de servicios personales, ₡1,359,642,779,251.04 (un billón trecientos cincuenta y nueve mil seiscientos cuarenta y dos millones setecientos setenta y nueve mil doscientos cincuenta y un colones 04/100), siendo el régimen de Enfermedad y Maternidad el de mayor asignación con un 99.34%, es decir ₡1,350,712,287,841.98 (un billón trecientos cincuenta mil setecientos doce millones doscientos ochenta y siete mil ochocientos cuarenta y un colones 98/100), mientras que el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte representa el 0.66% con ₡8,930,491,409.06 (ocho mil novecientos treinta millones cuatrocientos noventa y un mil cuatrocientos nueve colones 06/100).

Para ese mismo período, las partidas de servicios personales representan el 57% del presupuesto en el Régimen de Enfermedad y Maternidad, mientras que en el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte un 1% del total. No obstante lo anterior, en años anteriores este porcentaje alcanzó hasta un 62% del gasto en el Seguro de Enfermedad y Maternidad, sin embargo, en el período 2016 se observa una mayor asignación presupuestaria a proyectos de inversión.

A mayo de 2016 la Institución dispone de 53.275 trabajadores distribuidos en el territorio nacional, nombrados en 46.005 plazas. De los 53.275 colaboradores 57.59% son mujeres, y el 42.40% hombres.

Según las estadísticas institucionales, en ese mismo periodo la Institución tenía 25.738 colaboradores contratados en propiedad y 27.537 interinamente.

La Caja Costarricense de Seguro Social definió para la administración del tema de recursos humanos, dos estructuras funcionales: la Dirección de Administración y Gestión de Personal y la de Bienestar Laboral. Estas unidades deben efectuar, entre otras, acciones de rectoría, implementación de políticas, regulaciones, reglamentos y lineamientos.



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

En el ámbito institucional se dispone de una Red Nacional de Gestión de Recursos Humanos integrada por 131¹ oficinas de Gestión, en cada uno de los establecimientos médico-administrativos en el territorio nacional.

La Gerencia Médica a través del CENDEISS es responsable de administrar, planificar, dirigir y evaluar estratégicamente, procesos de trabajo relacionados con el desarrollo del recurso humano.

PROYECTO DESARROLLO DE LAS FUNCIONES ESTRATÉGICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA CCSS²

A solicitud de la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro (CCSS), la Organización Panamericana de la Salud (OPS) presentó en julio de 2011, los resultados del "Informe sobre el Estado de Situación Financiera del Seguro de Salud de la Caja Costarricense del Seguro Social", documento en el que se identifican las causas de la crisis financiera de la Institución, las distorsiones en la estructura de costos y en el crecimiento desordenado de algunos de sus componentes, principalmente el de recursos humanos.

A raíz del citado informe, la Junta Directiva de la CCSS acordó convocar a un equipo de cuatro personas, destacadas en el ámbito nacional, a fin de que efectuaran un análisis integral del informe de la OPS, de tal forma que pudieran recomendar acciones para la atención de la situación financiera del Seguro de Salud.

Este grupo de trabajo presentó en setiembre del 2011, el "Informe del Equipo de Especialistas Nacionales nombrado para el Análisis de la Situación del Seguro de Salud de la CCSS - Recomendaciones para Restablecer la Sostenibilidad Financiera del Seguro de Salud". El informe ofreció a la Junta Directiva un total de 81 recomendaciones en materia de ingresos, gastos y gestión institucional. De ellas, 48 (59% del total de recomendaciones), están relacionadas con la gestión de recursos humanos, específicamente, dotación de personal, remuneración (pluses, aumentos, vacaciones, cesantía), planificación, puestos, productividad, horarios, reestructuración, entre otros.

En este contexto, la Gerencia Administrativa de la CCSS en coordinación con la Dirección de Administración y Gestión de Personal, y con el aporte de expertos de la OPS, en agosto del 2012 prepararon un diagnóstico sobre el desarrollo estratégico de los recursos humanos, (*Informe de Misión Exploratoria sobre la Gestión de Recursos Humanos en la Caja de Seguro Social- Costa Rica*).

¹ Tomado del oficio DAGP-454-2016 del 26 de abril de 2016, firmado por el Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal.

² Oficio PDI-RRHH-0048-2014 de 08 de julio de 2014.



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

Los resultados de dicho diagnóstico refieren la necesidad de abordar de forma integral la revisión y definición del modelo de gestión en recursos humanos, las políticas y desafíos en materia de empleo, la planificación, la remuneración, la información y gestión, así como el análisis organizacional y funcional entre otros aspectos.

Este diagnóstico fue conocido por la Junta Directiva de la CCSS en el artículo 8 de la sesión N° 8592 del 23 de agosto del 2012. El órgano colegiado acordó instruir a la Gerencia Administrativa y la Dirección de Administración y Gestión de Personal, que en coordinación, y con el apoyo de la representación de la Organización Panamericana de la Salud, prepararan un proyecto de trabajo para el desarrollo integral de las funciones estratégicas de recursos humanos en la CCSS, teniendo presente los objetivos y propósitos institucionales. El proyecto debía de incluir objetivos, productos, el plan de acción y su presupuesto.

En cumplimiento de lo anterior, la Junta Directiva recibe y aprueba en el artículo 38 de la sesión N° 8630 del 21 de marzo del 2013, el *“Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos de la CCSS”*.

Duración y Presupuesto

De conformidad con el cronograma del proyecto y más recientemente con la firma del Convenio de Cooperación Técnica suscrito entre la Caja Costarricense de Seguro Social y la Organización Panamericana de la Salud-Oficina Regional para las Américas-Organización Mundial de la Salud, se estableció que el proyecto tendrá una duración de dos años, iniciado el 01 de noviembre del 2013 y finalizando el 31 de octubre del 2015, ampliado posteriormente hasta diciembre de 2017.

El presupuesto asignado al proyecto es de \$415.863 dólares (Cuatrocientos quince mil ochocientos sesenta y tres dólares), de los cuales 94%; \$392.323.59 (Trescientos noventa y dos mil trescientos veintitrés dólares con cincuenta y nueve centavos), corresponden a costos directos de las actividades programadas, y 6%, \$23.539,41 (Veintitrés mil quinientos treinta y nueve dólares con cuarenta y un centavos) a los costos de apoyo administrativo de la OPS

PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DEL NIVEL CENTRAL

La Junta Directiva, en la sesión ordinaria N° 8795 del jueves 20 de agosto de 2015, encomendó a la Presidencia Ejecutiva y a la Gerencia Administrativa, iniciar el proceso de contratación administrativa con la Universidad de Costa Rica (UCR), para desarrollar el Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, bajo la excepción de “contratación entre sujetos de derecho público” de la Ley de Contratación Administrativa (artículo 2); Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa (artículos 125, 127 y 130); Ley 7169 de Promoción de Desarrollo Científico y Tecnológico (artículos 94 y 95).



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

Los productos esperados de la consultoría son:

- Plan de Gestión del Proyecto.
- Informe de análisis sobre el estado de situación de la organización del nivel central de la CCSS.
- Propuesta de direccionamiento estratégico para la reestructuración.
- Propuesta de reestructuración del nivel central.
- Plan de implementación, acompañamiento y preparación para el cambio.
- Manual de procedimientos y procesos a nivel 2 y competencias del personal por clases y cargos.

El plazo máximo para el desarrollo de los productos es de diecinueve meses, y como se observa en la información anterior, la propuesta de reestructuración involucraría el análisis de la estructura de recursos humanos a nivel institucional.

PLAN DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA-ADMINISTRATIVA-LOGÍSTICA DE LA CCSS

En el marco del “Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas”, se promovió la contratación nacional 2015LA-00029-05101, en atención al acuerdo de Junta Directiva adoptado en el artículo 7º de la sesión 8754 celebrada el 04 diciembre del 2014.

Dicha contratación, se adjudicó a PRICE WATERHOUSE COOPERS CONSULTORES S.A, que en conjunto con un equipo de trabajo de la Institución, conformado por representantes de diferentes Gerencias y liderado por la Dirección SICERE y la Gerencia Financiera, pretende el cumplimiento de 14 productos identificados en la contratación.

La contratación identifica los procesos relacionados con el Presupuesto, Compras, Control de Inventarios, Activos Fijos, Tesorería, Contabilidad, Manufactura, Ordenes de Servicio, Control de Costos, Nómina Salarial, Mantenimientos, Administración de Proyectos, Cadena de Abastecimiento, Ciclo de Servicios del SICERE (Atención al Cliente, Inspección, Facturación, Recaudación, Cobros, Distribución), así como cualquier otro que se identifique como necesario dentro del alcance de la transformación de los 3 proyectos preliminares contenidos en el Programa, a saber, a) Modernización de Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE), b) Plataforma Multicanal y c) Implementación de un Enterprise Resource Planning (ERP) o Government Resource Planning (GRP), cuya gobernanza sea desde el nivel central de la CCSS.



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

HALLAZGOS

1. SOBRE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

La Administración activa no ha logrado implementar un proyecto de política de corto, mediano y largo plazo en materia salarial, a pesar de lo dispuesto por la Junta Directiva en el artículo 1º de la Sesión Nº 8253, celebrada el 29 de mayo de 2008.

Se observa esfuerzos para disponer de políticas de corto plazo, y recientemente una propuesta para disponer de una política de mediano y largo plazo, sin embargo, se encuentra en una versión “borrador”, (En desarrollo desde el periodo 2014 y la última versión “borrador” entregada a ésta Auditoría corresponde a marzo 2016), a la espera del aval de las instancias superiores.

Además, se evidencia que los documentos elaborados durante los años 2010 al 2014 son políticas de corto plazo que carecieron de un seguimiento posterior, por otro lado, tampoco se comprobó que fueran revisadas y alineadas con el plan estratégico institucional.

En lo que respecta a la política de los periodos 2015 y 2016, no se elaboraron, en virtud que se estaba trabajando en la propuesta de mediano y largo plazo mencionada en párrafos anteriores.

En el artículo 1º de la Sesión Nº 8253, celebrada el 29 de mayo de 2008, la Junta Directiva de la Institución dispuso:

“...Cuarto: instruir a la Administración la elaboración de un proyecto de política de corto, mediano y largo plazo en materia salarial que contemple los siguientes aspectos: sostenibilidad financiera, necesidades de infraestructura y equipos, necesidades de nuevas plazas, incentivos a la producción, satisfacción al usuario, poder adquisitivo salarial, comportamiento del mercado laboral y comportamiento del entorno económico.

*Asimismo, se giran instrucciones a la Gerencia Administrativa y la administración para que en la construcción de la citada Política se precisen los parámetros que puedan contribuir con el desempeño individual y grupal, la eficiencia y la productividad...” **El subrayado no es del original.***

El Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, mediante oficio DAGP-1027-2016 del 01 de julio de 2016, respecto a la política integral de recursos humanos, indicó:



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

“...Con respecto a las políticas 2015 y 2016, se aclara que la Junta Directiva de la CCSS aprobó el "Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS", en el acuerdo primero del artículo 38, de la sesión N° 8630 y en donde se instruyó para que las Gerencias en coordinación con la Gerencia Administrativa y la Dirección de Administración y Gestión de Personal, procedieran a ejecutar las acciones correspondientes para la implementación del citado Proyecto.

Con base en lo anterior, es importante indicar a esa respetable Auditoría que esta Dirección ha venido desarrollado diversas actividades para la elaboración de un documento de política institucional para la Gestión de Personal (que forma parte de los productos entregables del citado proyecto), con una vigencia al mediano y largo plazo, entre estas gestiones: llevar a cabo talleres, reuniones desde los niveles operativos hasta niveles superiores, y someter a criterio de instancias como la Dirección Jurídica y la Dirección de Planificación Institucional.

De forma paralela, resulta importante indicar que se trabajó en una propuesta para operativizar el citado documento estratégico a través de Directrices y acciones orientadas al corto plazo. Esta propuesta fue presentada ante la Gerencia Administrativa por medio del oficio DAGP-0779-2015 de fecha 14 de julio de 2015, misma que se emitió de forma posterior a la remisión de la primera versión preliminar de la Política la cual, fue planteada por medio del oficio DAGP-0736-2015 de fecha 03 de julio de 2015 y presentada ante la Junta Directiva en sesión 8794, artículo 8 celebrada el 17 de agosto de 2015.

Finalmente y como la más reciente actividad se tiene que esta política (propuesta) fue sometida a criterio de la Dirección Jurídica por medio del oficio DAGP-0580-2016 de fecha 17 de mayo de 2016, con el fin de determinar su viabilidad legal y de forma posterior, el siguiente paso será su traslado a la Gerencia Administrativa para que una vez se disponga del aval correspondiente sea del conocimiento del Consejo de Gerentes...”

La propuesta “borrador” de la “Política Institucional para la Gestión de las Personas”, según lo indicado por el Director de Administración y Gestión de Personal es un documento de mediano y largo plazo, no obstante, la administración activa también deberá definir también una política de corto plazo, mediante la cual se precisen los parámetros que contribuyan con el desempeño individual y grupal, además de la eficiencia y la productividad de los trabajadores.

Si bien la “Política Institucional para la Gestión de las Personas”, se encuentra elaborada en estado “borrador”, ésta aún no ha sido formalmente aprobada por los niveles superiores, lo anterior, denota que la administración activa no ha sido lo suficientemente eficiente y eficaz, debido a que el documento en mención ha tardado más de dos años entre su elaboración, revisión y aprobación por los niveles superiores.



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

El no disponer de una política integral de recursos humanos acorde a los lineamientos establecidos, representa un riesgo para la administración activa, ya que es a por medio de ese documento que se logra establecer un marco general de estrategias, planes o proyectos de las personas trabajadoras de la Caja Costarricense de Seguro Social.

2. SOBRE LA GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL INSTITUCIONAL

La institución no dispone de un proceso de planificación de recursos humanos debidamente documentado y ordenado, que le permita identificar las necesidades de personal de mediano y largo plazo, además, carece de un sistema automatizado que le permita identificar la condición actual de los trabajadores (lugar de trabajo, tipo de nombramiento, entre otros) y contribuya al pronóstico de necesidades de personal.

Según el Manual de Organización de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, la Subárea de Planificación de Recursos Humanos es la unidad que tiene como objetivo lo siguiente:

“...Es responsable de realizar las investigaciones (perfiles, de inventarios de recursos humanos institucionales, oferta y demanda, entre otros aspectos) para proveer a la Institución de la cantidad y calidad de la fuerza de trabajo necesaria, que permita cumplir con efectividad los servicios que se otorgan a los usuarios...”

Como se observa, la Institución a través de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, dispone de una Subárea que tiene la responsabilidad de realizar las investigaciones que permitan proveer a la Institución de la cantidad y calidad de la fuerza de trabajo necesaria para la prestación de los servicios.

La Licda. Vianella Jiménez Jiménez, jefe a.i. de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, indicó a la Auditoría:

“...a la fecha, la subárea de planificación ve limitada su labor propia de planificación, ya que el trabajo que realiza se enfoca en la determinación de necesidades de recurso humano de acuerdo a la situación actual o muy corto plazo, en vista de ello no se efectúan a la fecha pronósticos de las necesidades de personal al mediano y largo plazo...”

El Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, mediante entrevista del 10 de agosto de 2016, manifestó:

“...si se puede de previo admitir que en la Subárea de Planificación de RRHH, es materialmente imposible la ejecución de los contenidos que es el deber ser, cuando se cuenta con una asignación de profesionales absolutamente deficiente en términos de dotación (tres funcionarias incluyendo a la jefatura)...”



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

Es crítico para esta Dirección no contar con la dotación adecuada de manera que programas sustantivos que deben estar en ejecución, no cuentan en este momento con grado significativo de avance. Aspecto que se ha evidenciado a las autoridades superiores, aunado a determinadas actividades con otras dependencias de Planificación que no articulan procesos de trabajo para generar sinergias institucionales...”

Esta Auditoría en el informe ASAAI-69-2016, identificó que a nivel institucional existen al menos 3 unidades que efectúan labores relacionadas con la planificación del recurso humano, a saber; (CENDEISSS, Dirección de Proyección de Servicios de Salud, Dirección de Administración y Gestión de Personal).

Como resultado del análisis efectuado en el citado informe, se solicitó a la administración activa analizar las actividades sustantivas de cada dependencia, con la finalidad de que se definiera el ámbito de acción, competencias, coordinación y apoyo de cada una ellas.

No obstante lo anterior, a pesar que el proceso de planificación de recursos humanos es uno de los más relevantes a nivel institucional, no se observan acciones concretas de la administración activa para fortalecer la unidad responsable de su ejecución, tampoco se visualizan soluciones tecnológicas que contribuyan a mejorar y agilizar la ejecución del proceso, situación que se contrapone a dos de los objetivos del sistema de control interno, relacionados con garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico.

El no disponer de un proceso de planificación institucional robusto, coherente, documentado y acorde a las necesidades de la CCSS, no garantiza la identificación de necesidades de dotación de personal a mediano y largo plazo, situación que podría tener un impacto directo en la prestación de los servicios de salud, además, incrementa los riesgos de incurrir en duplicidad de funciones, fraccionamiento del proceso, e incumplimiento al marco normativo.

3. SOBRE UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL

La Institución no dispone de un sistema automatizado integrado para gestión de las personas trabajadoras de la Caja Costarricense de Seguro Social, que involucre los procesos sustantivos de recursos humanos.

La situación antes descrita repercute en los siguientes procesos:

- Incremento de la tramitología que ejecutan las unidades de gestión de recursos humanos, ya que más de 53.000 funcionarios activos generan trámites y documentación de su record laboral.



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

- No se dispone de procedimientos de estandarización, normalización y control, debidamente establecidos en una plataforma tecnológica, que permita eliminar los trámites manuales y reducir los tiempos de ejecución de pago.
- La captura de datos de personal en el sistema de pago institucional, se encuentra fraccionado, es decir el registro de las acciones de personal se realiza de forma centralizada en la Subárea Remuneración Salarial y los pagos de tiempo extraordinario, se realiza de forma desconcentrada en los niveles locales (Unidades de Gestión de Recursos Humanos).
- Todos los documentos procesados, que conforman el registro personal de la persona trabajadora, son archivados en expedientes físicos, ubicados en cada una de las Unidades de Gestión, en el archivo central de expedientes, en bodegas de la Institución, en microfilm, en tarjeteros y otros.
- Las tareas de ordenamiento depuración en el Archivo Central de Expedientes son muy lentas, esto por cuanto las carpetas o expedientes físicos que custodian en forma individual la vida laboral de cada persona trabajadora, se encuentran ubicados no solo en el nivel central, sino que están distribuidos en los archivos de las diferentes oficinas de recursos humanos destinadas para ese fin.
- El diseño de soluciones tecnológicas a nivel local para el trámite y gestión de recursos humanos (SOGERH, SILARH, Hojas de Excel), genera disparidad al contemplar en su programación diferentes maneras de procesamiento de la información, situación que dificulta la estandarización de los procesos.

La Política Integral de Recursos Humanos: Gestión, Empleo y Salarios 2014, aprobada por la Junta Directiva de la Institución en el artículo 24 de la sesión 8694 del 13 de febrero de 2014, establece en cuanto a sistemas de información lo siguiente:

“...3.4.4 Política específica: Sistemas de Información:

La gestión de recursos humanos debe incorporar el uso y desarrollo de sistemas de información y automatización de procesos, que permitan la ejecución de actividades con seguridad, oportunidad, confiabilidad, estandarización y control, congruente con la plataforma tecnológica institucional.

3.4.4.1 Objetivo estratégico:



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

Coadyuvar en la búsqueda e implementación de modelos automatizados en materia de recursos humanos, que permitan fortalecer y asegurar el procesamiento de datos de manera confiable, ágil y oportuna, en concordancia con los estándares de integración y seguridad informática.

3.4.4.2 Acciones estratégicas:

- a. Implementar en la totalidad de unidades de Gestión de Recursos Humanos, pendientes de instalar, el Sistema Operativo de Gestión de Recursos Humanos (SOGERH) de manera que se logre en el presente año, su uso y aplicación nacional.*
- b. Identificar e implementar mejoras en el proceso de registro de datos en el Sistema de Planillas, con el fin de agilizar y reducir los tiempos de tramitación de acciones y movimientos de personal en el nivel local.*
- c. Continuar con el desarrollo de herramientas tecnológicas en materia de recursos humanos para agilizar su aplicación y facilitar el seguimiento y control de la gestión en el nivel central, regional y local.*
- d. Diseñar y desarrollar un sistema para automatizar el proceso de elaboración de estudios individuales de puestos en la Caja Costarricense de Seguro Social, agilizando el trámite y facilitando su gestión tanto a las oficinas de recursos humanos como a los trabajadores de la institución..."*

Respecto al tema de Sistemas de Información, el Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, mediante oficio DAGP-1213-2016 del 03 de agosto de 2016, indicó que esa Dirección se encuentra desarrollado un "Sistema Integrado de Gestión de las Personas Trabajadoras de la CCSS" (SIPE), el cual tiene como objetivo general y específico lo siguiente:

"...Objetivo General:

Desarrollar e implementar un sistema integrado de gestión de las personas trabajadoras de la Caja Costarricense de Seguro Social, mediante una plataforma web, que facilite la aplicación de pago de salarios, por medio del registro de datos desde la óptica de usuario final (autoservicio), la consulta del expediente laboral del funcionario e información histórica de planilla salarial.

Objetivos Específicos

- *Digitalizar y migrar la información de los expedientes personales y planillas salariales de todas las personas trabajadoras de la institución, en los formatos actuales de imágenes, documentos y microfilm.*



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

- *Desarrollar un portafolio de reglas del negocio basado en mejores prácticas en el tema de la gestión de las personas que se adapten a una plataforma web, a partir de las herramientas existentes: SPL y SOGERH.*
- *Desarrollar una herramienta web de gestión local de recursos humanos, con visión de usuario final, que fortalezca el control y ejecución segura de todos los procesos de recursos humanos, que permita las validaciones necesarias para ejecutar el proceso de planillas institucional.*
- *Revalidar el marco normativo que esté directamente relacionado con la gestión de pago y de manejo del expediente personal, para presentar las propuestas de ajuste correspondiente.*

Unidades involucradas (Actores líderes): Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, Área de Diseño, Administración de Puestos y Salarios, Subárea Remuneración Salarial, Unidad de Digitación, Unidad de Archivo Central de Expedientes, Subárea Sistema Automatizado de Recursos Humanos, Subárea de Información en Políticas y Normas.

Unidades involucradas (Actores asociados): CGI "Centro de Gestión Informática" del Hospital de Heredia, Red de Gestión de Recursos Humanos, Dirección de Presupuesto, Dirección Financiero Contable, Usuarios finales (Niveles Locales)..."

En ese sentido, a pesar que se observan esfuerzos planteados por la Administración Activa para disponer de una solución tecnológica que involucre todos los procesos de gestión de las personas, no se ha logrado consolidar la implementación de un Sistema de Información Institucional que permita que los procesos sustantivos de recursos humanos se ejecuten integralmente.

El no disponer de un sistema automatizado de recursos humanos, debilita el sistema de control interno, además impide el cumplimiento de uno de sus objetivos, relacionado con exigir confiabilidad y oportunidad de la información, además no permite garantizar que las actividades se realicen de forma eficaz, eficiente y económica, en apego al bloque de legalidad, en aras de la consecución de los objetivos institucionales.

4. SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA DEFINICIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL.

Se evidenció que la estrategia para la implementación de indicadores de desempeño laboral en la Caja Costarricense de Seguro Social, no ha avanzado conforme al cronograma de actividades propuesto en el año 2014 y las metas establecidas en el plan anual operativo y presupuesto 2016-2017.



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

Según la propuesta inicial el proceso denominado “revisión de la Guía Metodológica”, se efectuaría en agosto de 2015, sin embargo a julio de 2016 esa actividad se encontraba en “proceso”. Aunado a lo anterior, para el desarrollo de la metodología es necesaria la existencia de procesos institucionales debidamente documentados, situación que a la fecha de esta evaluación se encuentra en fase de preparación.

El Lic. Ronald Lacayo Monge, Gerente Administrativo, mediante oficio GA-48432-16 del 20 de julio de 2016, informó al Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal lo siguiente:

“Se tiene a la vista el oficio DAGP-1136-2016 por medio del cual, se informa sobre aspectos que inciden en el cumplimiento de lo programado con respecto a la “Estrategia para la implementación de indicadores de Desempeño Laboral en la C.C.S.S.”...

De la lectura del citado documento se concluye:

- En la actualidad para implementar la “Estrategia para la identificación de Indicadores de Desempeño Laboral en la C.C.S.S. se requiere conocer la nueva estructura organizacional y funcional para la gestión de las personas, tema relacionado estrechamente con el proceso de reestructuración del nivel central.*
- A pesar que se diseñó la “Guía metodológica para la construcción e implementación de Indicadores de Desempeño Laboral”, la cual se encuentra en revisión por parte de la jefatura de la Subárea de Indicadores Laborales, no se cuenta con recursos presupuestarios para llevar a cabo el Taller que permita su validación.*
- Se pretende modificar el Plan-Presupuesto 2016-2017 para ajustar los plazos y entregables relacionados con la Estrategia.*
- Los dos profesionales destacados en la Subárea de Indicadores Laborales participan en la construcción de otros proyectos prioritarios...”*

El Ing. Róger Muñoz Díaz, en entrevista efectuada el 04 de agosto de 2016, indicó:

“...Al respecto se propone como alternativa el alinear la “Estrategia para la Definición e Implementación de Indicadores de Desempeño Laboral en la Caja Costarricense de Seguro Social” con al menos dos proyectos estratégicos Institucionales, a saber:

- Proyecto de Fortalecimiento de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos: Con este proyecto la estrategia se alinea mediante la realización de la etapa de la prueba piloto planteada dentro de la misma en los procesos sustantivos de gestión de las personas rediseños en el producto E “Nueva Estructura Organizativa de Rhus” de este proyecto.*



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

- *Proyecto de Reestructuración del Nivel Central: Con este proyecto la estrategia se alinea mediante el diseño e implementación de los indicadores planteados dentro de la misma en los procesos identificados dentro del mapa de procesos de la propuesta de reestructuración del nivel central que se desarrollará dentro de este proyecto”.*

El Lic. Ronald Lacayo Monge, Gerente Administrativo, mediante oficio GA-48546-16 del 24 de agosto de 2016, informó al Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal lo siguiente:

“...Sobre la base de los aspectos expuestos por el Ingeniero Róger Muñoz Díaz, esta Gerencia de cara a la necesidad de alinear el planteamiento originalmente formulado e esta materia a las circunstancias actuales, avala el abordaje propuesto, toda vez que es indispensable vincular la citada Estrategia con el Proyecto Fortalecimiento de Funciones Estratégicas de Recursos Humanos y el proceso de Reestructuración en que se encuentra inmerso el nivel central. En este sentido, deberá esa unidad de trabajo, coordinar y/o participar con los actores involucrados en ambos procesos para lograr el alineamiento requerido...”

Lo descrito en el presente hallazgo, está relacionado con varios factores, en primera instancia el recurso humano limitado con el que cuenta el Área de Rendimiento y Productividad y la Subárea de Indicadores Laborales para desarrollar la estrategia, aunado a lo anterior, uno de los principales insumos para la implementación de la metodología propuesta consiste en que cada unidad disponga de los procesos sustantivos debidamente documentados. Sobre este último aspecto, debe considerarse que el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central tiene contemplado este aspecto con uno de sus entregables, en virtud de lo anterior, una alternativa sería la vinculación de la implementación de la metodología con el citado proyecto.

Mientras la Institución no disponga de una metodología implementada que permita medir objetivamente el rendimiento laboral de los trabajadores, se dificulta garantizar que los recursos destinados al pago de las partidas de servicios personales (aproximadamente 1.3 billones de colones anuales), están siendo utilizados bajo principios de eficacia y eficiencia.



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

5. SOBRE LA GESTIÓN DEL PROYECTO DESARROLLO INTEGRAL DE LAS FUNCIONES ESTRATEGICAS DE RECURSOS HUMANOS

Derivado del análisis efectuado a la documentación relacionada con el “Proyecto Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos”, se identificaron aspectos que inciden en la eficacia y eficiencia de su desarrollo, así como en su porcentaje de avance, como se expone a continuación:

- A partir de abril de 2015 se modificó la propuesta inicial del proyecto, el cual contenía la visión y diagnóstico elaborado en conjunto con la Organización Panamericana de la Salud (OPS). En virtud de lo anterior, se agregaron productos entregables que no estaban contemplados originalmente y se desecharon otros que se encontraban en la propuesta original, además, se diluyó la figura de “Director de Proyecto”, al proponerse la incorporación de 3 actores denominados “encargados de componente”, situación que repercutió en su integralidad, ya que cada actor desarrolló sus productos de forma aislada al resto.
- Los plazos estimados inicialmente para la entrega de los productos finalizados, no se cumplieron, siendo que a la fecha de esta evaluación no se dispone de evidencia documental de algún producto debidamente finalizado y aprobado por las instancias correspondientes.

5.1 SOBRE LOS CAMBIOS REALIZADOS EN EL “PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LAS FUNCIONES ESTRATEGICAS DE RECURSOS HUMANOS”

Se determinó que el Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos, ha experimentado modificaciones en los productos esperados desde su aprobación inicial (2013). Lo anterior, en virtud que en abril de 2015 se excluyeron 3 de los temas identificados como prioritarios por la Organización Panamericana de la SALUD (OPS) en su diagnóstico (Informe de Misión Exploratoria sobre la Gestión de Recursos Humanos en la Caja de Seguro Social- Costa Rica y Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos), y se incorporaron 8 productos nuevos que no estaban conceptualizados originalmente en el documento en mención.

Desde su concepción inicial el Proyecto sería liderado por un “Director de Proyecto”, no obstante, posterior a abril de 2015 se replanteó la propuesta inicial y se nombraron 3 “encargados de componentes”, situación que ha dificultado la integralidad del proyecto, así como las líneas de comunicación entre los diferentes actores.

Para una mejor comprensión de lo anterior, a continuación se detallan los eventos relevantes de manera cronológica.



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

El “Informe de la Misión Exploratoria sobre la Gestión de Recursos Humanos en la Caja Costarricense de Seguro Social”, aportado por la OPS/OMS y expuesto en la sesión de Junta Directiva 8597 del 23 de agosto de 2012, diagnosticó la problemática en materia de recursos humanos a nivel institucional, y expuso básicamente cinco “Elementos de Diagnóstico”, a saber:

“a. Sistema de gobernanza de la red asistencial disperso en diferentes actores.” Este punto hace referencia a la multiplicidad de actores con poder de decisión que impactan los resultados internos y generan efectos financieros, lo cual genera falta de gobernanza y de unidad de mando, limitando la toma de decisiones en aspectos claves de la gerencia estratégica de cualquier organización.

“b. Débiles mecanismos de integración de las funciones clínica y administrativa para desarrollar la gestión de RHS.” Al respecto señala que en el ámbito interno de la gobernanza institucional, se observó la necesidad de revisar los roles y atribuciones de las gerencias médica, administrativa y financiera, evitando la dispersión de la responsabilidad por las decisiones y resultados que se relacionan directamente con la gestión de RRHH, siendo necesario incorporar en este ámbito, sistemas efectivos de evaluación financiera previa a la toma de decisiones referidas.

“c. Gestión de RRHH centrada en la administración operativa por sobre el desarrollo de los RHS institucionales.” Se indica al respecto que la Dirección de RRHH está más enfocada a la realización de tareas de orden administrativo y de gestión de los procesos regulares de personal, por sobre la regulación y el desarrollo estratégico, lo que se explica, entre otros aspectos, porque el modelo de gestión y los procesos utilizados son de alta complejidad, siendo necesario, continuar con la estrategia de información iniciada, simplificar los procesos y procedimientos utilizados.

“d. Sistema de salarios y asignaciones orientados a la satisfacción del “cliente interno”. Se indica en este punto que el sistema de salarios y asignaciones denominado “pluses”, está orientado a la satisfacción del “cliente interno”, el cual está desvinculado de aspectos asociados a la productividad y calidad de servicios; modelo que responde al interés particular de diferenciación de algunos grupos ocupacionales, quienes han obtenido gradualmente beneficios específicos que han modelado por agregación el sistema de remuneraciones en actual aplicación.

“e. Existencia de capacidad instalada para impulsar un proceso de cambio”. Al respecto se indica la necesidad de impulsar un proceso de modernización en la institución, para lo cual existe un equipo en el área de RRHH con las capacidades técnicas necesarias para abordar este tema, el cual ha desarrollado un sistema de información de RRHH, así como un modelo de proyección de necesidades de personal, aspectos que son elementos esenciales para iniciar un proceso institucional de planificación de RRHH.



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

A partir de la aprobación del informe diagnóstico, mediante la sesión número 8597 del 23 de agosto del 2012, artículo 8º, la Junta Directiva instruye a la Gerencia Administrativa y la Dirección de Administración y Gestión de Personal para que, en coordinación y con el apoyo de la representación de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), presenten un Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la Caja Costarricense de Seguro Social, teniendo en cuenta para ello, los objetivos y propósitos institucionales.

En atención a las recomendaciones de carácter estratégico y operacional expuestas en el informe de la misión exploratoria, como parte de la definición del proyecto solicitado por Junta Directiva, se elaboró el documento denominado “Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la Caja Costarricense de Seguro Social” donde se estableció como entregables, un total de trece productos, que se detallan a continuación:

1. *“..Lineamientos estratégicos de política de Recursos Humanos*
2. *Nueva estructura organizativa. Definición del ámbito y atribuciones para la gestión estratégica de recursos humanos*
3. *Proceso de planificación estratégica de recursos humanos*
4. *Diseño de los subsistemas (dotación, remuneración, gestión y desarrollo) funciones, competencias y atribuciones*
5. *Planes anuales operativos de la dirección estratégica de recursos humanos*
6. *Organización de planes de trabajo en las Unidades de Recursos Humanos*
7. *Revisión y actualización del marco normativo que organizan los subprocesos de gestión de recursos humanos*
8. *Plan definido y en implementación de desarrollo de capacidades del recurso a cargo de los procesos de gestión*
9. *Modelo de gestión de la calidad y de mejoramiento continuo para las unidades operativas*
10. *Elaboración del PAO y los planes de trabajo específicos se harán con base en información actualizada e integrada*
11. *Automatización de los procesos sustantivos de Recursos Humanos*
12. *Modelo de flujo de información que genere informes periódicos y actualizados*
13. *Sistema de consultas de información online de las principales áreas estratégicas de recursos humanos...”*

La Presidencia Ejecutiva mediante oficio PE.31.918.14 del junio del 2014, conformó un Equipo de Trabajo para el Fortalecimiento de las Capacidades del Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISS), con el que pretendía la Armonización del Plan de Fortalecimiento del CENDEISS y del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de los Recursos Humanos.



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

La Junta Directiva mediante acuerdo N° 4, de la sesión N° 8740 del 25 de setiembre de 2014, encomendó a la Presidencia Ejecutiva, para que desde esta instancia se ejerciera el liderazgo y la coordinación política correspondiente del Proyecto.

La Presidencia Ejecutiva mediante oficio P.E.25.921-15, en abril de 2015, presentó a la Junta Directiva para revisión y aprobación la "Propuesta Readecuada e Integrada del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos".

En el marco organizativo, la propuesta readecuada planteó el funcionamiento de un "Comité Estratégico", definición de un rol de coordinación general y contractual en la Gerencia Administrativa y se estableció 3 "Coordinaciones de Componente". Este nuevo esquema, propone a su vez un nuevo marco organizativo, responsabilidades y distribución de recursos que modifica el planteamiento original del Proyecto Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos.

De manera general, la propuesta readecuada plantea tres componentes bajo los cuales se agrupan los productos del Plan de Fortalecimiento del CENDEISS y del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos, en el marco del Fortalecimiento de la Gestión de las Personas; en lo referente al ordenamiento de productos, la nueva propuesta establece el siguiente detalle:

1. *Rol y posicionamiento del CENDEISS y Gestión del conocimiento*

- Rol y posicionamiento del CENDEISS*
- Planificación del desarrollo del RHUS*
- Gestión del desarrollo del RHUS*
- Renovación del rol gestor y regulador*
- Fortalecimiento de la Investigación*

2. *Gobernanza y Competencias*

- Delimitación y articulación de competencias*
- Política Institucional de RHUS*
- Nueva Estructura de RHUS, CENDEISS incluyendo Estructura Organizativa y Funcional para la Investigación*

3. *Componente: Modelo de Gestión de las Personas*

- Planificación estratégica y brechas de dotación del RHUS*
- Modelo de Gestión de RHUS (cuatro procesos)*
- Estatuto de personal*



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

Al efectuar una comparación de los documentos “Propuesta Readecuada e Integrada del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos” y “Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos”, específicamente en los productos entregables, se determinó lo siguiente:

- a. El componente 1 “Rol y posicionamiento del CENDEISSS y Gestión del conocimiento”, de la propuesta readecuada no se encuentra relacionado con ninguno de los productos del proyecto inicialmente aprobado.
- b. El componente 2 “Gobernanza y Competencias” de la propuesta readecuada se relaciona con los productos 1, 2 y 4 del proyecto.
- c. El componente 3 “Modelo de Gestión de las Personas” se relaciona con los productos 3, 7, 9, 5, 6 y 10 del proyecto.
- d. Los productos 11, 12 y 13 no se encuentran contemplados en ninguno de los componentes de la propuesta readecuada.

Cabe destacar que los productos 11, 12 y 13 correspondientes a la definición de estrategias para la automatización de los procesos sustantivos de recursos humanos, definición e implementación de un modelo de flujo de informes periódicos y actualizados sobre la situación de recursos humanos y disponer de un sistema WEB de consultas de información online de las principales áreas estratégicas de recursos humanos, estaban contemplados como parte de uno de los objetivos del proyecto original, el cual hace referencia a “*Contar con información confiable, oportuna, integrada y actualizada de recursos humanos, que facilite el proceso de gestión y toma de decisiones*”

El Lic. Rey Fernando Jiménez Carvajal, quien fungió originalmente como Director del Proyecto, mediante entrevista efectuada el 10 de agosto de 2016, respecto a los cambios realizados manifestó:

“...Me parece que los cambios realizados a la gestión del proyecto, hacen más lenta la toma de decisiones ya que hay que recurrir mínimo a dos instancias de previo a tomar cualquier decisión en cuanto a la contratación de un posible consultor o bien para tomar una decisión propia de la ejecución normal del proyecto. Las necesidades diagnosticadas en los años 2011 y 2012 y que dieron origen al proyecto prevalecen y es urgente realizar los cambios que la institución requiere en materia de la gestión de los recursos humanos.”

Por otro lado los cambios realizados en la propuesta readecuada incluyeron otros productos que no estaban incluidos en los diagnósticos realizados y a la vez, se eliminaron algunos productos que fueron determinados con base en los diagnósticos realizados.



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

El tema de los recursos humanos, en una institución de las dimensiones de la CCSS es sumamente complejo ya sea por la cantidad de trabajadores (más de 53 mil), sino también por la variabilidad de actores, diversidad de intereses y grupos de presión así como del complejo sistema normativo y de gobernanza, unido a la cultura organizacional existente...". El resultado no es del original.

El Lic. Jiménez Carvajal, Director del Proyecto, mediante entrevista efectuada el 10 de agosto de 2016, manifestó respecto a su participación con Director del Proyecto en las reuniones y/o sesiones de trabajo.

"...Con la nueva modalidad de organización que está vigente producto de la aprobación de la propuesta readecuada del proyecto, esta Dirección de Proyecto ha visto limitada su capacidad de gestión, la misma se ha enfocado en conocer de los informes y documentación que los coordinadores de componente hacen llegar, ya sea por medio de las sesiones del Comité Ejecutivo de Gerencia Administrativa o al Comité Estratégico o bien cuando se les pide alguna información sobre cronogramas o minutas de trabajo.

Este esquema de trabajo es muy diferente al que se tenía cuando se aprobó el proyecto en el 2013 ,pues en ese período el equipo del Proyecto participaba activamente en las sesiones de los Equipos Técnicos de Producto, lo cual permitía tener información de forma más oportuna a fin de realizar un mejor seguimiento de la ejecución del proyecto...". El resultado no es del original.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el apartado IV "Normas sobre actividades de control", en el apartado 4.5.2 "Gestión de proyectos", establece:

"...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, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes.

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

- a. La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación.*
- b. La designación de un responsable del proyecto con competencias idóneas para que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto.*
- c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos*



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

correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes.

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

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

La Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía de PMBOK, Quinta Edición), define el Rol del Director del Proyecto de la siguiente manera:

“...El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. El rol del director del proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de una unidad funcional o de negocio y la responsabilidad de los gerentes de operaciones consiste en asegurar que las operaciones de negocio se llevan a cabo de manera eficiente.

Dependiendo de la estructura de la organización, un director de proyecto puede estar bajo la supervisión de un gerente funcional. En otros casos, el director del proyecto puede formar parte de un grupo de varios directores de proyecto que dependen de un director de programa o del portafolio, que es el responsable en última instancia de los proyectos de toda la empresa. En este tipo de estructura, el director del proyecto trabaja estrechamente con el director del programa o del portafolio para cumplir con los objetivos del proyecto y para asegurar que el plan para la dirección del proyecto esté alineado con el plan global del programa. El director del proyecto también trabaja estrechamente y en colaboración con otros roles, como los de analista de negocio, director de aseguramiento de la calidad y expertos en materias específicas...”

Considera esta Auditoría que los cambios efectuados, limitan la actuación del “Director de Proyecto” en los componentes que no participa activamente, además el esquema de aprobación y delegación aprobado en abril de 2015 involucra muchos actores (Comité Estratégico, Gerente Administrativo, Coordinadores de Componentes) siendo lo anterior no consecuente con las buenas prácticas de administración de proyectos, mediante las cuales se establece a la figura de “Director de Proyecto” como es el responsable de alcanzar los objetivos propuestos inicialmente.

El debilitamiento de la figura de Director de Proyecto, así como los cambios efectuados en los productos entregables, no garantiza que los problemas identificados por la Organización Panamericana de la Salud en al año 2013 en materia de recursos humanos se solventen, más aún, si se considera que varios de estos se eliminaron en la propuesta readecuada.



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

5.2 SOBRE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA FINALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS ENTREGABLES DE LA PROPUESTA READECUADA E INTEGRADA DEL PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LAS FUNCIONES ESTRATÉGICAS DE RECURSOS HUMANOS

Se determinó que a la fecha de esta evaluación, ninguno de los productos entregables de la “Propuesta Readeuada e Integrada del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos” está finalizado y debidamente avalado por las instancias superiores.

Para un mejor entendimiento de lo anterior, a continuación se detallan las fechas iniciales y los porcentajes de avance de cada uno de los productos entregables y el responsable:

CUADRO #1
PORCENTAJES DE AVANCE DE LOS PRODUCTOS ENTREGABLES DE LA PROPUESTA READECUADA E INTEGRADA DEL PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LAS FUNCIONES ESTRATÉGICAS DE RECURSOS HUMANOS

Producto	Componente Responsable	Fecha de finalización indicada en la propuesta readeuada	Fecha ajustada de finalización	Porcentaje de Avance
Delimitación y articulación de competencias	Gobernanza y Competencias ³	Febrero 2015	No se proporcionó información	No se indicó ⁴
Política Institucional de Gestión de las Personas	Gobernanza y Competencias	Junio 2015	No se proporcionó información	87%
Nueva estructura organizativa RHUS	Gobernanza y Competencias	Junio 2017	No se proporcionó información	15%
Estudios Estimación de Brechas	Gestión de las Personas	Abril 2015	No se proporcionó	0%

3 Mediante oficio P.E-1603.2016 del 26 de mayo de 2016 la Dra. María del Rocío Sáenz Madrigal, Presidenta Ejecutiva, indicó que la Dra. Patricia Allen Flores, coordinadora del componente de “gobernanza y competencias”, a partir del conocimiento de su solicitud de pensión (mayo 2016), no tendría competencias, responsabilidades o autoridad en relación al proyecto en mención.

4 Mediante oficio PDI-RRHH-0024-2016 del 12 de mayo de 2016, el Lic. Rey Fernando Jiménez Carvajal indicó que la información requerida debía ser solicitada a la Dra. Patricia Allen Flores (Coordinadora del Componente Gobernanza y Competencias). Lo anterior, lo efectuó esta Auditoría mediante oficio 56106 del 01 de junio de 2016, sin embargo, a la fecha de finalización de ésta Auditoría no se proporcionó la información requerida.



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

			información	
Estatuto de Personal	Gestión de las Personas	Marzo 2016	No se proporcionó información	58%
Rol y posicionamiento del CENDEISSS	Gestión del Conocimiento	Diciembre 2016	Diciembre 2017	No se indicó
Capacidad Instalada formación de especialistas	Gestión del Conocimiento	Julio 2015	Agosto 2017	59%
Plan Institucional de Desarrollo	Gestión del Conocimiento	Junio 2015	Junio 2016	68%
Evaluación de impacto de Actividades educativas en los servicios	Gestión del Conocimiento	Diciembre 2016	Junio 2016	90%
Programa de Fortalecimiento de las competencias gerenciales	Gestión del Conocimiento	Junio 2015	Octubre 2016	42%
Fortalecimiento de la regulación de los procesos de los procesos de formación y capacitación	Gestión del Conocimiento	Julio 2015	Junio 2017	42%
Agilización de uso de los recursos del FIIT	Gestión del Conocimiento	Julio 2015	Junio 2016	79%
Plan de incentivos para la Investigación	Gestión del Conocimiento	Julio 2015	Julio 2016	50%
Prioridades de Investigación	Gestión del Conocimiento	Julio 2015	Junio 2016	80%
Promedio de Avance				56%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, en términos generales, el porcentaje de avance de los productos entregables en la Propuesta Readecuada e Integrada del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos, se encuentra en un 56%, no obstante ninguna de las fechas de finalización indicadas en la propuesta readecuada se cumplieron, además, aunque ha transcurrido más de un año y cinco meses desde su aprobación, ninguno de los entregables ha sido formalmente finalizado y avalado por las instancias superiores.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, establece con uno de los objetivos del Sistema de Control Interno el siguiente:

“...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...”

Además, las citadas normas en su punto 4.5 indican:



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

“...El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2...”

El Lic. Rey Fernando Jiménez Carvajal, Director del Proyecto, mediante entrevista efectuada el 10 de agosto de 2016, manifestó:

“...Es importante mencionar que este Proyecto se originó en el 2013, y que posteriormente han surgido otros proyectos importantes a nivel institucional tales como: Proyecto Innovación, Proyecto de Reestructuración Nivel Central, Proyecto de Fortalecimiento de los Servicios de Salud, entre otros. Sobre el particular es importante mencionar que desde la Dirección de Proyecto se han realizado acciones tendientes a eliminar duplicidades entre este proyecto y los indicados, lo cual de una u otra forma impactarán el resultado final y objetivos que se han trazado. Considero que la CCSS no tiene establecidas políticas claras en materia de Gestión y Administración de Proyectos lo cual le agrega un factor más de riesgos a este tipo de proyectos. Un ejemplo de ello es que este Proyecto a nivel del recurso humano ha sido diezmado en aras de beneficiar al Proyecto de Fortalecimiento de la Prestación de los Servicios de Salud, al trasladar un recurso humano a tiempo completo a otro proyecto sin tener opción de ser sustituido...”

La situación descrita en el presente hallazgo es producto de varios factores, en primera instancia, no se ha logrado la integralidad de los coordinadores de componentes del proyecto, generando que cada uno trabaje de manera independiente, adicionalmente, la Institución se encuentra desarrollando otras iniciativas como el “Proyecto Plan de Innovación”, “Proyecto de Reestructuración Nivel Central” y “Proyecto de Fortalecimiento de los Servicios de Salud”, situación que repercute en el avance de algunos de los productos entregables, volviéndose necesario la coordinación y articulación de todos los actores.

Preocupa a esta Auditoría el uso eficiente y eficaz de los recursos, debido a que el presupuesto asignado para el desarrollo del “Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos”, fue de \$415,863.00 (cuatrocientos quince mil, ochocientos sesenta y tres dólares), y adicionado el costo salarial de los funcionarios que han destinado de su tiempo al desarrollo de este, podría estimarse una inversión institucional de más de 1 millón de dólares entre los periodos 2014 al 2016, sin embargo se constata que a la fecha de este estudio no se ha logrado entregar ni aprobar ninguno de los productos esperados del proyecto.



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

6. SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL INSTITUCIONAL

De análisis efectuado a la estructura organizacional de recursos humanos a nivel institucional, se identificaron debilidades relacionadas con la implementación del “Modelo de Organización y Gestión de Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social”. Además, se observó, en cuanto a las funciones sustantivas descritas en los Manuales de Organización de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección de Bienestar Laboral y CENDEISS, que algunas no se ejecutan, mientras otras que no están debidamente establecidas en los citados manuales si se realizan.

En relación a la red de recursos humanos, se constató que la administración activa no ha efectuado un análisis de la situación actual de esas oficinas, que permita establecer claramente su dependencia jerárquica, al evidenciarse la intervención de varios actores en la toma de decisiones relacionadas con recursos humanos, asimismo, no se documentó formalmente la definición de una estructura organizacional para la Unidades de Gestión de Recursos Humanos, situación que repercute en la estandarización y uniformidad de los procesos de trabajo que se ejecutan en esas dependencias.

6.1 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

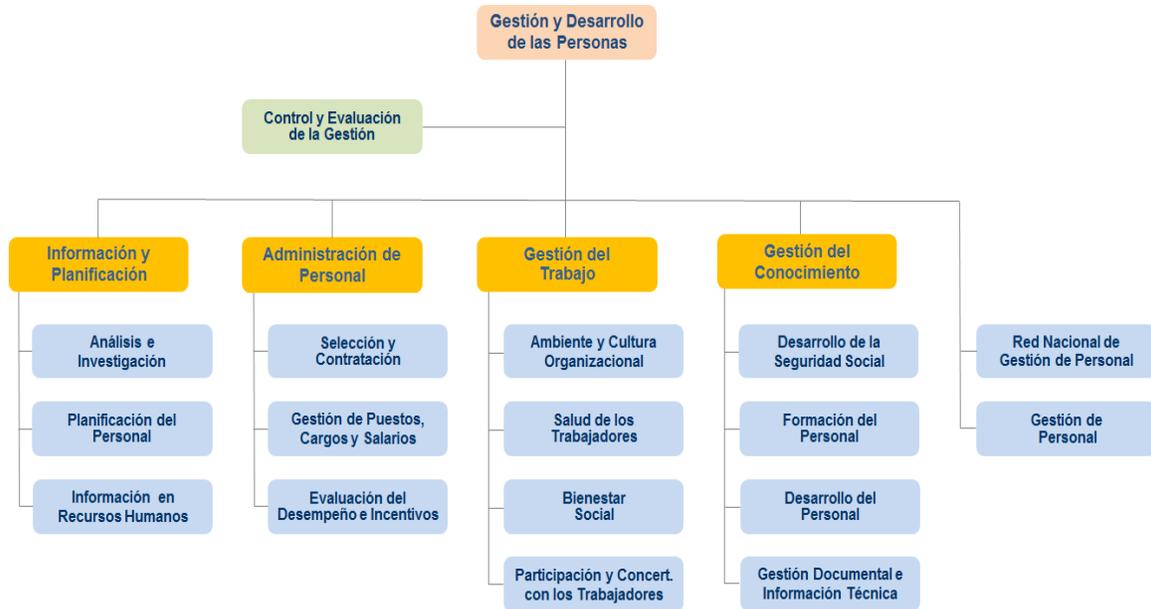
La administración activa no ha implementado el “Modelo de Organización y Gestión de Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social”, aprobado por la Junta Directiva en el acuerdo segundo del artículo 25, sesión 8653 del 07 de agosto de 2013, el cual contiene una estructura donde se unificarían las áreas y subáreas Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección de Bienestar Laboral y CENDEISS en una sola unidad de trabajo, lo anterior, pese a que han transcurrido más 3 años del acuerdo adoptado por el órgano colegiado.

A continuación se detalla la estructura aprobada por la Junta Directiva:



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

DIAGRAMA #1
ESTRUCTURA PROPUESTA EN EL MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL, APROBADA EN EL ARTÍCULO 25 DE LA SESIÓN 8653



Fuente: Sesión de Junta Directiva 8653 del 07 de agosto de 2013

La propuesta aprobada por la Junta Directiva, se avaló desde agosto de 2013, planteando la unificación de los actores en materia de recursos humanos a nivel institucional (Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección de Bienestar Laboral y CENDEISSS), en una unidad de trabajo que incorpora los procesos sustantivos en materia de información y planificación, administración de personal, gestión del trabajo y gestión del conocimiento.

Específicamente, en el artículo 25 de la sesión 8653 del 07 de agosto de 2013, la Junta Directiva acordó:

“...Por tanto, teniendo a la vista el oficio firmado por el Gerente Administrativo. N° GA-27.775-13, de fecha 16 de julio del año en curso, habiéndose hecho la presentación de la “Propuesta del Modelo de Organización y Gestión para el Proceso de Apoyo de Recursos Humanos”, la cual se presenta como parte de lo acordado en la sesión número 8597 del 23 de agosto del año 2012, artículo 8 y sesión 8630, artículo 38°, del 21 de marzo del año 2013, y con base en la recomendación del licenciado Campos Montes, la Junta Directiva – unánimemente- ACUERDA:



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

Acuerdo Primero: dar por recibido el informe "Propuesta de Modelo de Organización y Gestión en Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social", presentado por la Gerencia Administrativa y la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

Acuerdo Segundo: según los mismos términos del documento que queda constando en la correspondencia de esta sesión, **aprobar la propuesta "Modelo de Organización y Gestión de Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social" ,con excepción del componente de Gestión del Conocimiento (CENDEISSS), dado que se encuentra en análisis por parte de la Administración.**

Acuerdo Tercero: solicitar a las Gerencias Administrativa y Médica que, en coordinación con la Organización Panamericana de la Salud, dentro del marco del Proyecto de Desarrollo de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos, se continúe con el análisis del componente Gestión del Conocimiento, específicamente lo que corresponde al modelo de Organización y Gestión del CENDEISSS (Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social) y presenten la propuesta de ajuste ante la Junta Directiva, en el término de tres meses.

Acuerdo Cuarto: instruir a la Gerencia Administrativa para que, en coordinación con los entes técnicos y las demás Gerencias relacionadas, gestione lo correspondiente para la implementación del citado Modelo...". La negrita no es del original.

Llama la atención a esta Auditoría que trascurrido tres años después de la aprobación del Modelo de Organización y Gestión en Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social, no se haya implementado, más aún, si se considera que la propuesta fue presentada y avalada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y presentada a Junta Directiva mediante oficio GA-27.775-13 del 16 de julio de 2013.

El Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, mediante entrevista del 10 de agosto de 2016, manifestó:

"...Posterior a la fecha de aprobación se asignó presupuesto para inicializar las acciones. El cambio de un Modelo en una organización tan compleja como la CCSS, tiene etapas que necesariamente deben ser atendidas de manera que el modelo en sus diversos componentes tiene definidas diferentes acciones y actividades para lo cual la Dirección Ejecutiva del Proyecto, lleva sus controles de ejecución para cada uno de los plazos, que actualmente están en fase de ejecución..."



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

El hecho que la Junta Directiva avalara un Modelo de Organización y Gestión en Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social, y 3 años después no se materialice su implementación, evidencia ineficacia de la gestión, además, supone un incumplimiento al mandato del órgano colegiado, al no disponer de evidencia de la aplicación del citado modelo.

Por otro lado, se tiene conocimiento de la implementación del “Proyecto de Reestructuración del Nivel Central” liderado por la Presidencia Ejecutiva, el cual tiene como objetivo el rediseño de estructura organizacional del nivel central (Incluido Recursos Humanos), en ese sentido, podría incrementarse el riesgo de duplicar esfuerzos y utilizar recursos institucionales de manera ineficiente, en caso de no existir sinergia o comunicación entre los responsables de la elaboración de los proyectos.

6.2 SOBRE LA EJECUCIÓN DE FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL (DAGP), DIRECCIÓN DE BIENESTAR LABORAL (DBL) Y CENDEISS

No se obtuvo evidencia de la ejecución de 76 funciones 10.71% asignadas a la Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección de Bienestar Laboral y CENDEISS.

Se determinó que al menos 17 áreas y/o subáreas de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección de Bienestar Laboral y CENDEISS, realizan al menos 65 funciones no contempladas en los Manuales de Organización de cada dependencia.

Las funciones que no se ejecutan establecidas en los manuales de organización, se detallan en los anexos 1 y 2.

De la información desglosada en los anexos 1 y 2, se puede observar que la Subárea Información y Estadísticas de Recursos Humanos podría estar asumiendo parte de las labores que competen al Área de Información de Recursos Humanos, (ambas pertenecientes a la Dirección de Administración y Gestión de Personal), y podría existir duplicidad de funciones entre el Área de Asesoría Laboral de la Dirección de Bienestar Laboral y la Subárea de Políticas y Normas de la Dirección de Administración y Gestión de Personal.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el Capítulo I, apartado 1.2 “*Objetivos de Control Interno*”, lo siguiente:

“(...) El SCI de cada organización debe coadyuvar al cumplimiento de los siguientes objetivos:

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. (...)”



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

En esas Normas en el apartado 4.5 “Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones”; se establece lo siguiente:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2.”

La situación en análisis podría obedecer a diversos factores, en primera instancia los Manuales de Organización podrían no responder, en algunas de las actividades descritas, a la realidad o necesidades de las áreas identificadas, segundo, impera en la administración una cultura de modificar las funciones establecidas o no ajustarse a lo previamente aprobado por la Junta Directiva, generando así disparidades en los criterios y dificultades en la implementación efectiva de cada estructura organizacional.

La situación antes descrita podría causar confusión en el desarrollo de la gestión de las diferentes unidades, al disponerse de Manuales de Organización cuyas funciones no son asumidas por la autoridad competente, además, lo descrito en el presente hallazgo, dificulta los procesos de control y fiscalización posterior, así como la rendición de cuentas.

6.3 DEPENDENCIA JERÁRQUICA DE LA RED DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se evidenció que la administración activa no ha efectuado un análisis de las condiciones actuales de las oficinas de gestión de recursos humanos en los diferentes establecimientos de salud, que permita definir si la dependencia jerárquica y técnica de esas unidades es la que prevalece actualmente, o por el contrario, deben establecerse diferentes líneas de mando en esas unidades.

En sesión de trabajo efectuada por ésta Auditoría el 05 de mayo de 2016 con representantes de las oficinas de recursos humanos de Hospitales Nacionales y Especializados, Direcciones Regionales de Servicios de Salud, Direcciones Regionales de Sucursales y Áreas de Salud, expusieron la necesidad de definir líneas de mando y dependencia jerárquica de las unidades de gestión de recursos humanos, en virtud que existen muchos actores que participan en la toma de decisiones de los procesos sustantivos de recursos humanos (Director Médico, Director Administrativo Financiero, Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección de Bienestar Laboral, Direcciones Regionales de Servicios de Salud).

Entre los principales problemas que ocasiona la dualidad de mandos, se podrían señalar:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888

Apdo.: 10105

- Afectación en la toma de decisiones: En ciertos casos prevalece el criterio del superior jerárquico por encima de la aplicación normativa, y se efectúan procesos de recursos humanos amparados al deber de obediencia, por encima del criterio técnico.
- Detrimiento de las líneas de comunicación entre la Dirección de Administración y Gestión de Personal y las oficinas de gestión de recursos humanos: Las respuestas a las solicitudes de criterio y consultas no son oportunas.
- En cuanto al marco normativo, las directrices en materia de recursos humanos son emitidos por el ente técnico perteneciente a la Gerencia Administrativa, no obstante, las unidades de gestión de recursos humanos pertenecen a la Gerencia Médica.
- Diversidad de criterios e interpretaciones normativas por la Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección de Bienestar Laboral y Direcciones Regionales de Servicios de Salud.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, indican en el apartado de Ambiente de Control, lo siguiente:

“...2.5 Estructura organizativa

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones por los órganos competentes, deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos. Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes...”

El Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, mediante entrevista del 10 de agosto de 2016, indicó respecto a la dependencia jerárquica de las unidades de gestión de recursos humanos, lo siguiente:

“...Considerando que la Junta Directiva de la Caja consiente de que la institución desde el nivel central debe ser sujeta de un proceso de reestructuración, de manera que las instancias pertenecientes a ese nivel central asuman nuevos roles que le den una vitalidad y una eficiencia administrativa a toda la organización debe ser a mi criterio una discusión que debe darse en el escenario de la reestructuración del nivel central para que sean las autoridades superiores de la Caja la que tomen la mejor decisión que corresponda a la pregunta planteada por la Auditoría...”



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

Lo anterior se origina ya que la administración activa no se ha involucrado en un análisis de las líneas de mando de las oficinas de recursos humanos y su problemática, por ende, no hay certeza si la dependencia jerárquica y técnica de estas oficinas debe continuar según el modelo actual, o por el contrario definirse de otra manera.

La situación descrita en el presente hallazgo afecta la ejecución de los procesos sustantivos en recursos humanos como reclutamiento y selección, remuneración salarial, capacitación, entre otros, debido a la existencia de varios actores en la cadena de mando que repercuten en la toma de decisiones en las unidades de gestión de recursos humanos.

6.4 SOBRE LA CONFORMACIÓN Y ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se determinó que no existe uniformidad o concordancia entre la cantidad de funcionarios que laboran en las unidades de gestión de recursos humanos (Hospitales Nacionales, Especializados, Regionales, Áreas de Salud 1, 2 y 3, entre otros) y la población de trabajadores que atienden. En algunos casos la cantidad de trabajadores se triplica respecto a otros centros de similar naturaleza. Ver Anexo 3.

En el caso de los Hospitales Nacionales, se evidenció que el San Juan de Dios dispone de la mayor cantidad de funcionarios en la Unidad de Gestión de Recursos Humanos con 38, mientras que el Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia posee la menor 24, en términos generales la relación entre la cantidad de personal de recursos humanos y la población de los hospitales nacionales varía entre 96 y 132 funcionarios por cada trabajador de recursos humanos.

En cuanto a los Hospitales Nacionales Especializados, el Hospital Dr. Carlos Sáenz Herrera dispone de la mayor cantidad de funcionarios en recursos humanos con 24, mientras que el Hospital Dr. Roberto Chacón Paut tiene la menor con 6, la relación entre la cantidad de personal de recursos humanos y la población de los hospitales nacionales especializados varía entre 79 y 48 funcionarios por cada trabajador de recursos humanos.

Sobre los Hospitales Regionales, el de San Rafael de Alajuela dispone de 21, mientras que el Hospital Max Peralta posee la menor cantidad con 7, siendo este último un caso particular, al ser el Hospital Regional con mayor cantidad de funcionarios adscritos (1551 funcionarios), por ende, la relación entre la cantidad de personal de recursos humanos y la población de los hospitales regionales varía entre 68 y 222 funcionarios por cada trabajador de recursos humanos.



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

En los Hospitales Periféricos, el Hospital San Vicente de Paul dispone de la mayor cantidad de funcionarios en recursos humanos con 24, por lo que este nosocomio se podría comparar perfectamente por la población adscrita con un Hospital Regional o Especializado, mientras que el Hospital Los Chiles cuenta con 2, en ese sentido, la relación entre la cantidad de personal de recursos humanos y la población de los hospitales periféricos varía entre 44 y 120 funcionarios por cada trabajador de recursos humanos.

En cuanto a las Áreas de Salud Tipo 3, el Área de Salud Desamparados 1 dispone de la mayor cantidad de funcionarios en recursos humanos con 6, mientras que Área de Salud catedral Noreste cuenta con la menor 3, en ese sentido, la relación entre la cantidad de personal de recursos humanos y la población de las áreas de salud tipo 3 varía entre 54 y 84 funcionarios por cada trabajador de recursos humanos.

Sobre las Áreas de Salud Tipo 2, se constató que el Área de Salud Goicoechea 2 dispone de la mayor cantidad de funcionarios en recursos humanos con 4, mientras que Área de Santo Domingo cuenta con la menor cantidad con 2, en ese sentido, la relación entre la cantidad de personal de recursos humanos y la población de las áreas de salud tipo 2 varía entre 64 y 85 funcionarios por cada trabajador de recursos humanos.

Sobre las Áreas de Salud Tipo 1, se identificó diferencias en su conformación, siendo que el Área de Dr. Marcial Rodríguez dispone de la mayor cantidad de funcionarios en recursos humanos con 5, mientras que se registran 35 Unidades de Gestión de Recursos Humanos con oficinas unipersonales, la relación entre la cantidad de personal de recursos humanos y la población de las áreas de salud tipo 1 varía entre 8 y 221 funcionarios por cada trabajador de recursos humanos.

En cuanto a las Direcciones Regionales de Sucursales, se evidenció que la Dirección Regional Central de Sucursales y la Dirección Regional Brunca disponen de la mayor cantidad de funcionarios en recursos humanos con 3, mientras que la Dirección Regional Chorotega cuenta con la menor cantidad con 1, la relación entre la cantidad de personal de recursos humanos y la población de las Direcciones Regionales de Sucursales varía entre 70 y 270 funcionarios por cada trabajador de recursos humanos. Debe considerarse para el caso de las Direcciones Regionales de Sucursales, que éstas tienen que tramitar los movimientos de todas las sucursales adscritas a su región, por ende, la población de cada Dirección Regional está en función de los trabajadores de las sucursales de cada zona.

En cuanto a las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, se evidenció que las Direcciones Regionales Central Norte y Brunca disponen de la mayor cantidad de funcionarios en recursos humanos con 7, mientras que la Dirección Regional Chorotega cuenta con la menor cantidad con 3, en ese sentido, la relación entre la cantidad de personal de recursos humanos y la población de las Direcciones Regionales de Servicios de Salud varía entre 9 y 38 funcionarios por cada trabajador de recursos humanos.



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

Debe considerarse para efectos del análisis de la Direcciones Regionales de Servicios de Salud, que éstas unidades efectúan labores de supervisión a las unidades adscritas a la red, por ende la cantidad de funcionarios destinados a labores de supervisión de recursos humanos es mayor.

Las normas de Control Interno para el Sector Público en el capítulo II, Normas sobre ambiente de control establecen en el punto 2.5:

“...Estructura Organizativa: El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones emitidas por los órganos competentes, deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos. Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes...”

Además el punto 2.5.3, de la citada norma establece:

“...El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurarse de que las funciones incompatibles, se separen y distribuyan entre los diferentes puestos; así también, que las fases de autorización, aprobación, ejecución y registro de una transacción, y la custodia de activos, estén distribuidas entre las unidades de la institución, de modo tal que una sola persona o unidad no tenga el control por la totalidad de ese conjunto de labores.

Cuando por situaciones excepcionales, por disponibilidad de recursos, la separación y distribución de funciones no sea posible debe fundamentarse la causa del impedimento. En todo caso, deben implantarse los controles alternativos que aseguren razonablemente el adecuado desempeño de los responsables...”

El Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, mediante oficio DAGP-0454-2016 del 26 de abril de 2016, informó al Lic. Ronald Lacayo Monge, Gerente Administrativo, lo siguiente respecto al fortalecimiento de la Red de Recursos Humanos en la C.C.S.S:

“...esta Dirección expone las siguientes consideraciones de riesgos principales que podrían materializarse o incrementarse de no establecer una solución clara y oportuna:

- i. Debilidades de los procesos de Control Interno, que a manera de ejemplo se encuentra la revisión oportuna de la planilla, la cual, se debe realizar un estricto chequeo por parte de los funcionarios de las Oficinas de Recursos Humanos.*



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

Esto lleva un alto riesgo en materia financiera lo cual podría generar pagos improcedentes o inadecuados o por el contrario sumas pendientes de cancelar a algún trabajador y que podría generar múltiples demandas judiciales y atención inoportuna de mandamientos judiciales.

- ii. Altas cargas de trabajo. Con la asignación de plazas nuevas para los centros asistenciales, así como el inicio de los concursos para nombramiento en propiedad, ha generado mayores volúmenes de tramitología con el mismo recurso asignado en las Oficinas de Recursos Humanos Locales. Esta situación ya se ha manifestado por las jefaturas de estas unidades al indicar un cansancio y agotamiento físico y mental por las excesivas cargas de trabajo, inclusive, ya se han visto conflictos laborales.*
- iii. Trámites ineficientes en materia de Recursos Humanos, que genera insatisfacción de la población laboral. Al existir una gran cantidad de cargas de trabajo las unidades se ven en la posibilidad de disminuir la calidad de la prestación de sus servicios lo cual provocaría quejas por parte de los usuarios...”*

El Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, mediante entrevista del 10 de agosto de 2016, manifestó lo siguiente respecto a la elaboración de una propuesta para definir la estructura organizacional de la red de recursos humanos:

“...Efectivamente, este Director ha venido impulsando la idea acción para llegar a la definición de la estructura interna que deben tener las oficinas locales de gestión en recursos humanos. Con determinación de dotación de personas, categorización según centro de trabajo donde se encuentren ubicadas, asignación de tecnología y espacio físico adecuado para una gestión responsable.

Actualmente ya se dispone de un inventario que muestra las condiciones actuales de la Oficinas Locales de Recursos Humanos. Debe tenerse presente a criterio personal que también es responsabilidad de las autoridades locales el nivel de desarrollo que se le otorga tanto en lo físico a las oficinas, como en tecnología y nivel de capacitación al personal local de recursos humanos, ya que se trata de instancias con dependencia jerárquica de estas autoridades...”

La administración activa, a través de las unidades responsables no ha efectuado un análisis de la estructura y organización de la Red de Recursos Humanos a nivel institucional, por ende, no dispone de un diagnóstico general de los problemas y limitaciones de las unidades de gestión.



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

Lo descrito en el presente hallazgo podría incidir en la calidad de los procesos de recursos humanos que se efectúan en las oficinas de gestión, se observa incluso un número considerable de unidades que disponen de un solo funcionario en recursos humanos, encargado de todos los procesos sustantivos (Reclutamiento y Selección, Remuneración Salarial, Capacitación, entre otros), incrementado el riesgo de concentración de funciones en un solo trabajador.

7. SOBRE EL MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS Y ESTUDIOS TÉCNICOS SALARIALES

Se determinó que la administración activa no ha efectuado una revisión integral del Manual Descriptivo de Puestos desde 1994, asimismo, el último estudio técnico salarial⁵ con base en encuestas se elaboró en el año 2008, según se detalla a continuación:

La Licda. Rocío Monge Sandí, Jefe de la Subárea Diseño y Valoración de Puestos, mediante oficio SDVP-0808-2016 del 01 de junio de 2016, informó a esta Auditoría lo siguiente:

- *“...La última revisión integral del Manual Descriptivo de Puestos, fue aprobada por la Junta Directiva de la Institución en el artículo 12° de la sesión No.6813, celebrada el 24 de marzo de 1994...”*
- *“...El último estudio técnico salarial (ajustes técnicos) con base en encuestas elaboradas fue aprobado por la Junta Directiva en el artículo 18° de la sesión No. 8248, celebrada el 15 de mayo de 2008...”*

El Manual de organización de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, establece como actividades sustantivas de la Subárea de Clasificación y Valoración de Puestos lo siguiente:

“...Actualizar los perfiles ocupaciones y el Manual Descriptivo de Puestos de la Institución, de conformidad con los requerimientos de la organización, con el fin de contar con instrumentos que permitan orientar la asignación de las responsabilidades a los funcionarios.

Realizar estudios técnicos salariales (ajustes técnicos), con base en las encuestas elaboradas, reestructuración de clases, decretos, políticas salariales y de empleo vigentes, que permitan proponer salarios competitivos y mantener el equilibrio interno y externo de la estructura salarial de la Institución...”

⁵ Según la encuesta salarial 2007 elaborada por la antigua Dirección de Recursos Humanos su objetivo es determinar cuál es la posición de los puestos de la Caja Costarricense de Seguro Social con respecto a un segmento del mercado salarial costarricense y conocer las estructuras salariales utilizadas por las diferentes empresas públicas o privadas, así como los beneficios o incentivos otorgados a los trabajadores, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones en esa materia y con ello contribuir a mejorar la productividad institucional bajo los criterios de equidad interna y competitividad externa.



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

El Informe del equipo de especialistas nacionales nombrado para el análisis de la situación del seguro de salud de la CCSS del 2012, respecto al estudio integral de puestos, indicó y recomendó:

“...Para ordenar el tema salarial, la Junta Directiva de la institución había acordado la realización de un estudio integral de puestos, el cual es de suma importancia, especialmente porque pretende evitar la ruptura de ciertos equilibrios salariales internos que se dan cada vez que algún grupo o grupos ocupacionales demandan la realización de estudios grupales. Sin embargo, se trata de un estudio muy costoso, que la institución no se encuentra en posibilidad de realizar hasta que mejoren sus finanzas.

R.33. Posponer la realización y aplicación del estudio integral de puestos y de cualquier estudio grupal o de otro tipo hasta que se logre el equilibrio financiero del régimen...”

El Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, mediante entrevista del 10 de agosto de 2016, manifestó respecto a este tema lo siguiente:

“...La Junta Directiva de la CCSS, generó una directriz sobre esta materia de manera que se contratara una Empresa externa experta en estos temas de Gerencia de RRHH; la información que me he enterado es que una vez efectuada la respectiva publicación del cartel. La Oferta que se presentó a la JD en su momento superó las expectativas económicas y se declaró inviable por la misma Junta Directiva.

En forma complementaria, el órgano colegiado acordó suspender todo estudio de tipo grupal de puestos hasta tanto la institución contara con un instrumento moderno (Manual Descriptivo de Puestos). Situación que este servidor ha puesto del conocimiento de nuestras autoridades superiores.

Un sistema moderno de Gerencia de Personas, requiere entre diversos instrumentos uno en particular, como lo es de un Manual Descriptivo de Puestos de Trabajo, con descripciones claras y actualizadas de cada puesto de la organización; de igual manera se requiere una nomenclatura moderna acorde con los cambios en los mercados de trabajo y desde luego que responda a las actualizaciones de tipo interno institucional producto de un sistema laboral que genera su propia dinámica.

Asimismo las transformaciones en la tecnología hacen entre otros aspectos que las descripciones de los cargos sea congruente con las exigencias de la Academia, entiéndase esto con un cambio enorme que se ha generado en Costa Rica por el impacto de Universidades tanto públicas como privadas, de forma tal que la nueva generación de profesionales y técnicos en salud encuentren concordancia entre sus perfiles profesionales y las formas de cómo son contratados (perfiles, tareas, responsabilidades, remuneraciones y requisitos, entre otros).



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

En este momento la DAGP, no cuenta con un instrumento técnico moderno como lo es un Manual Descriptivo de Puestos, que responda a las necesidades de la CCSS y guarde concordancia con el mercado actual de trabajo...".El resaltado no es del original.

La administración activa no ha valorado si las condiciones financieras actuales, permiten la realización y aplicación de un estudio integral de puestos, así como de una encuesta salarial de mercado, situación que según el Director de Administración y Gestión de Personal es indispensable para que la Institución disponga de un instrumento moderno, acorde con la actualidad del mercado laboral.

La situación descrita en el presente hallazgo, podría tener repercusiones en los procesos de reclutamiento y selección de la Institución, al no disponerse de un Manual Descriptivo de Puestos actualizado, mediante el cual se garantice que las contrataciones de personal sean consecuentes con las nuevas tendencias y mejores prácticas de recursos humanos, así mismo, en el tema salarial, una encuesta de mercado es un insumo que podría contribuir a la toma de decisiones de la administración activa en esa temática.

8. SOBRE LA ACTUALIZACIÓN DEL MARCO NORMATIVO QUE REGULA EL QUEHACER DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL INSTITUCIONAL

Se constató que a mayo de 2016 la institución dispone de 1729 documentos (354 entre políticas, normas, reglamentos, etc. y 1375 circulares de recursos humanos), observándose algunos de estos vigentes desde la década de los años 60 a los 80.

Como ejemplo de la situación descrita en el párrafo anterior, se constató que a junio de 2016 para la aplicación de procesos de reclutamiento y selección de personal, se encuentra vigente al menos los siguientes documentos:

- Estatuto de Servicio Caja Costarricense de Seguro Social (1968).
- Manual de Reclutamiento y Selección (1988).
- Estatuto de Servicios de Enfermería (1987).
- Reglamento del Estatuto de Servicios de Enfermería (1988).
- Normas que regulan las relaciones laborales, científicas, académicas, profesionales y sindicales, entre la Caja Costarricense de Seguro Social y los profesionales en medicina, microbiología, farmacia, odontología y psicología Caja Costarricense de Seguro Social y Unión Médica Nacional y Sindicato de Profesionales en Ciencias Médicas de la CCSS e Instituciones Afines (2004).
- Circular DAGP-767-2011, Disposiciones que regulan el procedimiento para nombramientos interinos de profesionales y no profesionales en la CCSS (2011).



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888

Apdo.: 10105

- Circular DAGP- 1759-2011, Sobre aplicación de circulares DAGP-0767-2011 y DAGP-0768-2011 en relación con el nombramiento de personal interino (2011).
- DAGP-1440-2014, Actualización del procedimiento y directrices en materia de ascensos, descensos o traslados para funcionarios con nombramiento interino.
- Reglamento de Concursos para nombramiento en propiedad en la Caja Costarricense de Seguro Social.
- ADP-268-2016, Directrices Generales para la aplicación del Reglamento de concursos para nombramiento en propiedad en la CCSS, Sistema Nacional de Concursos (2016).

La normativa interna de recursos humanos regula importantes actividades del quehacer de esta disciplina, incluyendo pagos de incentivos salariales o el otorgamiento de beneficios a los trabajadores, reclutamiento y selección, sin embargo, debido a la gran cantidad de documentos que se encuentran almacenados en la base de datos, se ha generado confusión y aplicación de diversos criterios en el nivel central, regional y local, máxime que algunos tienen más de 30 años de vigencia, como se observa en la información transcrita anteriormente.

La Ley General de Control Interno en el Artículo 13, en el inciso a) señala que es responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados:

“...Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones...”

El Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, mediante oficio DAGP-0895-2016 del 15 de junio de 2016, respecto a las propuestas elaboradas para la integración en un solo marco regulatorio de la Normativa de Recursos Humanos, indicó:

“...Posterior a mi ingreso como de Director en la Dirección de Administración y Gestión de Personal, tuve conocimiento que la Subárea de Información en Políticas y Normas, programó dentro de su planificación operativa 2014-2015, el desarrollo e implementación de una nueva Base de Datos de Políticas y Normas, que contara con normativa actualizada y disposiciones y criterios vigentes en materia de recursos humanos.

...Con base en lo anterior, se determinó que la Subárea de Información de Políticas y Normas la necesidad de replantear y reprogramar la implementación de dicha herramienta, programando dentro de su planificación operativa 2016-2017...



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

...A su vez, se procedió a emitir el oficio N° DAGP-1187-2015 de fecha 11 de noviembre de 2015, en el que se instruyó a la Subárea de Información en Políticas y Normas lo pertinente en cuanto al desarrollo y uso de la herramienta tecnológica mediante la cual nuestros usuarios tendrán acceso a toda la normativa actual en materia de Recursos Humanos, oficio que en lo que interesa señala:

- 1. Suspender el desarrollo de la base de datos de Políticas y Normas, según la planificación realizada por esa Subárea para el periodo 2015 - 2017.*
- 2. Incluir en el Plan Operativo de la Subárea de Información en Políticas y Normas, una meta congruente con las funciones sustantivas de dicha Subárea, específicamente en cuanto a disponer de un marco normativo actualizado y en concordancia con los requerimientos de los usuarios y de la Institución; así como de mantener actualizadas las fuentes de información en materia de recursos humanos, a partir de las nuevas disposiciones, modificaciones y adiciones al marco regulatorio.*

De igual forma, se requiere el desarrollo de estrategias para iniciar en el corto plazo con la depuración y actualización del Centro de Documento e Información (CDI) a cargo de dicha Subárea, el cual deberá cumplir con la legislación y normativa interna en materia de Gestión Documental, de tal forma que los usuarios puedan disponer de un centro de documentación de consulta ágil y confiable de la normativa en materia de Administración de los Recursos Humanos en la Caja Costarricense de Seguro Social, en donde puedan acceder no solo a la normativa vigente, sino también a la reseña histórica y demás documentación que da sustento a la misma.

- 3. Incluir como parte del protocolo para atención de consultas que se encuentra elaborando la Subárea de Información en Políticas y Normas, que a partir de la fecha en que la base de datos se encuentra oficialmente a disposición del usuario a través del Portal de Recursos Humanos, NO se aceptarán consultas sobre los temas que se encuentran explícitamente detallados en dicha herramienta, por lo que las consultas deberán incluir la base normativa sobre la cual se genera la inquietud...*

...Con base en el anterior planteamiento, la Subárea de Información en Políticas y Normas, mediante oficio SIPN-001-2016 de fecha 06 de enero de 2016, expuso un plan de trabajo para la depuración del Centro de Documentación e Información (CDI), así como para el proceso de depuración y actualización de la normativa..."



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

La situación descrita, obedece a que la Administración Activa no ha realizado esfuerzos suficientes para disponer de un marco regulatorio actualizado en materia de recursos humanos, con el agravante que esta Auditoría había señalado las mismas deficiencias en este tema desde hace varios años.

Una gran cantidad de disposiciones normativas puede generar discrepancias de interpretación de los funcionarios a cargo de la gestión de recursos humanos, asimismo, no facilita los procesos de supervisión y fiscalización posterior, ni la estandarización de las actividades de trabajo.

9. SOBRE LAS LINEAS DE COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA RED DE RECURSOS HUMANOS CON LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL

Se determinó que 54 de las 107 oficinas de gestión de recursos humanos (es decir un 50.47%), que contestaron cuestionario de esta Auditoría, consideran que las líneas de comunicación y coordinación con el nivel central son deficitarias, o sujetas de mejoras.

Las restantes 53 oficinas de gestión de recursos humanos manifestaron observar mejoría en la comunicación y coordinación, sin embargo, más del 50% coincide en que las consultas y criterios planteados al nivel central son atendidos de forma inoportuna, o no se obtiene respuesta del todo.

Como ejemplo de lo anterior, esta Auditoría efectuó una consulta al centro de atención virtual de la Dirección de Administración y Gestión de Personal el día 08 de junio de 2016, no obstante, a la fecha de finalización del estudio (Setiembre 2016), es decir 3 meses después, no se dispuso de respuesta del órgano técnico.

A continuación se transcriben algunos de los criterios externados por los jefes de las oficinas de gestión de recursos humanos sobre este tema:

"...existen como líneas de comunicación y coordinación con el nivel central (...) correos electrónicos, solicitudes de criterios técnicos, (...) y llamadas telefónicas..."

"En cuanto a consultas que se realizan a nivel central, Dirección de Recursos Humanos, es porque las normas institucionales no son concretas y existen muchos vacíos en muchas ocasiones duran hasta dos años o más en dar respuesta, cuando la dan..."

"...en este momento se tienen solo en esta unidad un total de 20 criterios pendientes aproximadamente, los cuales son de variada antigüedad, algunos desde 2011 inclusive. Este atraso en el caso de la emisión de criterios si causa una gran afectación en el desarrollo de los procesos de recursos humanos en los niveles locales y regionales ante la incertidumbre del cómo actuar ante situaciones específicas en las cuales las normas no existen o son insuficientes..."



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

“...recientemente se diseñó un correo electrónico de parte de la Dirección Administración Gestión de Personal, así como el Centro de Atención Virtual como mecanismos de comunicación oficial, no en todo momento se podría decir que es el adecuado ya que en muchas ocasiones se requieren respuestas de carácter urgente por el vacío normativo que existe en esta materia o bien desactualizado y el tiempo mínimo de duración para dar respuestas son 10 días; extendiéndose este plazo según la complejidad...”

“...la accesibilidad, la oportunidad en las respuestas, la claridad en las asesorías y la resolución de los asuntos, no se obtiene de manera similar de las distintas instancias; es decir, a como hay Áreas y Subáreas que atienden de manera “adecuada”, hay otras que no lo hacen así...”

La Ley General de Control Interno hace referencia en su sección I que dentro de los Deberes del jerarca y los titulares subordinados, se encuentran las siguientes:

“Artículo 13. —Ambiente de control. En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

d) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

El Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, mediante oficio DAGP-0123-2016, del 08 de febrero de 2016, informó a los jefes y encargados de las oficinas de recursos humanos la formalización del “Protocolo para la atención de consultas” indicando:

“...Es importante señalar que a partir de la publicación de esta circular, y en vista de que la base de datos se encuentra oficialmente a disposición del usuario a través del portal de recursos humanos, se adjunta para su conocimiento y aplicación, el “Protocolo para la atención de consultas en materia de Gestión de las Personas” de esta Dirección, mismo que fue debidamente presentado y aprobado en la reunión de la red de gestión de recursos humanos, cuya versión digital se encuentra disponible en el mismo sitio web.

Por lo tanto, con el fin de promover el uso racional de los recursos institucionales y la simplificación de trámites, así como de fortalecer la capacidad resolutive de nuestra Red de Gestión de Recursos Humanos, esta Dirección pone a su disposición las herramientas antes señaladas, como apoyo a los procesos de capacitación y/o asesoría que en su calidad de instancias técnicas, ofrecen a los titulares subordinados y al personal adscrito a sus centros de trabajo para la respectiva toma de decisiones...”



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

En el informe ASAAI-232-R-2010, ésta Auditoría indicó que en la estructura organizacional de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, no se incorporó una unidad como enlace específico con la red de oficinas de recursos humanos, situación que aún prevalece, al constatarse que las consultas de las unidades de gestión son atendidas por diversos funcionarios de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y Dirección de Bienestar Laboral, o a través de consulta en línea del portal de recursos humanos que son distribuidas según la competencia técnica.

La ausencia de un enlace entre el Nivel Central y la Red de Unidades de Gestión de Recursos Humanos para la comunicación y coordinación, puede provocar que las unidades de gestión realicen interpretaciones inadecuadas de la normativa en materia de recursos humanos, además, implica que las oficinas del nivel local, no tengan un vínculo específico a través del cual canalizar sus consultas o necesidades de asesoría.

10. SOBRE LAS ACCIONES DE SUPERVISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL Y LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR LABORAL

Se determinó que la Dirección de Administración y Gestión de Personal⁶ no efectúa labores de supervisión a la red de gestión de recursos humanos (Direcciones Regionales de Sucursales y Servicios de Salud y Unidades de Gestión de Recursos Humanos), lo que se observa son acciones relacionadas con la emisión de criterios técnico-normativos sobre su quehacer institucional, además, no dispone de una dependencia que efectúe visitas de campo, para la ejecución de labores de constatación y asesoría del cumplimiento del bloque normativo.

Se determinó que 77 de las 107 unidades de gestión de recursos humanos (es decir un 71.96%), que respondieron cuestionario remitido por esta Auditoría, indican no haber recibido ninguna visita de funcionarios de la Dirección de Administración y Gestión de Personal en los últimos 5 años, mientras que los restantes 30 consultados, refieren a visitas de los funcionarios de esa Dirección o la Dirección de Bienestar Laboral para la atención de asuntos específicos en un tema particular.

El licenciado Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, indicó que respecto a su ámbito de competencia la rectoría es realizada a través del dictaminado de normas, circulares, y propuestas técnicas elevadas ante las máximas autoridades institucionales, como por ejemplo:

⁶ Oficio DAGP-0783-2016 del 01 de junio de 2016, suscrito por el licenciado Guillermo Abarca Agüero, director, Dirección de Administración y Gestión de Personal.



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

*“...Propuestas técnicas sobre ajustes salariales
Propuestas técnicas sobre creación y modificación de perfiles ocupacionales
Proyectos de gran impacto a nivel institucional como el Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas en Recursos Humanos y Proyecto Digitalización de Expediente Personal.
Análisis integrales en materia salarial, tal es el caso de los Pluses Salariales
Procedimientos para la regulación de depósitos salariales
Propuesta para un Modelo de remuneración para Trasplantes
Proceso para la reactivación de concursos para nombramiento en propiedad
Conformación del Tribunal de Concursos
Nueva base de datos de Políticas y Normas
Política Integral de Recursos Humanos, entre otros...”*

La Ley General de Control Interno hace referencia en su sección I, que dentro de los Deberes del jerarca y los titulares subordinados, se encuentran las siguientes:

“Artículo 13. —Ambiente de control. En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

e) Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable. (El subrayado no es original).

De conformidad al Manual de Organización de la Dirección de Administración y Gestión de Personal en el apartado 6.7 “Responsabilidades de los niveles organizacionales y funciones sustantivas” se indica que la Dirección:

“Es responsable de dirigir, planificar, coordinar, controlar y evaluar en forma estratégica los recursos y la gestión a nivel macro, con la finalidad de lograr el desarrollo efectivo de la organización, la oportunidad, la calidad en la prestación de los servicios que se otorgan a los usuarios y facilitar el cumplimiento de la misión y de la visión establecida.”El subrayado no es del original.

De conformidad al Manual de Organización de la Dirección de Bienestar Laboral en el apartado 6.1 se indica que la misión de la Dirección es la siguiente:

“Gestionamos la rectoría y la operativización del Sistema Institucional de Recursos Humanos en materia de Bienestar Laboral, con personal calificado y comprometido en el desarrollo de la gestión y en los intereses de los trabajadores y de la Institución”.



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

Aunado a la misión, el citado manual cita en su apartado 6.3.1 como “Objetivo general” de la Dirección de Bienestar Laboral:

“Establecer, promover y propiciar el bienestar laboral, con acciones de rectoría en esta materia, la negociación con sindicatos y grupos ocupacionales específicos y el desarrollo laboral de los funcionarios y de la Institución, entre otros aspectos, en respuesta a las estrategias y políticas establecidas.”

En el informe ASAAI-232-R-2010, esta Auditoría determinó que la ausencia de supervisión obedecía a que en la estructura organizacional de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y Dirección de Bienestar Laboral, no se incluyeron áreas o programas para la evaluación y regulación de las unidades de recursos humanos que componen la red.

Lo anterior, no permite mejorar la gestión de las unidades, ni fortalecer el sistema de control interno, mediante mecanismos de supervisión y seguimiento, tanto de la gestión como de la implementación de controles.

11. SOBRE LAS ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN, VERIFICACIÓN Y CONTROL EFECTUADAS POR LAS DIRECCIONES REGIONALES DE SERVICIOS DE SALUD Y DIRECCIONES REGIONALES DE SUCURSALES

Se determinó que las Direcciones Regionales de Servicios de Salud realizan una serie de actividades de supervisión, verificación y control de los procesos sustantivos de recursos humanos, las cuales no han sido estandarizadas, es decir, los instrumentos de supervisión aplicados por estas direcciones son elaborados por cada unidad según su criterio.

Lo anterior, se constató mediante la información que fue remitida por funcionarios consultados de las Direcciones Regionales de Servicios de Salud y Sucursales, observándose que cada Dirección realiza las labores de supervisión de forma diferente y con distintas herramientas.

En cuanto a las Direcciones Regionales de Sucursales, disponen de al menos un funcionario encargado de los trámites y procesos de recursos humanos, adscritos a las Sub-áreas de Gestión Administrativa y Logística, no obstante, en esas instancias no se efectúan labores de supervisión.

El licenciado Esteban Arguedas Ruiz, Jefe, Unidad Gestión Regional Recursos Humanos de la Dirección Regional de Servicios de Salud Central Norte, mediante oficio D.R.S.S.C.N.-UGRRH-0817-2016 indicó:



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

“...se cuenta con una herramienta confeccionada en esta Dirección Regional, siendo que a pesar que se ha pedido apoyo a la Dirección Administración y Gestión de Personal para lograr confeccionar un instrumento institucional para esta labor (oficios DRSSCN-ORH-0100-12, DRSSCN-ORH-1533-12, DRSSCN-ORH-0777-2013, DRSSCN-UGRRH-1382-2014 y DRSSCN-UGRRH-2600-2015), esto no ha sido posible...”

Las Normas de Control Interno para el Sector Público en su capítulo IV Normas sobre actividades de control referente a la supervisión, señala lo siguiente:

“4.5.1 Supervisión constante El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, indican en el apartado de Actividades de Control, lo siguiente:

“...4.4.2 Formularios Uniformes

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer lo pertinente para la emisión, la administración, el uso y la custodia, por los medios atinentes, de formularios uniformes para la documentación, el procesamiento y el registro de las transacciones que se efectúen en la institución. Asimismo, deben prever las seguridades para garantizar razonablemente el uso correcto de tales formularios...”

La instancia técnica a nivel institucional en materia de recursos humanos, no ha documentado un procedimiento institucional que establezca como deben efectuarse las supervisiones que realizan las Direcciones Regionales a las oficinas de recursos humanos de las diferentes unidades, lo que ha provocado que cada instancia recurra a la elaboración de distintos instrumentos para ese fin.

La falta de estandarización en un proceso institucional de supervisión genera que cada Dirección ejecute este proceso de acuerdo a su criterio y constituye una deficiencia del sistema de control interno, según lo dispuesto en la norma 4.4.2., antes transcrita.



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

12. SOBRE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DIRIGIDAS A LA RED DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se determinó que 100 de las 107 oficinas de gestión de recursos humanos (es decir un 93.47%) consultadas por esta Auditoría, manifiesta no haber recibido capacitaciones técnicas en materia de recursos humanos, o que éstas son insuficientes.

Mediante oficios 56046 del 20 de mayo de 2016, y 56093 del 24 de mayo de 2016, esta Auditoría solicitó al CENDEISS, a la Dirección de Administración y Gestión de Personal, y a la Dirección de Bienestar Laboral, información respecto a la existencia e implementación de actividades de capacitación y formación dirigidas a la red de gestión de recursos humanos.

El MSc. Luis Fernando Sequeira Ruiz, Jefe de Subárea de Regulación y Evaluación, mediante oficio CENDEISS-SARE-6475-16 del 16 de junio de 2016, señaló:

"...no existe ni hay implementación de actividades de capacitación y formación dirigidas a la red de gestión de recursos humanos."

El licenciado Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal mediante oficio DAGP-0783-2016 del 01 de junio de 2016, indicó:

"Como uno de los enunciados básicos en la gestión la institución fortalecerá el proceso de gestión del conocimiento a través de la formación y la capacitación de las personas trabajadoras y la promoción de la investigación, de manera que se desarrollen las competencias del personal y se genere el conocimiento necesario para el cumplimiento de la misión institucional."

Bajo, este mismo principio, la Dirección de Administración y Gestión de Personal, desde el año 2013, en coordinación con el CENDEISS, inicio con el proceso para la formulación del "Programa Integral de capacitación para la gestión de las personas", el cual tiene como finalidad, fortalecer los conocimientos y destrezas del personal de las Unidades de Gestión de Recursos Humanos, como parte de un proceso de estandarización y mejora continua en la gestión de recursos humanos de la institución. Durante muchos años, la Red de Gestión de Recursos Humanos, ha carecido de una capacitación continua y sistemática, lo cual, ha generado un debilitamiento en la retroalimentación y generación de insumos para gestión y la actualización del marco normativo que regula la administración de los recursos humanos a nivel institucional."



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

Mediante dicho programa, se pretende mantener actualizados y formar desde el punto de vista técnico a todos los funcionarios de las Unidades de Gestión de Recursos Humanos, así como también, a los funcionarios de la Dirección de Administración y Gestión de Personal. De igual forma, la Auditoría Interna de la institución, en reiteradas ocasiones, ha recomendado el desarrollo de programas de capacitación; con el fin de generar una mejora continua, y excelencia de los procesos en que participan, lo cual, se refleja en la atención de los usuarios de los servicios con cortesía, calidez y diligencia.

Adicionalmente, cabe destacar que recientemente, el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2018, aprobado por nuestra Junta Directiva, en el artículo 22 de la sesión 8818, celebrada el 17 de diciembre 2015, establece como estrategia institucional, el fortalecimiento, la integración y la articulación de 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, en donde la capacitación y desarrollo, se convierte en unos de los ejes transversales de éxito. Dicho programa, está programado para iniciar en el II semestre del año 2016, actualmente cada Área y Subárea de esta Dirección, elabora el contenido que cada curso que lo conforma”.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público en su capítulo II Normas sobre el ambiente de control, referente a la idoneidad del personal, establecen que el personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas, con este propósito al respecto la norma 2.4 indica lo siguiente:

“(…) las políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales.” (El subrayado no es original).

Al respecto el Reglamento de Capacitación y Formación de la Caja Costarricense de Seguro Social, señala lo siguiente:

“La capacitación en la CAJA estará siempre orientada a complementar y perfeccionar las competencias de cada funcionario, acorde con el nivel de exigencia de los perfiles de los puestos. La prioridad en la capacitación será otorgada a aquellas actividades que se originen en una determinación de necesidades Institucionales de capacitación y en los objetivos del Plan Bienal Operativo del Centro de Trabajo correspondiente.”



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

La Institución a través de la instancia técnica correspondiente, no ha implementado un programa documentado y aprobado de capacitación dirigidas a la Red de Gestión de Recursos Humanos, que incorporen aspectos técnicos del quehacer de esas oficinas, como por ejemplo; reclutamiento y selección de personal, administración salarial, uso de sistemas de información de recursos humanos, carrera profesional, vacaciones, terminaciones de contratos, entre otros.

Lo anterior podría generar que los funcionarios que laboran en las unidades de gestión de recursos humanos, no dispongan de los conocimientos o destrezas técnicas necesarias para llevar a cabo su labor, además podría incrementarse la realización de procesos con diferentes metodologías, incrementado la poca estandarización, y eventuales errores en la aplicación del marco normativo.

13. SOBRE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Se determinó que las oficinas de recursos humanos a nivel institucional realizan procesos de reclutamiento y selección de personal de manera disímil, se evidencian casos en que se efectúan interpretaciones de la normativa para nombramientos interinos, además, no se encuentran homogenizados aspectos como la forma de elaboración de los registros de elegibles activos y pasivos, la estructura de una entrevista de trabajo, la aplicación de pruebas interdisciplinarias de equipos de selección (EIS) y a que puestos, el tiempo y contenido de los procesos de inducción en el puesto de trabajo y la inducción del funcionario de primer ingreso, entre otros aspectos.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, indican en el apartado de Actividades de Control, lo siguiente:

“...4.4.2 Formularios Uniformes

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer lo pertinente para la emisión, la administración, el uso y la custodia, por los medios atinentes, de formularios uniformes para la documentación, el procesamiento y el registro de las transacciones que se efectúen en la institución. Asimismo, deben prever las seguridades para garantizar razonablemente el uso correcto de tales formularios...”

Se consultó al Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, mediante entrevista del 10 de agosto de 2016, si alguno de los proyectos que ejecuta la Dirección contempla la necesidad de instrumentalizar o procedimentar el proceso de reclutamiento y selección a nivel institucional, contestando lo siguiente:



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

“...Dentro de los contenidos metodológicos que están debidamente aprobados para el rediseño de todos los procesos de esta Dirección, se han conformado equipos de trabajo con personal experto en los diversos campos de nuestra actividad, de manera que respondiendo a la metodología establecida se están describiendo los procesos en forma detallada de manera que se llegue a un nuevo mapa de procesos con rediseño, esto implica simplificación de trámite y como producto un nuevo concepto de trabajo que adicionalmente nos permita también la definición descriptiva de Manuales de Procedimientos.

Reitero este trabajo se definió para todas las actividades del CENDEISSS, Dirección de Bienestar Laboral y Dirección de Administración y Gestión de Personal...”

Sobre este tema, ésta Auditoría indagó en otras Instituciones públicas y privadas como el Instituto Costarricense de Electricidad, Poder Judicial, Caja de ANDE y Clínica Bíblica, constatándose que disponen de un sistema de gestión del talento humano basado en gestión en competencias, apoyado en un sistema de información integrado en recursos humanos.

La Institución no ha documentado un procedimiento estandarizado que indique como se deben efectuar el reclutamiento y selección de personal, con la finalidad que las unidades de gestión de recursos humanos realicen ese proceso de manera uniforme, independientemente de los puestos que se estén reclutando.

La falta de estandarización genera que cada unidad ejecute las funciones de acuerdo a su criterio y constituye una deficiencia del sistema de control interno, según lo dispuesto en la norma 4.4.2., antes transcrita.

14. SOBRE LA REACTIVACIÓN Y CREACIÓN DE PLAZAS

Se determinó que la administración activa no está realizando el proceso de revisión del uso e impacto de plazas nuevas creadas y reactivadas desde el año 2013. Además, no se tiene certeza de cuantos códigos han sido reactivados desde octubre 2014, momento en que la Junta Directiva delegó este proceso a las Gerencias y Presidencia Ejecutiva.

La situación antes descrita preocupa a esta Auditoría, en virtud de la existencia de al menos 8 acuerdos de Junta Directiva desde el año 2012 tendientes a la ejecución de acciones de esa naturaleza.

De acuerdo a información proporcionada por la Subárea de Planificación de Recursos Humanos, adscrita al Área de Dotación de Personal de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, se dispone de los siguientes datos:



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

CUADRO #2
CANTIDAD DE PLAZAS CREADAS Y EVALUADAS ENTRE 2013 Y 2015

Año	Cantidad de Plazas Creadas	Cantidad de Plazas Evaluadas
2013	404	321
2014	476	0
2015	596	0
Total	1476	321

Fuente: Subárea de Planificación de Recursos Humanos. Oficio SPRH-043-2016 / SIL-0005-0016

Como se puede observar en el cuadro anterior, en el periodo 2013 -2015 se crearon 1476 plazas, en su mayoría destinadas a la prestación de servicios de salud, de las cuales la administración activa evaluó el impacto de 321 (21.74%) de total.

Respecto a las plazas reactivadas, se observa 881 en esa condición, del periodo 2013 -2014, de las cuales se evaluó su impacto en 666, es decir 75.59%, no obstante, este dato porcentual podría disminuir, en virtud que no se dispone de estadísticas de la cantidad de reactivaciones efectuadas posterior a octubre de 2014.

CUADRO #3
CANTIDAD DE PLAZAS REACTIVADAS Y EVALUADAS ENTRE 2012 Y 2014

Año	Cantidad de Plazas Reactivadas	Cantidad de Plazas Evaluadas
2012	386	386
2013	459	280
2014	36	0
Total	881	666

Fuente: Subárea de Planificación de Recursos Humanos. Oficio SPRH-043-2016 / SIL-0005-0016.

La Junta Directiva mediante el artículo 14 de la sesión 8601 del 09 de setiembre de 2012, estableció en el acuerdo segundo:

- “...a) a la Presidencia Ejecutiva para que realice un monitoreo constante sobre la productividad el impacto de las plazas creadas e informe semestralmente a esa Junta Directiva.
b) A la Dirección de Administración y Gestión de Personal para que incluya este proceso de seguimiento dentro de las políticas de recursos humanos...”*

La Junta Directiva mediante el artículo 11 de la sesión 8615 del 13 de diciembre de 2012, estableció en el acuerdo cuarto:



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

“...solicitar a las Gerencias hacer uso adecuado de las trecientas ochenta y seis plazas que fueron reactivadas, más las doce plazas nuevas creadas, según lo acordado y se les instruye para que haya evaluaciones y controles estrictos respecto del cumplimiento de las normas y lineamientos institucionales en cuanto a la utilización, así como los impactos y el destino de cada una de ellas, entre otros.”

En consecuencia se le solicita a la Gerencia Administrativa que, en forma semestral, se realice la evaluación a que alude el párrafo precedente y que se presente el respectivo informe a la Junta Directiva semestralmente...”

La Junta Directiva mediante el artículo 6 de la sesión 8628 del 14 de marzo de 2013, estableció en el acuerdo primero:

“...solicitar a las Gerencias de Logística y Médica hacer uso adecuado de las plazas que fueron reactivadas, según lo acordado y para el desarrollo de las labores y proyectos que han sido justificados, y se les solicita no enmarcarlas en una sola función sino que se rescate la figura polifuncional. Además, se les instruye para que haya evaluaciones y controles estrictos respecto al cumplimiento de las normas y lineamientos institucionales en cuanto a la utilización, así como los impactos y el destino de cada una de ellas, entre otros.”

En consecuencia, se solicita a la Gerencia Administrativa que, con la colaboración de otras Gerencias, en forma semestral, realice la evaluación a que alude el párrafo anterior y presente el informe a la Junta Directiva semestralmente...”

La Junta Directiva mediante el artículo 4 de la sesión 8688 del 13 de enero de 2014, estableció en el acuerdo segundo:

“...Con el objetivo de promover la optimización del recurso humano institucional, solicitar a la Gerencias hacer uso adecuado de las plazas que fueron reactivadas según lo acordado.”

Se instruye a la Gerencia Administrativa para que vele por el cumplimiento de las normas y lineamientos institucionales, en cuanto a la utilización de dichas plazas y se realice la evaluación de la productividad...”

La Junta Directiva mediante el artículo 10 de la sesión 8701 del 13 de marzo de 2014, estableció en el acuerdo tercero:



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

“...En concordancia con el acuerdo precedente y en relación con la creación de plazas que ahí se aprueba, solicitar a la administración que, en un plazo de seis meses, presente a la Junta Directiva un informe que permita tener conocimiento del aumento que se produjo en la prestación de los servicios...”

La Junta Directiva mediante el artículo 04 de la sesión 8756 del 15 de diciembre de 2014, estableció en el acuerdo cuarto:

“...Instruir a la Gerencia administrativa para que en un plazo de tres semanas, se presente un avance a cerca de los resultados de la evaluación que se está aplicando en relación con las nuevas plazas aprobadas...”

La Junta Directiva mediante el artículo 20 de la sesión 8784 del 18 de junio de 2015, estableció en el acuerdo cuarto:

“...Solicitar a la Gerencia Administrativa, por medio de la Dirección de Administración y Gestión de Persona, que emita los informes sobre la incidencia en la producción de los servicios producto de las plazas creadas o reactivadas...”

La Junta Directiva mediante el artículo 04 de la sesión 8756 del 15 de diciembre de 2014, estableció en el acuerdo segundo:

“...En concordancia con lo resuelto en el acuerdo precedente donde se aprobó la reactivación de las plazas, con el objetivo de promover la optimización del recurso humano institucional, solicitar a la Gerencias hacer uso adecuado de las plazas que fueron reactivadas, según lo acordado.

Asimismo, se instruye a la Gerencia Administrativa para que vele por el cumplimiento de las normas y lineamientos institucionales, en cuanto a la utilización de dichas plazas y a que se realice la evaluación de la productividad...”

La Ing. Vianella Jiménez Jiménez, Jefe a.i de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos, y el Ing. Roger Muñoz Díaz, Jefe a.i. Subárea de Indicadores Laborales, mediante oficio SPRH-043-2016 / SIL-0005-0016 del 03 de junio de 2016, externaron al Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Administración y Gestión de Personal, la situación actual de la Subárea de Planificación de Recursos Humanos y la Subárea de Indicadores Laborales, respecto a la imposibilidad de efectuar oportunamente la ejecución del proceso de evaluación del uso e impacto de las plazas creadas y reactivadas a partir de 2012, a continuación indicaron:



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

“...Actualmente la Subárea de Planificación de Recursos Humanos cuenta con 2 profesionales además de la Jefatura, para la ejecución de esta importante labor, cantidad de profesionales que resulta insuficiente para el desarrollo de las funciones y tareas que fueron señaladas anteriormente⁷, las cuales son de gran relevancia para la CCSS y que en este momento, por el limitado recurso humano con que se cuenta, esta unidad se ha visto en la obligación de tener que postergar la ejecución de trabajos que no dejan de ser prioritarios como por ejemplo: la evaluación de plazas creadas y reactivadas, que no se ha continuado desde el 2014 y todo lo que respecta a planificación estratégica y el análisis de necesidades de personal a mediano y largo plazo por medio de proyecciones...” El subrayado no es del original

Se infiere de lo anterior, que el proceso de reactivación y creación de plazas se ha mantenido constante desde el periodo 2012. La Junta Directiva ha instruido en reiteradas ocasiones a la administración activa efectuar evaluaciones del uso e impacto de esas plazas, por lo que esa responsabilidad fue delegada por las instancias superiores a dos Subáreas de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, que actualmente no disponen del personal ni la capacidad resolutoria para efectuar la verificación, por lo que se ha generado un atraso en esa labor.

Como consecuencia de lo expuesto, no existe garantía razonable que en el caso de las plazas creadas y reactivadas desde el periodo 2013 se cumpla con las normas y lineamientos institucionales, en cuanto a su utilización y productividad, asimismo, no ha sido factible medir el impacto que tuvieron estos códigos en la prestación de los servicios.

CONCLUSIONES

Según los datos estadísticos de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, la Caja Costarricense de Seguro Social dispone aproximadamente de 53 mil funcionarios en sus distintas dependencias a nivel nacional, cuyo presupuesto en las partidas de remuneraciones representan alrededor de 1,36 billones de colones (60% del presupuesto del Seguro de Salud). En virtud de lo anterior, y considerando que la gestión del talento humano es uno de los principales procesos de cualquier organización, es necesario que la administración activa realice los procesos relacionados con recursos humanos con eficiencia, eficacia y economía.

⁷ Participación del “Procedimiento de Creación de Plazas con financiamiento Central y Local”, atención de casos por “Modificación en la Condición de las Plazas” en lo que respecta a fraccionamientos, disminuciones y/o ampliaciones de jornada, refundición de plazas y cambios de perfil, participación en el Proyecto de Fortalecimiento de la Funciones Estratégicas de Recursos Humanos dentro de los Productos 2, 3 y 4, participación en la Comisión de Distribución de Especialistas constituida por representantes de la CCSS, el personal de la Subárea forma parte del equipo de trabajo designado por la Gerencia Administrativa para analizar y proponer las mejoras del procedimiento actual de creación de plazas, abordaje de estudios de necesidades de personal a nivel nacional, solicitados tanto por la Presidencia Ejecutiva y Gerencias como por la Auditoría Interna, múltiples tareas administrativas que se generan, entre otros



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

El estudio efectuado en esta materia, evidenció situaciones que ameritan la atención de la administración activa en los procesos institucionales que involucran gestión de las personas, en particular, en cuanto a la emisión y desarrollo de 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, entre otros.

En cuanto a la definición de lineamientos estratégicos, uno de los aspectos medulares en toda organización es la definición de una política institucional de recursos humanos, en ese sentido, debe reconocerse que si bien la administración activa ha realizado esfuerzos importantes para disponer de un documento de mediano y largo plazo, el mandato de la Junta Directiva desde el año 2008 requirió la elaboración de propuestas de corto mediano y largo plazo, sin embargo, éstos documentos se encuentran pendientes de aprobación por las instancias superiores, por ende, a la fecha de esta evaluación la Institución carece de un marco general de estrategias, planes o programas que contribuyan a la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión de recursos humanos.

Otro aspecto analizado, está relacionado con la planificación de recursos humanos a nivel institucional, ya que posterior al análisis efectuado, se evidenció la necesidad de fortalecer todo el proceso, así como definir las responsabilidades de los actores, siendo que la dependencia encargada ve limitada su labor al concentrarse en aspectos operativos, aunado a lo anterior, no se dispone de soluciones tecnológicas que coadyuven la análisis y procesamiento de datos, lo cual incrementa el riesgo para la administración activa de no estimar adecuadamente la necesidad de recursos humanos necesarios para la prestación de los servicios de salud.

En cuanto al desarrollo de un sistema automatizado de recursos humanos a nivel institucional, se pudo determinar que pese a los esfuerzos e iniciativas que se han propuesto en los últimos años la Institución carece de una herramienta tecnológica que integre los procesos sustantivos de recursos humanos, ante esto, la administración activa debe procurar que las alternativas que se pretendan desarrollar en ese sentido no sean una solución aislada, sino que reúna todos los aspectos necesarios para integrar el quehacer de recursos humanos.

Uno de los temas más relevantes que ha sido de conocimiento de la Junta Directiva en los últimos años, está relacionado con la implementación de indicadores de desempeño laboral, no obstante, a pesar que la administración activa ha diseñado una estrategia, no se ha logrado avanzar en su implementación, por ende, la institución no dispone de una metodología que le permita medir la productividad de sus funcionarios, situación que tiene repercusiones en muchos aspectos, pero principalmente en la medición del uso eficiente y eficaz de la gestión y en los procesos de evaluación del desempeño.



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

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 la propuesta 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.

Consecuente con lo anterior, y a pesar que el proyecto fue aprobado en el periodo 2013, la realidad es que tres años después, la Institución no dispone de un sistema de gobernanza, y tampoco ha logrado el fortalecimiento de las funciones médico y administrativas para desarrollar la gestión de recursos humanos, por otro lado, persiste la gestión de recursos humanos centralizada en la administración operativa, y el sistema de remuneraciones sigue orientado a la satisfacción del “cliente interno”, y por último pero no menos importante, no se ha desarrollado un sistema de información de recursos humanos. Es decir lo temas incluidos como medulares en el análisis efectuado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) aún no ha sido solucionados en su totalidad por la administración activa.

Analizada la organización de recursos humanos a nivel institucional, preocupa a esta Auditoría que 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 suficientes de la administración activa para cumplir el mandato de la Junta Directiva.

En ese orden de ideas, 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 CENDEISSS están definidas hace varios años, las diferentes áreas y subáreas no efectúan la totalidad de funciones descritas en los manuales de organización, además, se constató que esas mismas áreas y subáreas realizan una cantidad importante de actividades que no fueron asignadas en los manuales antes citados, situación que podría debilitar el sistema de control interno al afectar los procesos de supervisión y control posteriores. Por otro lado, se observó que la red de gestión de recursos humanos conformada por 131 oficinas de gestión, dependen jerárquicamente del Director Administrativo Financiero y Dirección Médica de los centros hospitalarios, no obstante, estas unidades dependen técnicamente de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, consecuentemente, esta dualidad de mando podría estar afectando los procesos de recursos humanos que manejan hoy en día las oficinas de recursos humanos.



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

Otro tema relacionado con la estructura de las unidades de gestión de recursos humanos, es la inexistencia de uniformidad en su conformación, ya que los recursos de personal asignados para la atención de los procesos sustantivos son disimiles, algunas oficinas de un mismo nivel de complejidad disponen de diferentes cantidades de funcionarios, inclusive se contabilizan 36 unidades unipersonales para la atención de todos los procesos sustantivos de recursos humanos de una dependencia.

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 encuesta salarial se realizó en el año 2008, por ende, podrían presentarse desequilibrios salariales en clases de puestos similares, además, no se dispone de información que permita efectuar valoraciones de las condiciones de la CCSS con respecto a otras instituciones, lo cual podría incidir en la toma de decisiones.

Sobre la actualización del marco normativo del quehacer de recursos humanos, la Institución dispone de más de 1700 documentos (Manuales, Reglamentos, Circulares, entre otros) lo que dificulta los procesos sustantivos de las unidades de gestión, y la supervisión y fiscalización, ocasionado disparidad de criterios y poca estandarización en la ejecución de las actividades diarias.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal en la CCSS, están regulados por diferentes normativas, lo que genera que muchos grupos ocupaciones tengan sus particularidades al momento de efectuar los nombramientos, no obstante lo anterior, no se observan las instrucciones o procedimientos generales que indiquen como debe aplicarse la norma, situación que permitiría un ordenamiento del procesos y estandarización, de manera que cualquier persona que tenga interés de laborar la para Institución conozca las condiciones en las que será reclutado y seleccionado independientemente del lugar de reclutamiento.

A través de la aplicación de un cuestionario se documentó la percepción de la red de gestión de recursos humanos, respecto a las líneas de comunicación y coordinación con el nivel central, obteniéndose como resultado que más del 50% de los consultados las considera deficientes, ya que aunque reconocen que la Dirección de Administración y Gestión de Personal ha realizado esfuerzos para que la comunicación sea más ágil y fluida a través del portal de recursos humanos, aún persiste la necesidad de fortalecer los tiempos de respuesta y asesoría que requieren las unidades de gestión.

Sobre el tema de supervisión y rectoría, esta Auditoría desde el año 2010, indicó que algunas de las funciones y metas de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, se orientan a actividades de control, por ende, era prudente analizar 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, no obstante lo anterior, aún no se ha logrado definir una instancia que además de fungir como vínculo, realice funciones de supervisión, control, evaluación y capacitación, entre otras, de las unidades de gestión de recursos humanos.



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

En cuanto a las labores de capacitación dirigidas a la red de gestión de recursos humanos, se constató que un 93.47% de las oficinas, solicita mayor inducción técnica en materia de recursos humanos, es decir, en los niveles locales se considera que muchos de los colaboradores necesitan mejores herramientas y destrezas para efectuar su trabajo, sin embargo, no se evidencia que la instancia técnica correspondiente disponga de una propuesta concreta en esa materia, para suplir la necesidad de capacitación de la red de gestión de recursos humanos.

Sobre la labor de control y supervisión que ejecutan las Direcciones Regionales de Servicios de Salud a las oficinas de la red de recursos humanos, si bien se evidenció que es una actividad que se efectúa constantemente en los niveles locales, las herramientas o instrumentos utilizados para ese fin fueron diseñados por cada Dirección, en ese sentido, es necesario la definición de lineamientos para estandarizar los procesos de supervisión que se efectúan a través de las Direcciones Regionales de Servicios de Salud.

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, sin embargo, es prudente que la administración active valore las limitaciones para el cumplimiento de esta importante labor y garantice el uso eficiente y eficaz de los recursos.

Concluida la evaluación, es criterio de esta Auditoría que los procesos institucionales de la gestión del talento humano, son susceptibles de mejora, de tal forma que la Institución pueda evolucionar a mejores prácticas en temas como la planificación del recurso humano, contratación de personal, automatización de los procesos, capacitación, rectoría, supervisión, entre otros.

RECOMENDACIONES

A LA DRA. MARÍA DEL ROCÍO SÁENZ MADRIGAL, PRESIDENTA EJECUTIVA O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

1. Analizar lo expuesto en el hallazgo 5 del presente informe, a partir de las modificaciones efectuadas al “Proyecto Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos” en abril de 2015, sobre el fortalecimiento de la figura de “Director de Proyecto”, así como el cumplimiento de los plazos para la entrega de los productos de cada componente, con la finalidad que se adopten las acciones que consideren pertinentes para la consecución de los objetivos establecidos del citado proyecto.

Para acreditar el cumplimiento de la disposición anterior, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 9 meses, un informe de resultados donde se acredite el análisis efectuado, y las decisiones adoptadas.



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

AL LIC. RONALD LACAYO MONGE EN SU CALIDAD DE GERENTE ADMINISTRATIVO, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.

2. Analizar lo expuesto en los hallazgos 2, 13 y 14 del presente informe, respecto a los procesos de planificación institucional de recursos humanos, el desarrollo de indicadores de desempeño laboral y el proceso de evaluación de las plazas creadas y reactivadas, con la finalidad de definir una estrategia de fortalecimiento de la Subárea de Planificación y Subárea de Indicadores Laborales de la Dirección de Administración y Gestión de Personal.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 9 meses, posterior al recibo del presente informe, un documento donde conste la estrategia a desarrollar para el fortalecimiento de las Subáreas descritas en el párrafo anterior.

3. Establecer e implementar lineamientos de control para dar seguimiento al proyecto relacionado con soluciones tecnológicas en materia de recursos humanos (Proyecto SIPE), en concordancia con lo establecido en la Política Institucional de Recursos Humanos: Gestión, Empleo y Salarios vigente desde el año 2014, y según lo expuesto en el hallazgo 3 del presente informe.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 9 meses, posterior al recibo del presente informe, un oficio mediante la cual se acredite que los lineamientos de control ha sido debidamente establecidos e implementados, y aplicados al Proyecto SIPE.

4. Trasladar a conocimiento del encargado(a) del proceso de Reestructuración del Nivel Central, el presente informe, con el propósito de que se considere en el desarrollo de ese proyecto lo expuesto en el hallazgos 10 y 5 y sub hallazgos 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4, y se adopten las acciones que sean pertinentes respecto a la estructura y funciones que se desempeñan en la Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección de Bienestar Laboral, CENDEISS, y aquellos actores pertenecientes a la Red de Gestión de Recursos Humanos.

Para acreditar el cumplimiento de la disposición anterior, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 1 mes, posterior al recibo del presente informe, copia de la comunicación mediante la cual trasladó el informe y sus hallazgos al encargado(a) del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central.

5. Analizar lo expuesto en el hallazgo 6 del presente informe, respecto a la realización de un estudio integral de Puestos, así como un estudio técnico salarial con base en encuestas elaboradas, y se adopten las medidas que consideren pertinentes, en virtud que esos estos documentos no se actualizan desde 1994 y 2008 respectivamente.



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

Para acreditar el cumplimiento de la disposición anterior, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 9 meses, posterior al recibo del presente informe, un documento donde se acredite el análisis de la situación descrita y las acciones adoptadas.

6. Continuar con las gestiones para la presentación ante Junta Directiva de la “Política Institucional para la Gestión de las Personas” (documento de mediano y largo plazo), según lo expuesto en el hallazgo 1 del presente informe, y de conformidad con las directrices emitidas por la Junta Directiva en el artículo 1º de la Sesión Nº 8253, celebrada el 29 de mayo de 2008.

Para acreditar el cumplimiento de la disposición anterior, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 9 meses, posterior al recibo del presente informe, un documento que acredite que la “Política Institucional para la Gestión de las Personas” fue presentada ante la Junta Directiva.

AL LIC. GUILLERMO ABARCA AGÜERO, EN SU CALIDAD DE DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

7. Diseñar un plan de trabajo actualizado para la revisión, depuración y actualización de la normativa institucional de recursos humanos, de manera que se disponga de un marco regulatorio adecuado para asegurar la calidad, integralidad y oportunidad de la información que regula el quehacer de recursos humanos, en concordancia con el hallazgo 7 del presente informe.

Para asegurar el cabal cumplimiento de esta disposición, deberá remitirse a esta Auditoría en el plazo de 3 meses, el plan de trabajo donde se acredite que dicha normativa será debidamente revisada, depurada y actualizada.

8. Analizar lo expuesto en el hallazgo 9 del presente informe, respecto a las líneas de comunicación del nivel central con la red de gestión de recursos humanos, con el fin de adoptar las acciones que sean pertinentes para mejorar la comunicación entre el Nivel Central y la Red de Recursos Humanos.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, debe remitirse a esta Auditoría, en el plazo de 9 meses, posterior al recibo del presente informe, una nota donde se acredite el análisis realizado y las medidas adoptadas para el mejoramiento de líneas de comunicación del nivel central con la red de gestión de recursos humanos.

9. Revisar la normativa que regula los nombramientos interinos, con la finalidad de definir e implementar un procedimiento para realizar de reclutamiento y selección de personal a nivel



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

institucional, que contemple al menos, la metodología, alcance, fases y responsables del proceso, con el fin de estandarizarlo, hacerlo más eficiente y eficaz según lo expuesto en el hallazgo 8 del presente informe.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, debe remitirse a esta Auditoría, en el plazo de 9 meses, posterior al recibo del presente informe, una nota donde se acredite la aprobación e implementación del procedimiento.

10. Establecer e implementar un plan de capacitación técnica a los funcionarios de las unidades de gestión de recursos humanos de los niveles locales. Valorar en el plan de capacitación, incluir aspectos técnicos para la aplicación de los procesos sustantivos relacionados con la gestión de las personas, así como inducción de los sistemas informáticos que dispone la Institución para esos fines, según lo expuesto en el hallazgo 11 del presente informe.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, debe remitirse a esta Auditoría, en el plazo de 9 meses, posterior al recibo del presente informe, una nota donde se acredite que el plan de capacitación fue debidamente aprobado e implementado.

11. Establecer e implementar un procedimiento para la definición de las labores de supervisión que efectúan las Direcciones Regionales de Servicios de Salud a las unidades de gestión de recursos humanos, que contemple al menos, los formatos, temas a evaluar, metodología y alcance de dichas labores, con el fin de estandarizar el proceso, según lo expuesto en el hallazgo 12 del presente informe.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, debe remitirse a esta Auditoría en el plazo de 9 meses, un oficio en el que se acredite que se aprobó e implementó dicho procedimiento.

COMENTARIO DEL INFORME

De conformidad con el artículo 45 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Caja Costarricense de Seguro Social, los resultados del presente estudio se comentaron con el Lic. Ronald Lacayo Monge, Gerente Administrativo, Licda. Natalia Villalobos Leiva, Jefe Área Diseño, Administración de Puestos y Salarios, Licda. Patricia Alvarado Cascante, funcionaria de la Gerencia Administrativa, Licda. Alejandra Espinoza Solano, funcionaria de la Gerencia Administrativa, Licda. Karina Orozco Varga, funcionaria del Área Diseño, Administración de Puestos y Salarios. Licda. Mónica Acosta Valverde, Jefe de Despacho de Presidencia Ejecutiva, Lic. Juna Luis Bermúdez Madriz, Asesor Presidencia Ejecutiva, quienes indicaron lo siguiente:



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

RECOMENDACIÓN 1

Comentarios: No hay comentarios respecto a la redacción de la recomendación.

La recomendación se reenumera como la número 2.

RECOMENDACIÓN 2

Comentarios: El Licenciado Ronald Lacayo solicita que el establecimiento e implementación de los lineamientos de control estén orientados al Proyecto SIPE, que en su primera fase atiende exclusivamente lo relativo a nómina.

Una vez analizados los comentarios de la Administración, se decide mantener la recomendación para que se diseñen lineamientos de control sólo al Proyecto SIPE, por ende se modificó la redacción en ese sentido. La recomendación se reenumera como la número 3.

RECOMENDACIÓN 3

Comentarios: Indica el Lic. Ronald Lacayo que la recomendación debe dirigirse a la Presidencia Ejecutiva, por tener a su cargo ese proyecto.

Indica el Lic. Juan Luis Bermúdez Madriz, que en cuanto al análisis de productos entregables que no estaban contemplados originalmente en el proyecto y la eliminación de otros que estaban en la propuesta original, se considere no incorporarlos en la recomendación que al haber sido esta propuesta aprobada por la Junta Directiva, no obstante, considera oportuno que a partir de la aprobación de proyecto readecuado se revise la figura del “Director de Proyecto”, y los plazos de entrega de los productos entregables.

Una vez analizados los comentarios de la Administración, se decide direccionar la recomendación a la Presidencia Ejecutiva, además se consideraron los aportes del Lic. Juan Luis Bermúdez Madriz, Asesor de Presidencia Ejecutiva en la redacción final de la recomendación. La recomendación se reenumera como la número 1.

RECOMENDACIÓN 4

Comentarios: No hay comentarios respecto a la redacción de la recomendación.

RECOMENDACIÓN 5

Comentarios: No hay comentarios respecto a la redacción de la recomendación.



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

RECOMENDACIÓN 6

Comentarios: No hay comentarios respecto a la redacción de la recomendación.

RECOMENDACIÓN 7

Comentarios: No hay comentarios respecto a la redacción de la recomendación.

RECOMENDACIÓN 8

Comentarios: No hay comentarios respecto a la redacción de la recomendación.

RECOMENDACIÓN 9

Comentarios: No hay comentarios respecto a la redacción de la recomendación.

RECOMENDACIÓN 10

Comentarios: La Licenciada Natalia Villalobos indica que el plan de capacitación se presente a la Auditoría con su debida aprobación. Lo indicado no implica cambios en la propuesta de recomendación.

RECOMENDACIÓN 11

Comentarios: La Licenciada Natalia Villalobos, solicita se posponga la observación a esta recomendación con la finalidad de comentarla con el Licenciado Guillermo Abarca.

La Licenciada Natalia Villalobos, mediante correo electrónico del 24 de noviembre de 2016, indicó lo siguiente: *“me permito comunicarle sobre la conformidad del Lic. Guillermo Abarca sobre la recomendación No. 11, la cual había quedado pendiente de verla con él.”*

ÁREA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, ABASTECIMIENTO E INFRAESTRUCTURA

Lic. Melvin Zúñiga Sedó
ASISTENTE DE AUDITORIA

Lic. Eduardo Morales Sánchez
ASISTENTE DE AUDITORÍA

Licda. Fabiola Castillo Chacón
ASISTENTE DE AUDITORIA

Lic. Marlon Sánchez Mora
ASISTENTE DE AUDITORÍA

Lic. Alexander Nájera Prado
JEFE DE ÁREA

ANP/MZS/lbc



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

ANEXO # 1

ACTIVIDADES SUSTANTIVAS DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL, DIRECCIÓN DE BIENESTAR LABORAL Y CENDEISS, QUE NO SE EVIDENCIA SE ESTEN EJECUTANDO

Área/Subárea	Id	Función según estructura por productos y procesos	Justificación de la Administración
Subárea de Control y Evaluación de nómina.	1	Controlar las transferencias que se realizan a entes externos por concepto de deducciones a la planilla salarial.	Esta actividad se encuentra siendo atendida por medio del informe de Auditoría ASAAI-291-2010.
	2	Controlar que no existe duplicidad de pago para una misma plaza.	Se realiza mediante el Sistema Control y Evaluación de Nómina, Módulo No. 2: "Duplicidades de Plazas". Actualmente se encuentra en proceso de ajuste por aplicación de circulares que se relacionan con nombramientos de persona y sustituciones.
	3	Identificación y valoración de riesgos.	Este proceso da inicio con el establecimiento de metas insertas en el PAO 2016-2017
Área de Diseño, Administración de Puestos y Salarios.	4	Identificación y Valoración de Riesgos.	Minuta de capacitación SEVRI.
Subárea de Remuneración Salarial.	5	Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, en su ámbito de acción.	El último año no se ejecutó por cuanto no se cumplió con los nueve meses que especifica la normativa institucional.
Subárea Diseño y Valoración de Puestos	6	Realizar los estudios de clasificación de puestos grupales.	Por directrices de las Autoridades Superiores se suspenden hasta nuevo aviso los estudios grupales.
Subárea de Información Políticas y Normas.	7	Actualización página WEB de políticas y normas.	N/A
	8	Control y actualización de las bases de datos.	N/A
	9	Mantener actualizadas las fuentes de información en materia de recursos humanos.	N/A
Subárea Sistema Automatizado de Recursos Humanos.	10	Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, en su ámbito de acción.	El sistema fue desarrollado en esta unidad, pero es aplicado por la Subárea de Evaluación del Desempeño.
	11	Diseño de Planes de contingencia.	



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

	12	Gestión de permisos y perfiles de usuarios de los sistemas y aplicaciones.	Esto lo realiza cada usuario administrador o líder de los diferentes sistemas.
	13	Gestionar el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo tecnológico.	El manteniendo de hardware es realizado por el CGI y por Soporte Técnico.
	14	Participación en la formulación de la regulación y la normativa técnica.	
Subárea de Planificación de Recursos Humanos.	15	Planificar los requerimientos de recursos humanos en la Institución, de acuerdo con políticas y estrategias institucionales.	Los requerimientos de los recursos humanos obedecen a la priorización de cada gerencia.
	16	Investigaciones del micro y macro entorno para determinar requerimientos de recursos humanos en la institución.	Únicamente estudios de las unidades locales y algunos estudios nacionales (TIC, Validación de Derechos, Odontología)
	17	Pronósticos de oferta y demanda de recursos humanos a mediano y largo plazo.	La creación de plazas obedece tanto a un estudio técnico como a otros objetivos estratégicos asumidos por las respectivas Gerencias, en especial la Médica. Por ejemplo las plazas creadas de Salud Mental definidas por el Plan Nacional de Desarrollo.
Subárea de Admisión y Empleo.	18	Comunicar a los posibles oferentes los beneficios e incentivos que otorga la Institución y ubicar la información en lugares visibles de la organización.	A pesar de estar consignado en el Manual es Organización, esta función no corresponde a las competencias técnicas de esta subárea.
	19	Diseñar los perfiles profesiográficos requeridos, de acuerdo con las especificaciones de los puestos.	A pesar de estar consignado en el Manual es Organización, esta función no corresponde a las competencias técnicas de esta subárea.
Subárea de Indicadores Laborales.	20	Actualización de los parámetros de rendimiento y productividad.	Esta actividad se encuentra pendiente de desarrollo en etapas posteriores de la implementación de la estrategia planteada por la Subárea.
	21	Actualización de parámetros de rendimiento y productividad en las diversas áreas de trabajo de la institución.	Esta actividad se encuentra pendiente de desarrollo en etapas posteriores de la implementación de la estrategia planteada por la Subárea.
	22	Determinación del grado de efectividad de los indicadores de rendimiento y productividad definidos.	Esta actividad se encuentra pendiente de desarrollo en etapas posteriores de la implementación de la estrategia planteada por la Subárea.





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

	23	Elaboración, con la participación de las áreas técnicas respectivas, de los indicadores de rendimiento y productividad laboral.	Esta actividad se encuentra pendiente de desarrollo en etapas posteriores de la implementación de la estrategia planteada por la Subárea.
	24	Evaluación y fortalecimiento del programa de salud ocupacional.	
	25	Implementación de la cultura organizacional.	
	26	Simplificación y homogenización de trámites.	
Subárea de Desempeño Laboral.	27	Analizar el rendimiento laboral de los trabajadores de la Institución.	
	28	Definición del Sistema Institucional Evaluación del Desempeño.	
	29	Desarrollo de estudios de cargas de trabajo en el ámbito institucional.	
	30	Desarrollo de estudios de rendimiento y productividad por incrementos salariales.	
	31	Diseño, control, evaluación y actualización de los planes de beneficios e incentivos al personal.	
	32	Elaboración de estudios técnicos para mejorar el rendimiento y la productividad de los funcionarios y equipos de trabajo.	
	33	Elaboración de los estudios técnicos para la asignación de plazas nuevas a las unidades de trabajo.	
	34	Elaboración de planes de contingencia.	Mediante correo electrónico de fecha 12 de agosto del 2015, dirigido a la Lic. Laura Paz Morales, Jefe Subárea Sistema Automatizado en Recursos Humanos, se remitió el documento: Planes de Continuidad en la Gestión de TIC-2015 del Área Rendimiento y Productividad, mediante el mapa de riesgos.
	35	Evaluación y fortalecimiento del programa de salud ocupacional.	
	36	Implementación del sistema de control interno.	(implementadas las herramientas diseñadas por la DSA)
	37	Propuestas de las políticas y estrategias relacionadas con las prestaciones e incentivos al personal.	



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

	38	Propuestas de nuevos esquemas laborales (trabajo virtual, horarios flexibles, entre otros) para el desarrollo de las competencias asignadas a los funcionarios.	
	39	Realizar estudios de requerimientos y costo de los recursos humanos en las diversas unidades de trabajo.	
Área de Deporte y Recreación.	40	Desarrollar las sesiones de acondicionamiento y actividad física dirigidos a los funcionarios de la Institución, en el gimnasio del Centro de Desarrollo Social y en otros ubicados a nivel regional, de acuerdo con los programas diseñados para estos efectos, con el objetivo de propiciar el buen estado físico de los participantes y fomentar la práctica y los hábitos deportivos.	Actualmente el gimnasio del CEDESOC se encuentra cerrado, por lo que no está funcionando. Las máquinas han sido trasladadas a otras unidades institucionales (existe documentación que evidencia el traslado, asimismo, es evidente en las instalaciones) misma que se encuentra en custodia del encargado de activos.
	41	Administrar el uso de las instalaciones deportivas y el equipo biomecánico donde se imparten las sesiones de acondicionamiento y actividad física, con base en las normas establecidas para estos efectos, con el objeto de salvaguardar y aprovechar al máximo los recursos institucionales.	Actualmente el gimnasio del CEDESOC se encuentra cerrado, por lo que no está funcionando. Las máquinas han sido trasladadas a otras unidades institucionales (existe documentación que evidencia el traslado, asimismo, es evidente en las instalaciones). Se administra el uso de la cancha Rodrigo Fournier. (documentos en custodia del coordinador a cargo)
Área de Asesoría Laboral	42	Desarrollar en coordinación con la Dirección Jurídica, acciones de capacitación al personal relacionados con actos irregulares e implicaciones y consecuencias administrativas, civiles o penales que se generan, con fundamento en la normativa y leyes vigentes, a efecto de crear conciencia y minimizar conductas perjudiciales para la organización.	
	43	Organizar pasantías a los abogados ubicados en las unidades de trabajo desconcentradas, de acuerdo con las necesidades específicas detectadas, con la finalidad de capacitar a los profesionales del nivel regional y local en materia de su competencia.	



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888

Apdo.: 10105

	44	Formular proyectos de inversión, de acuerdo con las políticas y estrategias del nivel superior y la asignación de recursos, a efecto de desarrollar una gestión oportuna de las competencias asignadas y de los servicios que se otorgan.	Actualmente el Area cuenta con escaso personal, con diferentes actividades de capacitación, negociación y otras tareas que hace difícil realizar esta labor.
	45	Definir y coordinar los requerimientos de capacitación y de actualización profesional de los colaboradores, de acuerdo con las políticas institucionales y las necesidades de la organización, con la finalidad de contar con el personal idóneo para el desarrollo de la gestión.	Depende de la Dirección.
Subárea de Desarrollo Laboral	46	Participar con el nivel superior en la formulación de la regulación y la normativa técnica, con base en las investigaciones y los estudios técnicos elaborados, entre otros aspectos, para lograr mayor efectividad en el desarrollo de las competencias asignadas.	
	47	Diseñar y desarrollar acciones orientadas a incrementar la calidad de vida laboral de los funcionarios de la Institución, de conformidad con los resultados de investigaciones realizadas y los requerimientos de la organización, a efecto de lograr el bienestar de los trabajadores.	
	48	Asesorar al personal profesional en Psicología que integran los Equipos Interdisciplinarios de Selección (EIS) y los Grupos de Apoyo Técnico (GAT) del ámbito institucional, con base en los conceptos y aplicaciones de la sicopatología y sicodiagnóstico institucional, a efecto de sistematizar los conocimientos de intervención individual y grupal.	



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

	49	Asesorar, dirigir y controlar la atención al funcionario y sus familiares o grupos ocupacionales que manifiesten sintomatología psíquica que perturbe su vida cotidiana o laboral, de acuerdo con diagnósticos de clima organizacional, protocolos de las prácticas de la psicohigiene institucional, la intervención de profesionales de trabajo social, redes de apoyo, entre otros, con el interés de reducir la duración de la enfermedad individual, grupal o el conflicto laboral.	
	50	Administrar y desarrollar proyectos específicos, con base en las instrucciones superiores y la conformación de equipos de trabajo inter y multidisciplinarios, con el propósito de fortalecer el desarrollo de la gestión y cumplir con los objetivos establecidos.	
	51	Evaluar, fortalecer y mejorar el programa interno de salud ocupacional, con base en los lineamientos vigentes, con el propósito de garantizar a los funcionarios, la seguridad, la higiene y el desarrollo efectivo del trabajo.	
	52	Formular proyectos de inversión, de acuerdo con las políticas y estrategias del nivel superior y la asignación de recursos, a efecto de desarrollar una gestión oportuna de las competencias asignadas y de los servicios que se otorgan.	
	53	Realizar investigaciones técnicas de nuevas prácticas, corrientes modernas y modelos de trabajo, relacionadas con su ámbito de competencia, a partir del análisis de la información, la actualización profesional y los requerimientos internos e institucionales, con la intención de fortalecer el desarrollo de la gestión.	



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888

Apdo.: 10105

	54	Definir y coordinar los requerimientos de capacitación y de actualización profesional de los colaboradores, de acuerdo con las políticas institucionales y las necesidades de la organización, con el propósito de contar con el personal idóneo para el desarrollo de la gestión.	El Area de Desarrollo Laboral tuvo representación directa en la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación de la Gerencia Administrativa más este no se desarrolló.
Área Planificación para el Desarrollo del Recurso Humano	55	Diseñar y elaborar mecanismos y parámetros de evaluación, de acuerdo las políticas y la normativa vigente en su ámbito de acción, con el objeto de que las edificaciones satisfagan las necesidades de la Institución.	
	56	Diseñar, instruir, actualizar y evaluar el sistema de control interno, con base en las políticas y lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas establecidas.	Se realiza en el centro por medio de Gestión de Control Interno.
Subárea Planificación	57	Formular la planificación estratégica del desarrollo profesional y la capacitación de los funcionarios de la Institución, con base en planificación de personal elaborada por la Dirección de Recursos Humanos y las políticas institucionales vigentes, con el fin de disponer del personal idóneo (en cantidad y calidad) para el desarrollo efectivo de la gestión.	
Subárea de Administración de Campos Clínicos, Internados y Postgrados	58	Acreditar y supervisar la formación de los especialistas, con base en los requerimientos de recurso humano en salud, con el propósito de contar con profesionales en cantidad y calidad para la prestación de los servicios de salud de la población.	Se da seguimiento al convenio CCSS-UCR, para las especialidades médicas. Con respecto a la acreditación se realizó el trámite correspondiente para eliminar esta actividad.
	59	Desarrollar los procesos de selección de residentes, con fundamento en los perfiles ocupacionales definidos en los establecimientos de salud, con la finalidad de disponer de estudiantes idóneos para los procesos de formación especializada en salud.	En base al convenio la Caja establece las prioridades y la Gerencia asigna las plazas, y el proceso de selección es competencia académica (UCR)



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

	60	Gestionar el pago de salarios de los residentes, de acuerdo con los procedimientos y lineamientos institucionales establecidos, con el fin de lograr la oportunidad en la cancelación de los sueldos a los estudiantes.	No es competencia de la Subárea de Posgrados y Campos Clínicos, esta actividad está a cargo de la Subárea de Recursos Humanos del CENDEISSS.
	61	Gestionar e implementar las pasantías de preparación para médicos de hospitales desconcentrados, a partir de las necesidades definidas en cada nosocomio, con el objetivo de retroalimentar a los galenos y lograr mayor efectividad en la prestación especializada de los servicios de salud.	No es competencia de la Subárea de Posgrados y Campos Clínicos, esta actividad está a cargo de la Subárea de Desarrollo Profesional.
	62	Gestionar, coordinar y programar los campos clínicos, los beneficios económicos, los internados, los fondos concursables, los auxilios reembolsables y las residencias médicas, de acuerdo con las posibilidades financieras de la Institución, con el propósito de lograr los objetivos planteados en la planificación y la programación estratégica para el desarrollo del recurso humano.	Gestiona el uso de los campos clínicos, regula el internado y gestiona la formación de especialistas mediante residencias de acuerdo al convenio existente con la UCR. El resto de las actividades corresponden a la Subárea de Beneficios para Estudio.
Subárea de Beneficios para Estudio	63	Administrar los recursos financieros para la capacitación y desarrollo profesional y del fondo concursable y el auxilio reembolsable, con base en las políticas y las normas vigentes, con el fin de lograr la eficacia y la eficiencia de los recursos asignados.	No es competencia de la Subárea de Beneficios para Estudio la administración de los recursos financieros para la capacitación y desarrollo profesional.
Area de Información de Recursos Humanos	64	Administración de recursos humanos, físicos y tecnológicos.	Mediante oficio DAGP-0624-2016 del 24 de mayo de 2016, se indica que las labores sustantivas del Area de Información en Recursos Humanos las asume el Director y Subdirector de la DAGP, no obstante, no se entregó el cuestionario de control interno que justificara tal aseveración.
	65	Administración del sistema de información interno.	Ídem anterior.
	66	Administración y desarrollo de proyectos específicos.	Ídem anterior.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

AUDITORIA INTERNA

Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888

Apdo.: 10105

	67	Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, en su ámbito de acción.	Ídem anterior.
	68	Coordinación y participación en comisiones y equipos de trabajo.	Ídem anterior.
	69	Desarrollo de la cultura organizacional.	Ídem anterior.
	70	Desarrollo profesional de los colaboradores.	Ídem anterior.
	71	Dirección, planificación, coordinación, control, evaluación y retroalimentación de la gestión interna.	Ídem anterior.
	72	Diseño de Planes de contingencia.	Ídem anterior.
	73	Diseño, actualización y evaluación del sistema de control interno.	Ídem anterior.
	74	Identificación y valoración de riesgos.	Ídem anterior.
	75	Participación en la formulación de la regulación y la normativa técnica.	Ídem anterior.
	76	Participación en la formulación de la regulación y la normativa técnica.	Ídem anterior.

Fuente: Cuestionarios de Control Interno: Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección de Bienestar Laboral, CENDEISS

Las funciones que se ejecutan, no establecidas en los manuales de organización, se detallan a continuación:



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

ANEXO #2
ACTIVIDADES SUSTANTIVAS DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL, DIRECCIÓN DE BIENESTAR LABORAL Y CENDEISS, QUE SE EJECUTAN, PERO NO ESTÁN ESTABLECIDAS EN LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Área/Subárea	Id	Funciones que se ejecutan que no están en los manuales de organización.
Subárea de Control y Evaluación de nómina.	1	Como Unidad Técnica se le han asignado tomar el rol rector en materias que no son resorte directo de la Subárea, ejemplo de ello: Tiempo Extraordinario, Terminaciones de Contrato, Sumas pagadas de más, entre otros.
	2	Adicionalmente, se atienden Informes de Auditoría, se presta colaboración a la Dirección Jurídica como testigos en procesos legales en materia laboral.
	3	También forma parte de los procesos de capacitación que imparte la Dirección Administración y Gestión de Personal.
Subárea Información y Estadísticas de Recursos Humanos	4	Enlace de coordinación actividades (reuniones-talleres, videoconferencias) con la Red de Gestión de Recursos Humanos (131 Unidades de Gestión de RH).
	5	Enlace de comunicación e información con la Red de RRHH (atención de requerimientos urgentes por parte de las diferentes unidades de recursos humanos).
	6	Coordinación programa fortalecimiento de la comunicación DAGP.
	7	Coordinación programa humanización de Recursos Humanos.
	8	Coordinación, desarrollo e implementación del Programa Estratégico de Comunicación de la Dirección de Administración y Gestión de Personal.
	9	Administración y mantenimiento del Centro de Atención Virtual.
	10	Administración de los usuarios del Portal Recursos Humanos (Red de Recursos Humanos).
	11	Enlace trámite de usuario RCPI para las ORH.
	12	Administración cuenta de correo inforh@ccss.sa.cr
	13	Administración y Mantenimiento Base de datos Normativa interna de la CCSS en materia de gestión de las personas.
	14	Coordinación Programa Integral de Capacitación dirigido a la Red de Recursos Humanos.
	15	Representante y coordinador a nivel de la DAGP de la Comisión Local de Información Organizacional.
	16	Coordinación para la gestión y trámite de los Ordinarios Laborales con demás unidades externas e internas de la institución.
	17	Administración, mantenimiento, capacitación y coordinación a lo externo e interno del Sistema de Declaraciones Juradas de Bienes de la Contraloría General de la República.
	18	Elaboración de propuestas de comunicados informativos, circulares y proyectos de normativa sobre diversos temas.
	19	Revisión y distribución diaria del contenido del Diario Oficial La Gaceta, con el fin de distribuir a nivel de la DAGP, las leyes, decretos y directrices en materia de los recursos humanos y otros temas que influyen en la gestión institucional.





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

	20	Consolidar información del área de información, cuando sea solicitada por los niveles superiores.
	21	Enlace, consolidación de información que remiten las Unidades de Gestión de Recursos Humanos, en cuanto a los movimientos de huelga y paros de labores, para ser suministrados ante los niveles superiores.
	22	Revisión, mantenimiento y actualización de algunos apartados del Portal de Recursos Humanos (Pizarra informativa, banner, noticias, Red de RH)
Subárea Información Políticas y Normas	23	Debido a que por necesidades en el manejo de los asuntos y demanda de las trabajadoras se ha tenido que dedicar a otro tipo de labores, como la atención de informes sobre demandas judiciales y a temas como incapacidades, cesantía, salario global, proceso de levantamiento de desconcentración...
	24	En muchas ocasiones se deben realizar en conjunto criterios o informes de materia competencia de otras unidades de trabajo desde el punto de técnico normativo.
Subárea Sistema Automatizado de Recursos Humanos.	25	Análisis, diseño, desarrollo e implementación de sistemas automatizados en recursos humanos.
	26	Administración de proyectos informáticos.
	27	Diseño de bases de datos.
	28	Diseño gráfico.
	29	Asesoría en temas de tecnologías de información y comunicaciones.
	30	Mantenimiento de sistemas informáticos.
	31	Realización de estudios y asesorías en temas de tecnologías de información y comunicaciones.
	32	Promoción del uso de sistemas y de tecnologías de información y comunicaciones a nivel general.
	33	Elaboración de documentación según metodología institucional.
	34	Realización de capacitaciones en el uso de sistemas desarrollados o en temas de tecnologías de información y comunicaciones.
	35	Analizar, recomendar y formular nuevos proyectos en temas de tecnologías de información y comunicaciones.
Subárea de Planificación de Recursos Humanos.	36	A la fecha esta Subárea ve limitada su labor propia de planificación, ya que el trabajo que realiza se enfoca en la determinación de necesidades de recurso humano de acuerdo a la situación actual o a muy corto plazo, en vista de ello no se efectúan a la fecha pronósticos de las necesidades de personal al mediano o largo plazo.



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

	37	Está Subárea asume además de la labor administrativa, la atención de informes de auditoría relacionados a la identificación de cargas de trabajo, estudios nacionales sobre necesidades de personal, análisis, revisión y validación de estudios de necesidades de personal presentados por las diferentes unidades ejecutoras, revisión de metodologías para cuantificación óptima de recurso humano, estadísticas solicitadas respecto a determinados perfiles (ejemplos: cantidad de médicos por centro, cantidad de plazas desocupadas, cantidad de Dermatólogos con jornadas menores a 8 horas, etc.), se realizan todos los procedimientos de solicitud de cambios en las condiciones de una plaza: ampliaciones de jornada, refundiciones, fraccionamientos de plazas, cambios de perfil, entre otros. También realizamos la evaluación del uso y ubicación de las plazas creadas, proyectos específicos como mapeo de procesos, diagnósticos situacionales, entre otros informes solicitados por el nivel superior.
	38	Los procedimientos de solicitud de cambios en las condiciones de una plaza: ampliaciones de jornada, refundiciones, fraccionamientos de plazas, cambios de perfil, entre otros, no pertenecen a esta Subárea, anteriormente eran asumidos por la Subárea de Diseño y Valoración de Puestos.
Área de Rendimiento y Productividad.	39	En varias oportunidades se informó a la DAGP que algunas de las funciones y actividades establecidas en el Manual de Organización no correspondían a esta Área o a sus Subáreas adscritas, y se plantearon las modificaciones correspondientes a este instrumento, sólo que a la fecha no hemos sido informados de tales modificaciones.
	40	Prácticamente todos los funcionarios del Área a excepción de una de las profesionales, formamos parte de alguno de los equipos de trabajo que está desarrollando el "Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos". Además, formamos parte de comisiones especiales en otras dependencias de la Institución, en que nos incluye la Dirección de Administración y Gestión de Personal.
Subárea de Indicadores Laborales.	41	Es importante destacar que la Sub Área ha sido reactivada y asumida hace poco tiempo por lo cual en el replanteamiento y nueva visión de la misma se plantea el alineamiento de las funciones establecidas en el manual organizacional con esta nueva visión la cual está orientada a la evaluación cuantitativa de las personas asociadas a los equipos de trabajo, lo anterior enfocada en los procesos organizacionales y orientada al desarrollo de un enfoque de modelo de calidad en la Gestión de las Personas.
	42	No se ejecutan actividades o realizan funciones asignadas de manera fija, no obstante se brinda apoyo en el desarrollo de proyectos específicos de la Dirección.
Subárea de Desempeño Laboral.	43	En indistintas oportunidades se han realizado objeciones a las actividades sustantivas consignadas en dicho manual, desde la administración del Lic. Gustavo Picado y Lic. Luis Rivera, incluso se realizaron talleres con todos los jefes de esta Dirección en donde se determinó qué corresponde a cada unidad. Ya que en el Manual se hace un copy page para todas las unidades, asignando funciones de manera indiscriminada e indiferenciada.



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

Subárea Gestión Administrativa y Logística	44	Sí (proyecto Responsabilidad Social, programa Emergencias, equipo de trabajo para fortalecimiento de la comunicación interna y actividades de integración, coordinar implementación Ley 8862...).
	45	Trámites presupuestarios y de contratación administrativa solicitados por Gerencia Administrativa para Grupo Tarea (oficio GA-22628-2015) y Dirección Jurídica (oficio DJ-1535-2015).
Subárea Gestión de Recursos Humanos	46	No solo las ha asumido sino que se han debido actualizar conforme a las reformas que se han venido generando en el tiempo. Un ejemplo de lo anterior lo constituye el tema de carrera profesional en donde desaparece las comisiones producto de una modificación del Instructivo para el pago de carrera profesional que quedó aprobado el 12 de marzo del 2012.- En virtud de dicha reforma se eliminan las comisiones recayendo toda la responsabilidad de la aprobación de dicho proceso en los Jefes de la Oficinas de Recursos Humanos.
	47	También se detectan yerros filológicos en el sentido de la terminología contenida en el Manual de Organización y lo que se ejecuta en la práctica. Un ejemplo de ello lo constituye la gestión para el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño, pues esta acción corresponde a una estructura organizacional vigente dentro de la DAGP que es la Subárea de Desempeño Laboral, por lo que lo que corresponde a la Subárea de Gestión es 1.-la aplicación de las evaluaciones en tiempo y forma al personal de la Subárea, 2.-Las tabulaciones de los períodos interinos que son remitidos por las unidades adscritas al nivel central. 3.- Asesoría y atención de consultas sobre la materia a usuarios de las unidades adscritas al nivel central. 4. Recopilación y traslado de las evaluaciones anuales del desempeño. Otro ejemplo lo constituye la emisión de dictámenes técnicos debido a que la estructura es una instancia de ejecución y no de rectoría. Lo que se emiten son criterios de aplicación normativa.
Subárea Ética y Área de Asesoría Laboral Rescate de Valores.	48	Todas las funciones están asumidas, no obstante, es necesario desarrollar mecanismos para llegar a toda la población institucional. La unidad enfrenta un problema de limitación de recursos, dado que cuenta con cinco profesionales (incluye jefatura) y una secretaria, equipo de trabajo cuyas actividades se deben proyectar a más de 50.000 funcionarios. A pesar de que se asumen todas las funciones, éstas no se abarcan de manera integral, dada esa limitación de recursos.
	49	Se le asignó la coordinación, seguimiento y evaluación del Plan de Acción de la Política Integral de Buen Trato, plan que cubre un período del 2013-2017
	50	Todos los funcionarios se abocan a temas de la unidad. No obstante, por contar con un profesional en Psicología, algunas de las áreas ocupan del desempeño, esporádico de dicho profesional. También la Dirección de Administración y Gestión de Personal ha requerido de sus servicios como profesional en Psicología.



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

Área de Asesoría Laboral	51	Con respecto a las actividades 2, 18 y 19; tal y como lo hemos manifestado en otras ocasiones, desde la separación de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y la creación de la Dirección de Bienestar Laboral, tanto el director Lic. Gustavo Picado Chacón como el subdirector Lic. Luis Rivera Cordero establecieron en la subárea de Políticas y Normas su propia Asesoría Laboral incluyendo profesionales en derecho, situación que tal y como se demuestra en el oficio AEOR-047-2016 de fecha 04 de abril de 2016, suscrito por el Lic. Jorge Sequeira Durán. MBA, jefe del Área de Estructuras Organizacionales de la Dirección de Desarrollo Organizacional; ha venido emitiendo criterios sobre esa actividad, por no estar establecida en la estructura aprobada. Además los diferentes directores que han estado a cargo de la Dirección de Administración y Gestión de Personal han conocido de esta situación y hasta el momento se mantiene en las mismas condiciones.
Área Planificación para el Desarrollo del Recurso Humano	52	Sí, además se brinda apoyo en diferentes comisiones a nivel local e institucional con la finalidad de asesorar en materia de planificación para el desarrollo del recurso humano y otros temas, por ejemplo se elaboró Diagnóstico situacional de la atención integral del cáncer en las redes de la CCSS y el Plan de capacitación en cáncer se encuentra en proceso, se estima entregarlo en agosto, 2016...
	53	Procesos de compras
Subárea Planificación	54	A pesar de que la Sub-Área de Planificación no cuenta con una plaza de jefatura, ni de secretaria, estas han sido asumidas por el Jefe de Área y la secretaria ejecutiva 1 del Área.
Subárea de Regulación y Evaluación	55	El recargo de la Unidad de Control de Gestión en el CENDEISS, seguimiento de informes de Auditoría, debido procesos asignados por la Dirección Ejecutiva del CENDEISS y la Gerencia Médica. Además, apoyamos y asesoramos a las demás Área y Sub-Área del CENDEISS en el módulo de capacitación del SIGC.
	56	...hay trabajos asignados por la Dirección como son contestar informes de Auditoría, hacer debidos procesos, llevar el Control de Gestión por parte de un colaborador de la Sub-Área y todo el proceso de compra.
Subárea de Administración de Campos Clínicos, Internados y Postgrados	57	Control, regulación y seguimiento de los residentes activos y especialistas en cumplimiento que tiene que cumplir con el contrato de retribución social.
	58	Responsables de dar seguimiento a las auditorías internas y externas (Contraloría)
	59	Participar en la compra de activos de la Subárea.
	60	Solicitud de suministros de la Subárea y control de activos.
	61	Seguimiento y control de la gestión de los procesos de acuerdo al PAO y presupuesto y al fortalecimiento del CENDEISS y el componente de Gestión del Conocimiento.
	62	Participación en el SIGC como usuario en los procesos del módulo de formación específicamente en el proceso de formación y del fondo de retribución social. Así como en los módulos de posgrado y campos docentes cuando se reanuden.
	63	Participación en el proyecto de desarrollo integral de las funciones estratégicas de recurso humanos de la CCSS.



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

Subárea Beneficios para Estudios	64	El Custodia y seguimiento de expedientes de Contratos de Aprendizaje de Médicos Residentes.
	65	Gestión de cobro de Contratos de Aprendizaje a Médicos Residentes.

Fuente: Cuestionarios de Control Interno: Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección de Bienestar Laboral, CENDEISSS



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

ANEXO #3
CANTIDAD DE FUNCIONARIOS EN UNIDADES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS AREAS DE SALUD
TIPO 1, FEBRERO 2016.

Centro de Trabajo	Tipo de Establecimiento	Personal de RH	Población del Centro	Relación Personal RH vrs Población
Hospital San Juan de Dios	Hospital Nacional	38	3644	96
Hospital México	Hospital Nacional	26	3009	116
Hospital Calderón Guardia	Hospital Nacional	24	3175	132
Hospital Dr. Carlos Sáenz Herrera	Hospital Especialiaz.	24	1902	79
Hospital San Vicente de Paúl	Hospital Periférico	24	1768	74
Hospital San Rafael de Alajuela	Hospital Regional	21	1425	68
Hospital Psiquiátrico	Hospital Especialiaz.	16	1102	69
Hospital Dr. Enrique Baltodano Briceño	Hospital Regional	15	1211	81
Hospital Monseñor Sanabria	Hospital Regional	14	1336	95
Hospital Dr. Raúl Blanco Cervantes	Hospital Especialiaz.	13	799	61
Hospital de San Carlos	Hospital Regional	11	945	86
Hospital Carlos Luis Valverde Vega	Hospital Periférico	11	779	71
Hospital Tony Facio	Hospital Regional	10	1202	120
Hospital La Anexión	Hospital Periférico	10	685	69
Hospital Mujeres Dr. Adolfo Carit	Hospital Especialiaz.	10	658	66
Hospital Fernando Escalante Pradilla	Hospital Regional	9	1117	124
Hospital San Francisco de Asís	Hospital Periférico	8	603	75
Centro Nacional de Rehabilitación	Hospital Especialiaz.	8	513	64
Hospital Dr. Max Terán Valls	Hospital Periférico	8	352	44
Hospital Max Peralta Jiménez	Hospital Regional	7	1551	222
Hospital de Ciudad Neily	Hospital Periférico	7	465	66
Hospital Tomás Casas Casajus	Hospital Periférico	7	398	57
Dirección Regional Central Norte	D. R. Serv. de Salud	7	63	9
Dirección Regional Brunca	D. R. Serv. de Salud	7	62	9
Hospital de Guápiles	Hospital Periférico	6	656	109
Área de Salud Desamparados 1	Área de Salud Tipo 3	6	506	84
Hospital Manuel Mora Valverde	Hospital Periférico	6	397	66
Hospital Dr. Roberto Chacón Paut	Hospital Especializa.	6	286	48



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

Centro de Trabajo	Tipo de Establecimiento	Personal de RH	Población del Centro	Relación Personal RH vrs Población
Hospital William Allen Taylor	Hospital Periférico	5	601	120
Área de Salud de Coronado	Área de Salud Tipo 3	5	402	80
Área de Salud Hatillo	Área de Salud Tipo 3	5	362	72
Área de Salud Dr. Marcial Rodríguez	área de Salud Tipo 1	5	321	64
Hospital de San Vito	Hospital Periférico	5	317	63
Área de Salud Tibás Uruca Merced	Area de Salud Tipo 3	5	287	57
Dirección Regional Central Sur	D. R. Serv. de Salud	5	71	14
Dirección Regional Huetar Atlántico	D. R. Serv. de Salud	5	54	11
Hospital de Upala	Hospital Periférico	4	375	94
Área de Salud Puriscal Turruabares	Area de Salud Tipo 1	4	339	85
Área de Salud Siquirres	Area de Salud Tipo 1	4	338	85
Área de Salud Zapote Catedral	Area de Salud Tipo 3	4	300	75
Área de Salud Goicoechea 2	Area de Salud Tipo 2	4	289	72
Área de Salud de Cañas	Area de Salud Tipo 1	4	282	71
Área de Salud Mata Redonda Hospital	Area de Salud Tipo 3	4	258	65
Dirección Regional Huetar Norte	D. R. Serv. de Salud	4	153	38
Área de Salud de Tilarán	Area de Salud Tipo 1	4	141	35
Área de Salud La Cruz	Area de Salud Tipo 1	4	123	31
Dirección Regional Pacífico Central	D. R. Serv. de Salud	4	60	15
Dirección Regional de Sucursales	D. R. de Sucursales	3	387	129
Área de Salud de Alajuelita	Area de Salud Tipo 1	3	236	79
Área de Salud de Buenos Aires	Area de Salud Tipo 1	3	230	77
Área de Salud Heredia Cubujuqui	Area de Salud Tipo 1	3	223	74
Dirección Regional Brunca	D. R. de Sucursales	3	209	70
Área de Salud Aserri	Area de Salud Tipo 2	3	198	66
Área de Salud Belén Flores	Area de Salud Tipo 2	3	192	64
Área de Salud Desamparados 3	Area de Salud Tipo 1	3	185	62
Área de Salud Catedral Noreste	Area de Salud Tipo 3	3	161	54
Area de Salud Catedral Noreste	Area de Salud Tipo 1	3	161	54
Dirección Regional Chorotega	D. R. Serv. de Salud	3	50	17
Dirección Regional Huetar Norte	D. R. de Sucursales	2	260	130
Area de Salud Turrialba Jimenez	Area de Salud Tipo 1	2	257	129





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

Centro de Trabajo	Tipo de Establecimiento	Personal de RH	Población del Centro	Relación Personal RH vrs Población
Area de Salud de Santa Cruz	Area de Salud Tipo 1	2	257	129
Area de Salud de Cariari	Area de Salud Tipo 1	2	247	124
Area de Salud de San Ramón	Area de Salud Tipo 1	2	235	118
Area de Salud Paquera/Jicaral Cobano	Area de Salud Tipo 1	2	218	109
Dirección Regional Huetar Atlántica	D. R. de Sucursales	2	216	108
Area de Salud de Cartago	Area de Salud Tipo 1	2	213	107
Area de Salud de Grecia	Area de Salud Tipo 1	2	186	93
Area de Salud Los Santos	Area de Salud Tipo 1	2	177	89
Hospital Los Chiles	Hospital Periférico	2	172	86
Area de Salud Nicoya	Area de Salud Tipo 1	2	171	86
Area de Salud Barranca	Area de Salud Tipo 2	2	169	85
Area de Salud El Guarco	Area de Salud Tipo 1	2	168	84
Area de Salud Oreamuno Pacayas	Area de Salud Tipo 1	2	167	84
Area de Salud Paraiso	Area de Salud Tipo 1	2	164	82
Area de Salud Alajuela Norte	Area de Salud Tipo 2	2	162	81
Area de Salud Naranjo	Area de Salud Tipo 1	2	158	79
Area de Salud Santo Domingo	Area de Salud Tipo 2	2	156	78
Area de Salud Parrita	Area de Salud Tipo 1	2	156	78
Area de Salud de Mora	Area de Salud Tipo 1	2	145	73
Area de Salud de Carrillo	Area de Salud Tipo 1	2	145	73
Area de Salud San Rafael Puntarenas	Area de Salud Tipo 2	2	141	71
Area de Salud Horquetas de Río Frío	Area de Salud Tipo 1	2	140	70
Area de Salud Esparza	Area de Salud Tipo 1	2	136	68
Area de Salud Heredia Virilla	Area de Salud Tipo 1	2	133	67
Area de Salud Palmares	Area de Salud Tipo 1	2	130	65
Area de Salud Alajuela Oeste	Area de Salud Tipo 1	2	127	64
Area de Salud San Rafael de Heredia	Area de Salud Tipo 1	2	124	62
Area de Salud S. Bárbara Vara Blanca	Area de Salud Tipo 1	2	124	62
Area de Salud Orotina San Mateo	Area de Salud Tipo 1	2	116	58
Area de Salud Chacarita	Area de Salud Tipo 1	2	113	57
Area de Salud Aguirre Quepos	Area de Salud Tipo 1	2	110	55
Area de Salud Moravia	Area de Salud Tipo 1	2	107	54





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

Centro de Trabajo	Tipo de Establecimiento	Personal de RH	Población del Centro	Relación Personal RH vrs Población
Area de Salud San Pedro de Poás	Area de Salud Tipo 1	2	101	51
Area de Salud de Bagaces	Area de Salud Tipo 1	2	99	50
Area de Salud de Garabito	Area de Salud Tipo 1	2	89	45
Dirección Regional Chorotega	D. R. de Sucursales	1	270	270
Area de Salud de Pérez Zeledón	Area de Salud Tipo 1	1	221	221
Area de Salud de Limón	Area de Salud Tipo 1	1	214	214
Area de Salud de Talamanca	Area de Salud Tipo 1	1	193	193
Area de Salud de Guápiles	Area de Salud Tipo 1	1	175	175
Area de Salud Golfito	Area de Salud Tipo 1	1	173	173
Area de Salud Alajuela Sur	Area de Salud Tipo 1	1	159	159
Area de Salud Guácimo	Area de Salud Tipo 1	1	155	155
Area de Salud de Osa	Area de Salud Tipo 1	1	150	150
Area de Salud Corredores	Area de Salud Tipo 1	1	141	141
Area de Salud Matina	Area de Salud Tipo 1	1	136	136
Area de Salud Coto Brus	Area de Salud Tipo 1	1	132	132
Area de Salud Ciudad Quesada	Area de Salud Tipo 1	1	131	131
Area de Salud Atenas	Area de Salud Tipo 1	1	127	127
Area de Salud Puerto Viejo	Area de Salud Tipo 1	1	125	125
Area de Salud Aguas Zarcas	Area de Salud Tipo 1	1	122	122
Area de Salud Chomes Monteverde	Area de Salud Tipo 1	1	117	117
Area de Salud Valle de la Estrella	Area de Salud Tipo 1	1	112	112
Area de Salud Abangares	Area de Salud Tipo 1	1	106	106
Area de Salud La Unión	Area de Salud Tipo 1	1	104	104
Area de Salud Montes de Oro	Area de Salud Tipo 1	1	101	101
Area de Salud Acosta	Area de Salud Tipo 1	1	96	96
Area de Salud Santa Rosa	Area de Salud Tipo 1	1	96	96
Area de Salud Pital	Area de Salud Tipo 1	1	96	96
Area de Salud La Fortuna de San Carlos	Area de Salud Tipo 1	1	90	90
Area de Salud la Sierra Corralillo	Area de Salud Tipo 1	1	87	87
Area de Salud Los Chiles	Area de Salud Tipo 1	1	82	82
Area de Salud Guatuso	Area de Salud Tipo 1	1	82	82
Area de Salud Nandayure	Area de Salud Tipo 1	1	79	79





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

Centro de Trabajo	Tipo de Establecimiento	Personal de RH	Población del Centro	Relación Personal RH vrs Población
Area de Salud Goicoechea 1	Area de Salud Tipo 1	1	78	78
Area de Salud Valverde Vega	Area de Salud Tipo 1	1	78	78
Area de Salud Zarcero	Area de Salud Tipo 1	1	68	68
Area de Salud San Isidro de Heredia	Area de Salud Tipo 1	1	67	67
Área de Salud Hojancha	Area de Salud Tipo 1	1	51	51
Area de Salud Colorado	Area de Salud Tipo 1	1	39	39
Area de Salud La Reforma	Area de Salud Tipo 1	1	8	8

Fuente: Oficio DAGP-0454-2016 del 26 de abril 2016