



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**  
**Gerencia General**  
Dirección de Administración y Gestión de Personal  
Área Rendimiento y Productividad

**INFORME FINAL DE RESULTADOS DE GESTION**

**Período: Agosto del 2010 a setiembre del 2021**

**MSc. Virgilio Mora Bogantes**

**Setiembre 2021**



## **Tabla de Contenidos**

<b>1. Presentación.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Resultados de la Gestión.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Sistema de Evaluación del Desempeño (SIED) .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Mantenimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SIED)...</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Proceso de capacitación y comunicación para evaluar a los         trabajadores.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Estudio de Mercado (Benchmarking) sobre modelos de evaluación del     desempeño por resultados.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Creación del Modelo de evaluación del desempeño para niveles     superiores.....</b>	<b>15</b>
<b>5. Programa de Fortalecimiento de las Funciones Estratégicas de     Recursos Humanos.....</b>	<b>21</b>
<b>5.1 Objetivos del Programa de Fortalecimiento de las Funciones         Estratégicas de Recursos Humanos.....</b>	<b>21</b>
<b>5.2 Política Institucional para la Gestión de las Personas (PIGP).....</b>	<b>21</b>
<b>6. Modelo Institucional de Gestión de las Personas (MIGP).....</b>	<b>23</b>
<b>7. Proyecto Sistema de Evaluación del Desempeño.....</b>	<b>24</b>
<b>8. Sistema de evaluación del desempeño producto de la ley de     Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley 9635.....</b>	<b>25</b>
<b>8.1. Instructivo para la elaboración de indicadores laborales en la CCSS..</b>	<b>26</b>
<b>8.2. Reglamento de Evaluación del Desempeño de las Personas         Trabajadoras de la CCSS.....</b>	<b>27</b>
<b>8.3. Registro de actividades diarias de cada una de las personas         trabajadoras de la CCSS.....</b>	<b>29</b>
<b>9. Sistema de evaluación del desempeño para el nivel gerencial de la     CCSS.....</b>	<b>29</b>



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

<b>9.1. Niveles de Planificación, con un valor de 80%.....</b>	<b>30</b>
<b>9.2. Aspectos cualitativos, con un valor de 20%.....</b>	<b>31</b>
<b>10. Caso de uso del Sistema de Evaluación del Desempeño.....</b>	<b>32</b>
<b>11. Control de activos del Area Rendimiento y Productividad.....</b>	<b>34</b>
<b>12. Control de Presupuesto del Area Rendimiento y Productividad.....</b>	<b>34</b>
<b>13. Plan anual operativo (PAO) 2021.....</b>	<b>34</b>
<b>14. Conclusión.....</b>	<b>34</b>
<b>15. Recomendación.....</b>	<b>35</b>
<b>16. Agradecimiento.....</b>	<b>35</b>
<b>Anexo. Toma Física de Activos año 2021</b>	



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

## **1. Presentación**

De conformidad con el artículo 12, inciso e) de la Ley General de Control Interno y las directrices emitidas por la Contraloría General de la República, que establecen la obligatoriedad de los jefes y titulares subordinados de la administración activa, de presentar un informe final de su gestión; me permito presentar ante el Lic. Walter Campos Paniagua, Director de la Dirección de Administración y Gestión de Personal de la Caja Costarricense de Seguro Social, los resultados producto del cumplimiento de las funciones bajo mi responsabilidad, con lo cual atendiendo dicho mandato.

## **2. Resultados de la Gestión**

### **2.1. Sistema de Evaluación del Desempeño (SIED)**

Desde la incorporación del suscrito al Área Rendimiento y Productividad en agosto del 2010, se planteó la tarea junto con las Subáreas Desempeño Laboral e Indicadores Laborales de evaluar a la totalidad de trabajadores de la Institución a través del Sistema de Evaluación del Desempeño SIED, dado que en los años anteriores se evaluó a una porción muy pequeña de trabajadores, mediante un plan piloto, tal y como se demuestra en el cuadro N° 1 siguiente:

**Cuadro N° 1**  
**Evaluaciones realizadas en la Institución**  
**desde la implementación del SIED en 2008**

<b>Periodo</b>	<b>Total</b>
2008-2009	4.915
2009-2010	7.142



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

2010-2011	46.585
2011-2012	47.955
2012-2013	47.730
2013-2014	50.276
2014-2015	50.537
2015-2016	51.276
2016-2017	52.685
2017-2018	53.579
2019	54.118
2020	57.584

Fuente: Base de datos Sistema de Evaluación del Desempeño

Con el fin de evaluar a todo el personal de la Institución, se desplegó un fuerte programa de capacitación a todas las jefaturas de las diferentes unidades y un programa de divulgación permanente al resto de trabajadores.

Como se observa del cuadro anterior, desde la evaluación del desempeño realizada en el período 2010-2011, cada año se ha evaluado a más del 99% de los trabajadores de la Institución, lo cual demuestra que se ha implantado una cultura de evaluación bastante sólida tanto en las jefaturas, así como en los trabajadores.

Es importante destacar que, durante el primer año de creación del Área Rendimiento y Productividad, se construyeron los parámetros para la elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño (SIED), que permitiera realizar la evaluación anual de los trabajadores de la Institución, mediante un sistema informático en Internet.



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

Este sistema fue desarrollado en conjunto con la Subárea Sistema Automatizado en Recursos Humanos de la DAGP y debía permitir el uso de internet, de tal forma que pudiera accesarse desde cualquier parte del país por parte de las Jefaturas, la información debía reflejarse en tiempo real y almacenarse de la misma forma, con medidas de seguridad y permitiendo el manejo amigable de los formularios diseñados.

La base de datos de la población sujeta a evaluación anual y de jefaturas, se convirtió en una fuente de información con actualizaciones cada año y de consulta rápida para muy variados programas institucionales y para las Altas Autoridades en sus tomas de decisión.

### **2.2. Mantenimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SIED)**

Una vez que se logró el establecimiento de la cultura de evaluación por parte de jefaturas y trabajadores, debió iniciarse con la tarea de ir llenando necesidades de los usuarios, de tal forma que el SIED se convirtiera en un instrumento para mejorar y facilitar la evaluación de los trabajadores.

Dado lo anterior, se estableció un enlace con la Subárea Sistema Automatizado en Recursos Humanos, con el fin de atender las solicitudes o pedimentos hechos tanto por los usuarios del SIED, así como los planteados por el Área Rendimiento y Productividad en su calidad de administrador del Sistema. Algunos de ellos son los siguientes:

- Vinculación del SIED con el Sistema de Concursos Institucional, con el fin de que el SIED proporcione la información del rubro “evaluación del desempeño”, de cada uno de los participantes en los concursos que publica la Institución.



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

- Inclusión de un Paso a Paso en cada página del sistema, la información clara y graficada de lo que puede encontrar o debe realizar el jefe o los enlaces.
- Desarrollo de la función de monitoreo para jefaturas, enlaces y administrador, con el propósito de facilitar y hacer más expedita la función.
- Elaboración automática de múltiples informes de gestión para cada unidad como la elaboración de caracterizaciones por puestos o calificaciones de los trabajadores evaluados.
- Elaboración e inclusión del Plan de Acción a desarrollarse con acciones propuestas y responsables.
- Anotación e inclusión de recursos contra la evaluación y enlace con Sistema de concursos institucional a fin de no generar perjuicio al trabajador.
- Posibilidad de trasladar la información del SIED a Excel.
- Realización de registro de eventos importantes al trabajador como instrumento de seguimiento y sustento de criterios de evaluación por parte de las jefaturas.
- Mantenimiento de histórico de las evaluaciones de cada trabajador y de registro de eventos importantes.
- Realización de mensajes en portada y avisos mediante notas a jefaturas o enlaces.
- Apertura y cierre automático del proceso de evaluación en el SIED.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

- Posibilidad de guardar temporalmente la evaluación, para darle continuidad posteriormente o discutirla con la persona trabajadora y poder realizar cambios antes de finalizarla.
- Avisos automáticos de llenado para proceder a la finalización.
- Opciones automáticas de justificación en las evaluaciones que no se pueden realizar por diferentes motivos (incapacidades, permisos con o sin goce de salario, medidas cautelares, entre otras).

### **2.3. Proceso de capacitación y comunicación para evaluar a los trabajadores.**

Básicamente se puede circunscribir en dos áreas fundamentales a saber:

La primera denominada capacitación es un elemento fundamental para el acertado manejo del sistema, mismo que además ha debido contar con elementos amigables que dan respuesta a necesidades de quien lo debe utilizar. Y aparejado a ello, la normativa que lo sustenta, de tal manera que a su vez permita a jefaturas y personas trabajadoras, tomar decisiones y resolver situaciones relacionadas a la evaluación del desempeño y a los procedimientos de razonabilidad y legalidad que deben prevalecer.

En esta etapa de capacitación se recorrió todo el país año con año, convocando a la generalidad de las jefaturas y directores de los centros o unidades de sede. También se trabajó con personal de las Oficinas de Gestión de Recursos Humanos y un programa particular para los enlaces, funcionarios de estas oficinas encargados de coordinar en las unidades, diferentes aspectos del proceso y del monitoreo.

En la segunda etapa de comunicación, se estableció desde el inicio un correo electrónico denominado, [evaludes@ccss.sa.cr](mailto:evaludes@ccss.sa.cr) para la atención de consultas de



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

todos los usuarios del sistema en forma oportuna, por una cuestión de estrategia, ya que para el Área es una realidad el que existe un efecto muy positivo para el programa en cuanto a credibilidad y respaldo a la gestión, que los usuarios obtengan respuestas oportunas a sus dudas o inquietudes. Y se realizó un esfuerzo muy grande para que esta atención expedita se mantuviera pese a los miles de correos que se reciben año con año.

Por otra parte, en la página Web de la Institución, se mantienen publicaciones dirigidas tanto a jefaturas como a trabajadores sobre normas, derechos y obligaciones alrededor de la evaluación anual del desempeño. Las mismas se publican también de acuerdo con temas que se determina son necesarios según el momento en que se encuentra el proceso de evaluación.

Instrumentos como el correo electrónico y el uso de la página web se convierten en herramientas de suma importancia, sobre todo cuando la carencia de recurso humano para el desarrollo y la administración del proceso de evaluación a nivel nacional es tan severa.

### **3. Estudio de Mercado (Benchmarking) sobre modelos de evaluación del desempeño por resultados.**

La experiencia recogida a partir del establecimiento de la Evaluación Anual del Desempeño mediante el Portal de Recursos Humanos hizo que dentro de la Programación Anual Operativa se planteara para el año 2012, haber realizado un estudio comparativo entre instituciones sobre la forma en que ellas estaban llevando a cabo el proceso de evaluación del desempeño de su personal.

Como parte del plan de trabajo, se solicitó la realización de una investigación de mercado o Benchmarking, el cual de antemano se había incorporado en la



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

Planificación Operativa del Area, por la importancia del mismo como base en la generación de cualquier propuesta a futuro.

En el desarrollo de la investigación requerida sobre nuevos modelos de evaluación del desempeño, se hizo necesario visitar algunas instituciones que, por su naturaleza y reconocido prestigio, compartieran la experiencia recabada en cuanto al establecimiento de un nuevo modelo de gestión del desempeño por resultados, así como de la dinámica llevada a cabo para su aprobación y aceptación por parte de quienes tienen a cargo su aplicación.

El benchmarking llevado a cabo ubicó la gestión del desempeño institucional en un contexto más amplio, y permitió conocer las mejores prácticas llevadas a cabo por otros, las que fueron valoradas para poder así determinar su viabilidad en forma y tiempo en la Caja Costarricense de Seguro Social.

El benchmarking fue de índole externo y comparativo con otras Instituciones públicas cuya naturaleza en cuanto al negocio que tratan dista mucho del nuestro. Debido a que la prestación de servicios que otorga la C.C.S.S. no son brindados en ninguna Institución del Estado.

Se visitaron cinco Instituciones de las cuales, por la claridad en su exposición y manejo de la información, se logró reconstruir de cuatro de ellas, de manera general, el modelo que están proponiendo.

Se recibió información de acuerdo con la exposición que realizaron en cada entidad, sin embargo, no fue posible tener acceso a los instrumentos y mucho menos a resultados obtenidos de la aplicación. En cuanto a lo primero es probable por confidencialidad, y en cuanto a resultados, ninguna de las instituciones había aplicado en forma masiva y uniforme el instrumento, habiendo realizado hasta ese momento únicamente las pruebas respectivas, las cuales, de acuerdo con sus criterios, han sido bastante exitosas, pero aún tenían elementos



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

que aprobar a nivel de autoridades superiores. En este sentido no se pudo observar al momento de realizarse el estudio, ninguna entidad cuyo modelo hubiera sobrepasado el nivel de prueba o plan piloto.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en un nivel comparativo entre las instituciones visitadas.

**Cuadro N° 2**  
**Principales elementos comparativos entre instituciones (período 2011-2012)**

<b>Instrumentos utilizados-</b>	<b>Banco Central de Costa Rica</b>	<b>Ministerio de Economía y Comercio</b>	<b>Servicio Civil</b>	<b>Banco Nacional de C. R.</b>	<b>I.C.E</b>
-Modelo por Competencias	si	si	si	si	si
-Manual Descriptivo de puestos por competencias	si	si	si	si	si
-Tramos de puestos	3	3	3	4	1
-Bitácora	si	si	si	si	si
-Fijación de compromisos laborales	si	si	si	si	si
-Asociación objetivos estratégicos y PAO	si	si	si	si	si
-Asociada a Incentivos	si	si	no	si	si
-Orientación a indicadores de productividad	10%	10%	10%	90%	60%

Elaborado por: Subárea Desempeño Laboral

Pese a ello se encontraron puntos en común entre las instituciones, y aquellos elementos que resultaron de interés, según la orientación que con anterioridad ya se había perfilado.

Es interesante observar que para todas las instituciones el objetivo general que perseguían era facilitarles a las jefaturas un mecanismo que permitiera evaluar la calidad de los resultados de cada funcionario, para lograr oportunamente el cumplimiento de los objetivos formulados, tanto en el Plan Operativo Institucional como en el Plan Nacional de Desarrollo.

Por la magnitud de clases de puesto con que contaban, de veinte a veinticinco; les fue posible definir las competencias para tres grupos ocupacionales a saber:



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

ejecutivo, técnico- profesional y administrativo-operativo. O bien director, jefatura, profesional, técnico y asistencial.

Dentro de esos tres grandes grupos definieron junto con las bases, las competencias para cada uno de ellos. Sin embargo, se hace la observación, como se indicó, poseen de veinte a veinticinco categorías de puestos y de índole administrativa, en contraposición de alrededor de quinientos noventa que poseemos en la Caja Costarricense de Seguro Social y que van desde chofer de bote, vehículo de carga y ambulancia hasta médicos, trabajadores sociales, investigadores, científicos, peluqueros, costureras, sacerdotes, etc. Existiendo a su vez dentro de todas ellas, profesionales, técnicos-asistenciales, supervisores, jefaturas y directores.

Ahora bien, la definición de las competencias se hace con la finalidad de asociarlas a compromisos y metas que los trabajadores han negociado con sus jefaturas y por supuesto estos compromisos y metas son para cumplir a cabalidad la programación operativa y a su vez la estratégica.

Del estudio se concluye de manera muy sintetizada lo siguiente:

1. La evaluación del desempeño debe responder al concepto de Gestión del desempeño, dado que debe erradicarse la práctica de jefaturas programadas para el llenado de un formulario una vez al año.
2. La Gestión del desempeño involucra la clara definición de las funciones y los perfiles de puestos asociados a estructuras con claros procesos sustantivos, que permitan fusionar las competencias de los funcionarios de acuerdo al puesto, y el rol que ese trabajador desempeña en el logro de objetivos locales orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
3. El peso o responsabilidad de un buen sistema de evaluación del desempeño, se centra en la gestión que la jefatura de cualquier nivel efectúa de manera



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

consuetudinaria, bajo el logro de acuerdos de fácil entendimiento con sus trabajadores, y una sincronía con el alto sentido y obligatoriedad del servicio al usuario o cliente externo. Todo ello bajo principios de transparencia, rendición de cuentas y mejor aprovechamiento de los recursos con que se cuenta.

4. El establecimiento de indicadores a nivel individual, no se recomendó en ese momento como viable de realizar por varias razones, entre ellas la diversidad de puestos de trabajo en las organizaciones; lo cual con anterioridad se observó, implica para cada puesto una serie de condiciones que más que la elaboración de procesos sustantivos, requieren de formas de registro y controles cuyo establecimiento debe ser automatizado para que respondan a la realidad y al curso de los acontecimientos diarios; lo cual permita a su vez la toma oportuna de decisiones y un seguimiento racional. Por otra parte, en las instituciones visitadas, su mayor preocupación fue el logro de los objetivos macro que le dan razón de ser e identidad a sus organizaciones.

Surgieron algunas recomendaciones de parte de las Instituciones visitadas:

1. De acuerdo con las experiencias recabadas, se hace necesario reafirmar lo señalado en el plan de trabajo del Área Rendimiento y Productividad, en cuanto al afianzamiento de una cultura de evaluación, pues no se logra visualizar cambios si la creación de instrumentos no va de la mano con el desarrollo de un firme compromiso por parte de las bases, así como por la alta dirigencia de la Institución.
2. La cultura de rendición de cuentas en primera instancia debe ser dirigida a los niveles más altos de la organización iniciándose con los Gerentes y directores ya que va aparejada al cumplimiento de una evaluación del desempeño por competencias e indicadores de productividad. De tal manera que la Programación Operativa anual estaría respondiendo a ello y pueda bajar en



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

cascada hasta incorporarse a la evaluación individual en una primera fase con modalidad grupal.

3. Por último y no menos importante, debe realizarse una coordinación con la unidad respectiva; a fin de incorporar la medición de la opinión del usuario con relación al servicio recibido, y no que esto se mantenga como programas desligados, pues dicha opinión enriquecerá la valoración real de la labor realizada por los funcionarios de la Institución. Claro está, para que sea general a los diferentes grupos ocupacionales, deberá pasar un tiempo hasta que dicha encuesta incorpore otros servicios y no solamente los del área médico asistencial.

#### **4. Creación del Modelo de evaluación del desempeño para niveles superiores.**

La Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 10 de la sesión 8545, del 04 de noviembre del 2011, en relación con la recomendación número 58 del “Informe del equipo de especialistas nacionales nombrado para el análisis de la situación del Seguro de Salud de la CCSS”, instruyó a la Dirección de Planificación Institucional, para que en coordinación con la Dirección de Compra de Servicios de Salud y la Dirección de Administración y Gestión de Personal, elaboraran la normativa y los instrumentos necesarios que permitan la rendición de cuentas en materia de resultados de la gestión por parte de las jefaturas médicas y administrativas. Para ello, se debería presentar en un plazo de seis meses una propuesta conjunta con su respectivo plan de implementación.

La referida recomendación número 58, contenida en el Informe del equipo de especialistas nacionales indicó:

*“(...) Parte del problema se relaciona con el nombramiento en propiedad de la Institución carece de un sistema de rendición de cuentas de las jefaturas por lo*



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

*que no es fácil aplicar sanciones por incumplimiento de las metas asignadas a las dependencias bajo su responsabilidad. Por ello a nivel de gerentes, directores institucionales, directores médicos y administrativos de instancias desconcentradas y directores regionales, se deben definir los mecanismos para que anualmente rindan cuentas sobre el cumplimiento de las metas de estos funcionarios, lo que les permite permanecer en el puesto cumpliendo con lo mínimo. La Institución renovada requiere de jefaturas que asuman los retos y responsabilidades que implica el puesto, rindiendo cuentas anualmente y en caso de incumplimiento debidamente justificado, puedan ser removidos de sus cargos. Por ello se recomienda tomar las acciones pertinentes, a que ya se hizo referencia, para que estos puestos sean con nombramientos a plazo fijo, por periodos de tiempo menores a cuatro años, con la opción de renovación. La rendición de cuentas debe ser realizada ante la Junta Directiva de la Institución, la cual también tendrá el poder de remoción (...).”*

Para cumplir con lo ordenado por la Junta Directiva, se conformó una comisión con representantes de la Dirección de Planificación Institucional, la Dirección de Administración y Gestión de Personal y la Dirección de Compra de Servicios de Salud, la cual tuvo a su cargo la elaboración de la propuesta para implementar un Modelo de Evaluación del Desempeño para las jefaturas de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Por lo que en ese sentido se presenta un *“Modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados para las jefaturas de la Caja”*

En dicha propuesta se formuló aplicar un modelo para todos aquellos funcionarios que ejercen un cargo de jefatura real y efectiva. Este modelo de evaluación se dispuso a implementar gradualmente en una sucesión de etapas, iniciando en primera instancia con los seis gerentes, en una segunda etapa los directores



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

médicos y administrativos y en una última etapa, con las restantes jefaturas de la Institución.

La Junta Directiva de la Institución en el artículo 3 de la sesión 8600, celebrada el 13 de setiembre del 2012, resolvió lo siguiente:

#### *“ARTÍCULO 3°*

*Por consiguiente, se tiene a la vista el oficio número P.E. 39.690-12 de fecha 21 de agosto del año 2012, que firma la señora Presidenta Ejecutiva y al que se adjunta el “Modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados para las Jefaturas de la Caja Costarricense de Seguro Social”, y analizado el informe técnico relativo al “Modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados para las Jefaturas de la Caja Costarricense de Seguro Social”, presentado por parte de la Dirección de Planificación Institucional y considerando la naturaleza de dicha propuesta, la Junta Directiva-en forma unánime-**ACUERDA** aprobada la propuesta de “Modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados para las Jefaturas de la Caja Costarricense de Seguro Social”, según los términos del documento que queda formando parte de la correspondencia de esta sesión. Asimismo, **INSTRUYE**, a la Dirección de Planificación Institucional para continuar con el proceso de elaboración de los indicadores de impacto de la herramienta de evaluación y su respectiva evaluación de los costos. En un plazo no mayor a 45 (cuarenta y cinco) días deberán rendir un informe ante esta Junta Directiva sobre los resultados, alcances, cronogramas de implementación y su respectivo seguimiento.”.*

Debido a lo anterior, y dada la solicitud de la Junta Directiva, el tema se llevó nuevamente a esa Instancia en donde se resolvió lo siguiente, en el artículo 21° de la sesión 8623, celebrada el 14 de febrero del 2013, que literalmente dice:



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

#### “ARTÍCULO 21°

*Por consiguiente, analizada la propuesta técnica presentada por la Dirección de Planificación Institucional, con el apoyo técnico de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, respecto de la recomendación número 58 del “Informe del equipo de especialistas nacionales nombrado para el análisis de la situación del seguro de salud”, (comunicación número P.E.-1136-13 de fecha 22 de enero del año en curso, firmada por la Jefe de Despacho de la Presidencia Ejecutiva) la Junta Directiva **ACUERDA** aprobar las herramientas para realizar la evaluación del desempeño del nivel gerencial compuestas por: 1) indicadores de resultado y 2) evaluación de competencias, según los términos de la documentación que queda constando en la correspondencia de esta sesión.*

Además, se **INSTRUYE** a:

- 1) La Dirección de Planificación Institucional para que, en coordinación con las Gerencias, proceda a operativizar los indicadores aprobados, completar sus fichas técnicas y ajustar las metas, según la naturaleza y riesgos asociados al indicador. En este contexto, se deben incluir indicadores de satisfacción de usuarios en cada materia.*
- 2) La Presidencia Ejecutiva para que de manera transitoria aplique la evaluación del desempeño del nivel gerencial correspondiente al período 2012 a más tardar el primer trimestre del 2013, únicamente considerando la evaluación de competencias, dada la naturaleza y vigencia de los indicadores aprobados.*
- 3) La Presidencia Ejecutiva, con el apoyo técnico de la Dirección de Planificación Institucional, para que proceda a aplicar la evaluación del desempeño del nivel gerencial para el período enero-diciembre del año 2013, a más tardar el primer trimestre del año 2014. Posterior a dicha*



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

*evaluación se deberá presentar los resultados a esta Junta Directiva. Este proceso de evaluación y rendición de cuentas deberá realizarse para los siguientes años de la gestión gerencial, según corresponda, y en apego a lo acordado en el artículo 3° de la sesión 8600 del 13 de setiembre del año 2012.*

- 4) *A la Dirección de Administración y Gestión de Personal para que presente, en un plazo no mayor a seis meses, la propuesta de evaluación del desempeño de los Directores médicos y administrativos, según fue aprobado previamente por esta Junta Directiva (...).*

En relación con lo anterior, la Junta Directiva de la Institución en el artículo 3°, de la sesión N°8696 celebrada el 24 de febrero de 2014, acuerdan:

*“ACUERDO SEGUNDO: Producto de un extenso y participativo proceso de construcción a nivel institucional, sustentado en numerosos criterios técnicos, administrativos, jurídicos y financieros, y en cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 34° de la sesión N° 8630, celebrada el 21 de marzo de 2013 y el artículo 3° de la sesión N°8688, celebrada el 13 de enero de 2014, esta Junta Directiva aprueba el “Modelo Integral de Gestión de Hospitales y Áreas de salud de la CCSS, basado en la Distribución de Funciones” e instruye al Equipo Intergerencial para que en coordinación con las unidades técnicas competentes procedan de forma inmediata a la implementación del citado modelo y sus respectivos componentes.*

*Esta Junta Directiva es consciente que lo aprobado constituye la base inicial de un modelo de gestión integral que deberá evolucionar en el tiempo en respuesta a las condiciones cambiantes del entorno y la institución, procurando en todo momento la consecución de la eficiencia, efectividad, oportunidad, calidad y de*



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

*altos niveles de satisfacción de los servicios y atenciones prestadas a los asegurados y poblaciones cubiertas del Seguro de Salud. (Lo resaltado no pertenece al original).*

*ACUERDO OCTAVO: En cuanto a la “Propuesta metodológica, los instrumentos y herramientas para efectuar la evaluación del desempeño de Directores Médicos y Directores Administrativos Financieros y Administradores de Hospitales y Áreas de Salud, así como Direcciones Regionales de Servicios de Salud”, conocida en el artículo 3° de la sesión N°8696, celebrada el 24 de febrero de 2014, se instruye a la administración para que con base en los resultados obtenidos en el diseño y aprobación final del sistema de evaluación por resultados de la gestión de Hospitales y Áreas de Salud, unificado e institucional, señalado en el Acuerdo Séptimo del presente artículo, **se ajusten los instrumentos que serán usados para la evaluación del desempeño de los Gestores de estos Centros.** (Lo resaltado no pertenece al original).*

Sobre lo señalado anteriormente, se destaca que la Dirección de Sistemas Administrativos en coordinación con la Dirección de Administración y Gestión de Personal, Gerencia Médica y Gerencia Administrativa, diseñaron una propuesta de evaluación del desempeño por resultados para Directores Médicos y Administrativos de Hospitales, la cual no fue presentada en Junta Directiva, por tener que atender otras prioridades ese Órgano Colegiado.

Por otra parte, el Consejo de Presidencia y Gerentes mediante el acuerdo N° 2 de la sesión N° 547 del 20 de mayo de 2019, aprueban el “*Instructivo para la construcción de indicadores de Desempeño Laboral*”, el cual fue elaborado por la Subárea Indicadores Laborales, adscrita al Área Rendimiento y Productividad, cuyo objetivo fue dotar a las Jefaturas de las diferentes unidades de la Institución, con las herramientas metodológicas adecuadas para la construcción de indicadores de desempeño laboral, y con ello efectuar la medición de los



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

resultados con base en los objetivos y metas previamente pactadas con las personas trabajadoras, optimizando su gestión e incrementando la eficiencia y eficacia en el trabajo.

#### **5. Programa de Fortalecimiento de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos**

Como parte del Equipo de Trabajo, el suscrito participó con las diferentes jefaturas de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y la OPS en el desarrollo del Programa de Fortalecimiento de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos, en donde se llevaron a cabo una serie de productos que paso a detallar:

##### **5.1 Objetivos del Programa de Fortalecimiento de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos**

- a. Definir e implementar una política integral de recursos humanos basada en la definición de líneas estratégicas que orienten el proceso de planificación y la gestión de recursos humanos en el corto, mediano y largo plazo.
- b. Fortalecer el modelo de gestión de recursos humanos mediante la integración, racionalización y desarrollo de capacidades institucionales, acorde con los requerimientos del modelo de prestación de servicios.
- c. Contar con información confiable, oportuna, integrada y actualizada de recursos humanos, que facilite el proceso de gestión y toma de decisiones.

##### **5.2 Política Institucional para la Gestión de las Personas (PIGP).**

Como parte de los productos obtenidos durante el referido proyecto, se ubica la “Política Institucional para la Gestión de las Personas”, que fue aprobada por la Junta Directiva de la Institución, en el artículo 16° de la sesión N° 8886 celebrada el 02 de febrero de 2017, la cual contiene los lineamientos estratégicos que



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

orientan el accionar de la Institución con respecto a la gestión de las personas trabajadoras de forma efectiva y de acuerdo con los requerimientos y objetivos institucionales.

Dicha Política se constituye con el fin de establecer un marco general para la gestión de las personas trabajadoras en la Caja Costarricense de Seguro Social, que permita el direccionamiento de las estrategias, planes y programas de desarrollo en sus cuatro procesos sustantivos: información y planificación, administración de personal, gestión del trabajo y gestión del conocimiento, con el propósito principal de contribuir a la eficacia, eficiencia y calidad en la atención de los usuarios.

Por otra parte, se instruyó en la sesión de Junta Directiva supra citada, que la Dirección de Administración y Gestión de Personal, la Dirección de Bienestar Laboral y el CENDEISSS, presentaran ante el Consejo de Presidencia y Gerencias su respectivo Plan de Implementación, el mismo fue conocido y aprobado en la sesión N°512 del Consejo de Presidencia y Gerencias del 19 de febrero de 2018.

Es importante indicar que la Política se fundamenta en los principios filosóficos, misión, visión y valores institucionales, a su vez viene a llenar uno de los vacíos más importantes que fueron determinados por la OPS en los diagnósticos realizados en materia de recursos humanos.

Uno de los proyectos específicos liderados por el Área Rendimiento y Productividad con respecto a la PIGP, es *“Evaluación del Desempeño de las Personas Trabajadoras de la CCSS”*.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

#### 6. Modelo Institucional de Gestión de las Personas (MIGP)

El Modelo Institucional de Gestión de las Personas y su respectivo Plan de Implementación u Hoja de Ruta, es otro producto muy importante desarrollado en el “Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS”; fue elaborado con el acompañamiento de la empresa consultora Ernst & Young (E & Y), en el citado documento se establece la declaración de propósito que señala:

*“Lideramos una estrategia de gestión de talento en la prestación de servicios de la CCSS, centrada en las personas, con base en la excelencia, la innovación y el buen trato, mediante un modelo que fomenta la igualdad de oportunidades y la no discriminación en la organización, entregando servicios integrales, eficientes y de calidad a colaboradores y usuarios”.*

El MIGP se establece en el marco filosófico de acción estratégica para desarrollar una Agenda Institucional de Talento, basada en las prácticas líderes o mejores prácticas, el cual está alineado con la Política Institucional de Gestión de las Personas (PIGP), y tiene un objetivo único y articulado de desempeño y resultados capaz de permear la forma de hacer las cosas, definir y ejecutar procesos, prestar servicios, construir la visión estratégica de la función de gestión de las personas como socio de las principales transformaciones de la institución; revisar roles y responsabilidades, enfrentar los desafíos de las fuerzas externas que determinan necesidades y estándares de cumplimiento de los servicios o de definición de los modelos de gestión, inclusive; un aspecto clave del MIGP es que se centra en las personas como eje fundamental de desarrollo.

El MIGP está conformado por tres ejes estratégicos con un enfoque único: las personas, bajo el cual se construye un nuevo paradigma para la CCSS en materia de gestión de las personas, a fin de desarrollar y entregar soluciones a las



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

personas trabajadoras y usuarias de la institución, los cuales se describen a continuación:

- **Liderazgo Estratégico:** tiene como fin posicionar una agenda Institucional de Talento que permita el desarrollo integral de la persona trabajadora de la CCSS, a partir de la articulación de todos los procesos de gestión de las personas de manera tal que se concilie con las estrategias institucionales a partir del diálogo, priorización de necesidades y habilitación de oportunidades en todos los espacios de discusión que involucren la conciliación de los objetivos institucionales y de los colaboradores.
- **Excelencia e Innovación:** busca soluciones creativas e innovadoras que permitan gestionar de manera oportuna de diferentes tendencias y cambios del entorno que influyan o impacten la Agenda Institucional del Talento y provea una mejora continua para asegurar que la articulación de los procesos de gestión de las personas ofrezca una experiencia de servicio satisfactoria en toda la institución.
- **Servicios Integrados:** presenta una experiencia integrada, oportuna y estandarizada de los servicios relacionados con la gestión de las personas a cualquier persona trabajadora de la CCSS y a cualquier usuario que así lo requiera.

### 7. Proyecto Sistema de Evaluación del Desempeño

En el año 2019 se elaboró en coordinación con el Programa de Gestión de las Personas de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, el Proyecto Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual fue aprobado por dicha Dirección.

El Proyecto consistió en el desarrollo de un nuevo Sistema de Evaluación de Desempeño, orientado a medir el desempeño laboral con base en el cumplimiento de objetivos, metas y criterios previamente definidos y vinculado con los procesos



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

de gestión de las personas, considerando lo establecido en la Política, el Modelo Institucional de Gestión de las Personas, en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N° 9635 y en el Decreto Ejecutivo No. 42087-MP-PLAN “Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas”.

#### **8. Sistema de evaluación del desempeño producto de la ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley 9635.**

En el mes de diciembre del 2018 el Poder Legislativo promulgó la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N° 9635, la cual fue acatada por todo el sector Público, incluyendo la CCSS.

En el Capítulo VI, artículo 45 de la Ley supra citada se establece la “*Rectoría y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos*”, en donde se indicó textualmente:

*“La evaluación del desempeño será un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de los funcionarios públicos”.*

A su vez en el artículo 47 dicta el “Fundamento Metodológico de la Evaluación del Desempeño”, que se basa en:

*“(…) indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice la dependencia a la que pertenece, y la del cuerpo gerencial en todos sus niveles para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales”.* (El resaltado no pertenece al original).

Por su parte en el Artículo 48 se establece lo siguiente:

*“Artículo 48- Criterios para la evaluación del desempeño.*



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

*Cada jefatura de la administración Pública, al inicio del año, deberá asignar y distribuir a todos los funcionarios entre los procesos, proyectos, productos y servicios de la dependencia, estableciendo plazos de entrega y tiempo estimado para su elaboración. Será responsabilidad de cada superior jerárquico dar seguimiento a este plan de trabajo anual; su incumplimiento será considerado falta grave de conformidad con la normativa aplicable (...).*

*(...) El incentivo por anualidad se concederá únicamente mediante la evaluación el desempeño para aquellos servidores que hayan cumplido con una calificación mínima de “muy bueno” o su equivalente numérico, según la escala definida. El ochenta por ciento (80%) de la calificación anual, se realizará sobre el cumplimiento de las metas anuales definidas para cada funcionario, de conformidad con lo dispuesto en el presente capítulo, y un veinte por ciento (20%) será responsabilidad de la jefatura o superior.”*

Por lo señalado anteriormente, el Área Rendimiento y Productividad se abocó a la modificación de la Normativa en materia de evaluación del Desempeño, y elaboró los siguientes instrumentos:

#### **8.1. Instructivo para la elaboración de indicadores laborales en la CCSS**

Este Instructivo fue aprobado en el Consejo de Presidencia y Gerentes, y dado a conocer a toda la Institución por medio del oficio PE-1078-2019, que comunica el Acuerdo N°2 de la sesión N.º 547 del 20 de mayo de 2019.

El objetivo de este Instructivo es el siguiente: *“(...) Dotar a las unidades institucionales de un instructivo y herramientas metodológicas para la construcción de indicadores laborales para la medición del desempeño por persona trabajadora*



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

*o grupos de trabajo homogéneos, optimizando el desempeño en sus funciones, incrementando la eficiencia y eficacia en el trabajo. (...)*

Los pasos a seguir para el establecimiento de los indicadores laborales de los trabajadores de la Institución son los siguientes:

Paso 1. Verificar el alineamiento de las actividades que se realizan con los objetivos de la unidad de trabajo y de la organización.

Paso 2. Identificar y/o determinar las metas específicas sujetas a medición

Paso 3. Definir el indicador (es) de desempeño para los objetivos en conjunto con las personas trabajadoras

Paso 4: Determinar las fuentes de obtención y recolección de información

Paso 5. Probar y validar los indicadores establecidos

Paso 6. Aplicar y monitorear los indicadores de desempeño para los procesos o actividades a medir.

Paso 7. Comunicar y retroalimentar periódicamente

### **8.2. Reglamento de Evaluación del Desempeño de las Personas Trabajadoras de la CCSS**

El Reglamento contiene los grandes aspectos en materia de evaluación del desempeño que rigen los preceptos establecidos en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, N° 9635, y el Decreto Ejecutivo N° 42087-MP-PLAN “Lineamientos Generales para la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas”, como son:

- a) La evaluación del desempeño se fundamentará en indicadores cuantitativos de metas y objetivos individuales vinculados a los procesos y proyectos de la unidad.



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

- b) Cada jefe asigna al inicio del año, entre todos los funcionarios: los procesos, proyectos, productos y servicios de la dependencia, estableciendo plazos de entrega y tiempo estimado para su elaboración. Será responsabilidad de cada jefatura el seguimiento.
- c) Para el seguimiento de las actividades del plan de trabajo, cada administración deberá establecer un sistema informático al efecto, alimentado por cada funcionario con las actividades diarias vinculadas a dichos procesos, proyectos, productos y servicios y el cumplimiento de los plazos.
- d) El pago de la anualidad de cada trabajador se concederá con una calificación de muy bueno, o su equivalente numérico en la evaluación del desempeño.
- e) El 80% de la calificación total se dará por cumplimiento de metas y objetivos y el 20% restante será responsabilidad de la Jefatura evaluadora.
- f) La evaluación del desempeño será considerada para ascensos, promociones, reconocimientos, capacitaciones y adiestramientos y para mejora del potencial humano.

La propuesta de Reglamento fue remitida a la Subárea Información Políticas y Normas de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, con la finalidad de que contara con el criterio y visto bueno de esa instancia. Después de revisada la propuesta por dicha Subárea se solicitó que se efectuaran algunos ajustes de redacción. Por su parte, las jefaturas del Area Rendimiento y Productividad procedieron a efectuar dichos ajustes, con la finalidad de remitir el documento debidamente corregido a la Dirección de Administración y Gestión de Personal, con la finalidad de que reciba la respectiva aprobación de los niveles superiores.



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

### **8.3. Registro de actividades diarias de cada una de las personas trabajadoras de la CCSS.**

Este instrumento se elaboró en coordinación con funcionarios del Área Rendimiento y Productividad y la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, de acuerdo con lo establecido en el artículo 48 de la Ley 9635 antes mencionada, que en lo que interesa establece:

*“(...) Para el seguimiento regular y frecuente de las actividades del plan de trabajo, cada administración deberá establecer un sistema informático al efecto, alimentado por cada funcionario con las actividades diarias vinculadas a dichos procesos, proyectos y productos, y el cumplimiento de plazos y tiempos. Será responsabilidad de cada funcionario, incluido todo el nivel gerencial, la actualización y el mantenimiento al día de la información necesaria para la evaluación de su desempeño, de conformidad con los procesos, proyectos, productos y servicios asignados particularmente, sus plazos de entrega y tiempos estimados para su elaboración, en dicho sistema informático que la Administración pondrá a su disposición. Su incumplimiento será considerado falta grave de conformidad con la normativa aplicable. (...)”.*

El Sistema para el Registro de Actividades diarias contó con el aval de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, quien solicitó ponerlo en práctica como plan piloto en todas las Unidades que conforman la DAGP.

### **9. Sistema de evaluación del desempeño para el nivel gerencial de la CCSS.**

Mediante Acuerdo de Junta Directiva en el artículo 1° de la sesión 9076 del 23 de enero de 2020, se estableció: *“(...) Instruir a la Dirección de Planificación*



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

*Institucional en conjunto con la Secretaría de Junta Directiva para que presente la evaluación por aplicar al cuerpo gerencial (...)*”.

De acuerdo con lo señalado anteriormente se conformó un equipo de trabajo integrado por las siguientes instancias institucionales, con el fin de dar cumplimiento a lo requerido por Junta Directiva: Dirección de Administración y Gestión de Personal, Dirección de Planificación Institucional, Gerencia General y Secretaría de Junta Directiva. Dichas Unidades se dieron a la tarea de diseñar un Sistema de evaluación del desempeño para el nivel gerencial de la Institución, con base en lo establecido en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N° 9635, específicamente el “Capítulo VI Rectoría y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos”, del 04 de diciembre 2018 y a la publicación del Diario Oficial La Gaceta N° 235, el 10 de diciembre del 2019, Decreto N° 42087-MP-PLAN, “Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas”, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, el cual se basó en lo siguiente:

#### **9.1. Niveles de Planificación, con un valor de 80%**

- Cumplimiento de indicadores del Plan Nacional de Desarrollo y Presupuestos Públicos
- Cumplimiento de indicadores estratégicos Institucionales, Plan Estratégico Institucional y Plan Anual Institucional
- Indicadores de percepción de usuarios
- Indicadores de metas de cada gerencia
- Indicadores de metas individuales



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

### Gerencia General

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

#### **9.2. Aspectos cualitativos, con un valor de 20%**

- Competencias individuales
- Autoevaluación
- Evaluación de colaboradores a Jefaturas

Para realizar la calificación de los gerentes se utilizará la “Tabla de Ponderación de los criterios de evaluación”, establecida en los Lineamientos del Decreto N° 42087-MP-PLAN antes mencionado.

El sistema de evaluación del desempeño para el nivel gerencial fue aprobado por la Junta Directiva de la Institución, en el artículo 8° de la sesión N° 9164, celebrada el 18 de marzo de 2021, con lo cual se modifican sustancialmente las herramientas aprobadas por este Órgano Colegiado en los años 2012 y 2013 como se señaló anteriormente.

Los acuerdos a los que llegó la Junta Directiva en esta nueva propuesta son los siguientes:

*“Aprobar el modelo de evaluación del desempeño por resultados de los Gerentes conforme a los plazos y los términos establecidos dentro de plan de trabajo y el documento presentado.*

*Instruir a la Presidencia Ejecutiva y a la Gerencia General para que través de las Direcciones a su cargo se operacionalicen las acciones administrativas necesarias para dar cumplimiento al acuerdo primero.*

*Instruir a la Presidencia Ejecutiva para que través de la Dirección Institucional de Contralorías de Servicios de Salud coordine con las unidades indicadas en esta*



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal  
Área Rendimiento y Productividad

*propuesta, para la aplicación de la evaluación de satisfacción de los usuarios a nivel Institucional.*

*Instruir a la Gerencia Gerencial para que por medio del CENDEISSS realice una propuesta para los cierres de brechas competenciales que surjan como parte de la aplicación de la evaluación del desempeño de los Gerentes.*

*Derogar los acuerdos aprobados por Junta Directiva del 13 de setiembre del 2012, artículo 3º de la sesión 8600, Modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados para las Jefaturas de la Caja Costarricense de Seguro Social y el acuerdo del 14 de febrero de 2013, artículo 21º, de la sesión 8623, Herramientas para realizar la evaluación del desempeño del nivel gerencial.”*

Por lo anterior, la Comisión Inter gerencial que presentó la propuesta ante Junta Directiva, tuvo que ser ampliada y se incluyeron funcionarios de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, CENDEISSS y Contraloría de Servicios, quienes se constituyeron en subgrupos de trabajo con el fin de dar respuesta a los acuerdos de Junta Directiva antes señalados.

### **10. Caso de uso del Sistema de Evaluación del Desempeño**

Posterior a la aprobación de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley 9635, la cual fue publicada en el periódico oficial La Gaceta el 4 de diciembre del 2018, se coordinó con la Dirección del Sistema de Gestión de las Personas (SIPE) la inclusión del Sistema de Evaluación del Desempeño dentro del SIPE, lo cual permitió que se efectuaran los siguientes ajustes:



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

- Vinculación del SIPE, con el Sistema de Planillas Institucional, con el fin de que el SIED le brinde la información necesaria para el pago de la anualidad de cada uno de los trabajadores de la Institución.
- Vinculación del SIPE con los procesos de formación y capacitación del CENDEISSS, con la finalidad de cerrar brechas competenciales en cada uno de los trabajadores que son evaluados y a quienes se les detecta esta necesidad.
- Evaluación del desempeño por resultados (cumplimiento de metas y objetivos) y por competencias de cada una de las personas trabajadoras de la Institución, con el fin de mejorar la gestión de las unidades y el servicio al usuario.

Con el fin de desarrollar el Sistema Informático de Evaluación del Desempeño por Resultados que establece la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley N°9635 y los Lineamientos del Decreto N°42087-MP-PLAN, “Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas”, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, el Area Rendimiento y Productividad cedió dos Profesionales al Programa de Gestión de las Personas (SIPE) de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, con la finalidad de que se encarguen del diseño y elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño de las personas trabajadoras de la CCSS, con el cual se pretende llevar un seguimiento del cumplimiento de las metas y objetivos establecidas para cada uno de los aproximadamente 62.000 trabajadores de la Institución, esto permitirá que las jefaturas puedan realizar una evaluación del desempeño más objetiva de cada trabajador.



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

#### **11. Control de activos del Area Rendimiento y Productividad**

Todo lo referente al control de activos del Area se encuentra debidamente documentado ante la Subárea de Administración y Logística de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y han sido presentados los informes y hechas las revisiones oportunamente. Adjunto el último informe de toma física de activos del año 2021.

#### **12. Control de Presupuesto del Area Rendimiento y Productividad**

En materia de presupuesto, el mismo se ha ejecutado de acuerdo con los lineamientos que ha emitido la Dirección de Administración y Gestión de Personal, además, es en dicha instancia en donde se lleva el control total de la gestión presupuestaria del Area Rendimiento y Productividad.

#### **13. Plan anual operativo (PAO) 2021**

Los informes sobre el cumplimiento del Plan Anual Operativo PAO de todos los años de gestión del suscrito, hasta el año 2021 han sido entregados oportunamente ante la Subárea de Gestión Administrativa y Logística de la Dirección de Administración y Gestión de Personal.

#### **14. Conclusión**

La conclusión a la que puedo llegar durante este período de gestión es que se lograron alcanzar objetivos estratégicos para la Institución en materia de evaluación del desempeño de los trabajadores, ya que anteriormente se realizaba la evaluación en una hoja Excel y se cubría un porcentaje muy pequeño de la población laboral, además, se pasó a un Sistema de Evaluación del Desempeño en Internet, lo cual facilitó a todas las jefaturas de la Institución realizar este proceso en tiempo real. Este aspecto hizo que mejorara la cultura de evaluación y se aumentara el porcentaje de evaluados a más del 99% de los trabajadores, desde el año 2011 hasta la actualidad.



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

Otro aspecto a considerar, es que se dejaron las bases tanto normativas así como el caso de uso, para el establecimiento de las herramientas informáticas necesarias, para pasar de una evaluación de percepción a una evaluación por resultados con base en el cumplimiento de metas y objetivos Institucionales, lo anterior teniendo presente lo establecido en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N° 9635, específicamente el “Capítulo VI Rectoría y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos”, del 04 de diciembre 2018 y a la publicación del Diario Oficial La Gaceta N° 235, el 10 de diciembre del 2019, Decreto N° 42087-MP-PLAN, “Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas”, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

### **15. Recomendación**

Es importante que se fortalezca al Área Rendimiento y Productividad con más recursos tanto profesionales, así como tecnológicos, con la finalidad de salir adelante con la gran labor encomendada de evaluar a la totalidad de los trabajadores de la Institución por resultados, incluido el Cuerpo Gerencial. También es importante que se le otorgue una prioridad dentro de los proyectos del Sistema de Gestión de las Personas (SIPE), para que se pueda desarrollar el Módulo informático de Evaluación del Desempeño, con base en el caso de uso que ya se encuentra finalizado dentro del mismo SIPE y que fue elaborado en coordinación con el Área Rendimiento y Productividad.

### **16. Agradecimiento**

Una vez concluido mi período en el Área Rendimiento y Productividad, agradezco al Lic. Walter Campos Paniagua, en su calidad de Director de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, por la oportunidad y confianza en mi persona, para brindar el aporte profesional que pude dar, en pro del mejoramiento



## **CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

### **Gerencia General**

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Área Rendimiento y Productividad

del proceso de evaluación del desempeño por resultados dirigido a todos los trabajadores de la Institución.

Así mismo agradezco a las Jefaturas de Subárea del Área Rendimiento y Productividad y a todos los profesionales que conforman esta Área, por su apoyo incondicional y el aporte que brindaron a mi gestión.

Por último, agradezco a todos los Jefes de Áreas, Subáreas y compañeros de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y de la Red de Gestión de Recursos Humanos, por todo el apoyo que me brindaron durante todos estos años de mi gestión.