

11 de mayo de 2012
N°23.579

Señores

Dra. María Eugenia Villalta Bonilla

Gerente Médico

Lic. Luis Fernando Campos Montes

Gerente Administrativo

Lic. Gustavo Picado Chacón

Gerente Financiero

Lic. José Luis Quesada Martínez

Gerente de Pensiones

Arq. Gabriela Murillo Jenkins

Gerente Infraestructura y Tecnologías

Ing. Dinorah Garro Herrera

Gerente de Logística

Lic. Luis Rivera Cordero

**Director de Administración y Gestión
de Personal**

Presente

Estimados señores:

Estimadas señoras:

Transcribo a ustedes, para los fines consiguientes, lo dispuesto por la Junta Directiva, en el artículo 5° de la sesión N° 8566, que a la letra se lee así:

“ARTICULO 5°

Por tanto, teniendo a la vista el oficio N° GA-8920-12 de fecha 14 de febrero del año 2012, que firma el señor Gerente Administrativo, al que se adjunta la “Política Integral de Recursos Humanos, Empleo, Salarios y Gestión, 2012”, elaborada por la Dirección Administración y Gestión de Personal, la Junta Directiva, con base en la recomendación del licenciado Picado Chacón **ACUERDA** aprobar la siguiente *Política Integral de Recursos Humanos, Gestión, Empleo y Salarios 2012*:

INDICE

PRIMERA PARTE: MARCO CONTEXTUAL Y ESTRATÉGICO	
I. Contexto interno y externo	
1.1 Panorama económico – financiero.....	
1.2 Contexto institucional.....	
II. Marco estratégico	
2.1 Visión institucional en materia de recursos humanos.....	
2.2 Política de aprovechamiento racional de los recursos financieros de la C.C.S.S.	
2.3 Otros principios salariales y de sostenibilidad financiera.....	
SEGUNDA PARTE:	
POLÍTICA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS	
III. Políticas en materia de empleo	
3. Política general.....	
3.1 Política específica: Incorporación de nuevo personal a la Institución en plazas nuevas.....	
3.2 Política específica: Optimización del número, uso y distribución de las plazas.....	
3.3 Política específica: Reclutamiento, selección y contratación.....	
IV. Políticas en materia salarial	
4. Política general.....	
4.1. Política específica: Ajustes salariales por decretos semestrales.....	
4.2 Política específica: Análisis de formas alternativas de pago.....	
4.3 Política específica: Actualización del sistema de pago de nómina salarial.....	
5 Políticas vinculadas con la gestión del recurso humano	
5 Política general:.....	
5.1 Política específica: Fortalecimiento del desempeño y la gestión por resultados mediante evaluación de nuevas alternativas de contratación.....	
5.2 Política específica: Progresar gradualmente hacia evaluaciones del desempeño vinculadas a los resultados e impacto en la gestión.....	
5.3 Política específica: Gestión técnica legal de la normativa en Recursos Humanos.....	
5.4 Política específica: Uso de las tecnologías de información al servicio de los usuarios internos y externos.....	15
5.5 Política específica: Integración y articulación del Sistema Institucional de Gestión de recursos humanos.....	
6 Políticas vinculadas con la gestión del entorno laboral	
6.1 Política específica: Promover la calidez en la atención a los usuarios.....	
7 Consideraciones finales	

Introducción

Los acontecimientos en el ámbito institucional, durante el año 2011, vinieron a ratificar la importancia y el impacto que tiene el componente de recursos humanos dentro de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), no solo por el hecho de ser una entidad eminentemente de servicio -el cual lo brindan 49,800 trabajadores registrados en planilla- sino principalmente por conocerse del impacto en las finanzas institucionales, y en otros campos, de conceptos relacionados con el empleo, la remuneración salarial y la gestión de personal.

Ha quedado también evidenciada, la necesidad de lograr de manera progresiva procesos más eficientes, eficaces y oportunos, y trabajadores con un más alto desempeño y satisfacción laboral, todo con el objetivo final de mejorar la calidad de los servicios prestados a los asegurados de los seguros administrados por la institución.

Con esa visión, se ha diseñado la *Política Integral de Recursos Humanos: Gestión, Empleo y Salarios, 2012*, para establecer los principales lineamientos en términos de gestión del recurso humano, empleo y salarios; y de esta manera, orientar las acciones que, en dichos ámbitos, ejecutan las distintas unidades de la Institución ubicadas en todo el país. Una política integral en esta materia, constituye una guía estratégica de corto y mediano plazo, a través de la cual se procura conducir a la fuerza laboral institucional en armonía con los objetivos aprobados por los niveles superiores. Lo anterior reviste especial importancia para una entidad como la Caja Costarricense de Seguro Social, que se ubica entre los mayores empleadores del sector público, y que por la naturaleza de los servicios que presta, su personal es el principal conductor de los procesos de cara a los asegurados.

Las líneas propuestas en este documento, toman como referencia las políticas y estrategias institucionales por saber, La CCSS hacia el 2025, Política Presupuestaria 2012 y Política de aprovechamiento racional de los recursos financieros de la Caja Costarricense de Seguro Social, en aquellos puntos concernientes a la gestión de recursos humanos.

El documento expone un marco contextual y estratégico, con el resumen de los aspectos más sobresalientes de la situación económica y financiera del país, la descripción general del entorno institucional y las principales directrices relacionadas con recursos humanos. En la segunda sección del documento se desarrollan las políticas específicas en materia de empleo, salarios y gestión, así como, los objetivos y acciones estratégicas correspondientes a cada una de ellas. Finalmente se presentan consideraciones relativas a los factores críticos de éxito asociados al cumplimiento de estos ejes estratégicas.

PRIMERA PARTE: MARCO CONTEXTUAL Y ESTRATÉGICO

I. Contexto interno y externo

1.1 Panorama económico – financiero.

Tal como lo indica el Banco Central (BCCR, Programa Macroeconómico 2012-2013), pese a que durante el 2011, la economía costarricense ha experimentado niveles satisfactorios de crecimiento económico y una inflación relativamente baja, para el 2012 se prevé un panorama no muy alentador; esto debido a la existencia de presiones fiscales internas y al desempeño económico internacional, especialmente la desaceleración mostrada en la zona euro y en la economía estadounidense (la cual creció 1.7% en el 2011 versus un 3% en el 2010); en adición a los altos niveles de desempleo mostrados en el plano internacional y a la volatilidad del mercado financiero.

De conformidad con los informes sobre la Estabilidad Financiera Mundial y Perspectivas de la economía mundial, publicados a inicios de este año por el Fondo Monetario Internacional (FMI), ha habido un recrudecimiento importante de la crisis de deuda en Europa, que ha repercutido en alzas en las tasas de los bonos soberanos (ante riesgos de incumplimientos de pago), que podría traducirse en un efecto desestabilizador para el resto del mundo. Esta situación afecta la liquidez y el financiamiento externo y requiere de acciones gubernamentales para contrarrestar los efectos adversos; entre ellas el fortalecimiento del capital bancario, la reducción del déficit fiscal y restablecimiento de los niveles de confianza del consumidor y los inversionistas, como medidas tendientes a reactivar las economías. En esta línea, algunos bancos (como el Banco Central Europeo) han adoptado una política monetaria expansiva, han disminuido los encajes legales y han ampliado las garantías aceptadas, a fin de mitigar obstáculos en el flujo de recursos de crédito al sector privado; no obstante, el proceso de reactivación es lento.

Como resultado de todo lo anterior, el Fondo Monetario Internacional proyecta un crecimiento mundial de 3.25% en el 2012 (0.75 puntos porcentuales menos que el correspondiente al 2011), que se reflejará en un menor crecimiento de los países en desarrollo, las cuales tendrán mayor dificultad en la obtención de crédito, enfrentarán un debilitamiento de la demanda externa y por ende, podrían ver afectada su balanza de pagos.

Ante este panorama para el 2012, unido a la posibilidad de deterioro en la situación fiscal interna (en caso de no aprobarse o retrasarse la aprobación de la reforma tributaria), el Banco Central de Costa Rica (BCCR) estima complejo continuar con la tendencia hacia baja en los

niveles de precios que venía registrándose en periodos anteriores y pronostica una inflación interanual de 5% más menos 1 punto porcentual; adicionalmente, las presiones de endeudamiento interno por parte del Gobierno Central, impactarían las tasas de interés al alza y en consecuencia, el encarecimiento del crédito contraería el crecimiento económico y lo ubicaría cerca de 3.8% en términos reales (versus 4.2% en el 2011).

Los resultados y proyecciones de estas y otras variables se aprecian en el siguiente cuadro.

Cuadro 1
Costa Rica: Principales variables macroeconómicas 2012-2013

Variable	2010	2011	Proyecciones	
			2012	2013
Inflación interanual *	5,80%	4,70%	5,00%	5,00%
PIB real (var. Interanual)	4,20%	4,20%	3,80%	3,50%
Balanza de Pagos				
Cuenta corriente (% PIB)	-4,00%	-5,20%	-5,30%	-5,10%
Cuenta comercial (% PIB)	-11,40%	-14,10%	-15,20%	-15,60%
Sector Público Global				
Resultado Financiero **	-6,10%	-5,40%	-6,70%	-7,80%
Gobierno Central	-5,30%	-4,10%	-4,50%	-5,50%
Agregados monetarios y crediticios (var. Anual)				
Crédito sector privado	8,60%	13,16%	9,60%	10,10%

NOTAS:

* Con base en IPC (general), las proyecciones incluyen un margen de más menos 1 pp.

** El resultado financiero incluye el déficit del Gobierno Central, el resto del sector público no financiero (RSPNF) y el BCCR.

Fuente: BCCR

Como se mencionó, las estimaciones anteriores parten del supuesto de no aprobación del proyecto de Ley Solidaridad Tributaria y en caso de que el mismo se apruebe, el BCCR realizaría los ajustes en las metas y proyecciones correspondientes.

1.2 Contexto institucional.

Para el sistema financiero del Seguro de Salud de la Caja, que se basa en el concepto de contribuciones o cargas sociales, los ingresos totales dependen en gran medida, del

comportamiento económico, el empleo y consecuentemente de la cobertura contributiva^[1]. De conformidad con estadísticas publicadas por la Dirección Actuarial de la CCSS, dada la relativa estabilidad económica del 2011 y el aumento en el número de trabajadores, se evidencia una masa cotizante mayor, en cerca de ¢62.074 millones en dicho periodo y en relación con el año precedente. No obstante en términos relativos el crecimiento de este rubro muestra una desaceleración en relación con el 2010, lo cual parece ser acorde con el entorno internacional y las perspectivas contractivas para el 2012-2013. Mayor detalle se muestra en el cuadro No. 2.

**Cuadro 2. Seguro de Salud
Patronos, Trabajadores Asegurados y Masa Cotizante
2008-2011**

Cifras de cobertura contributiva	Año			
	2008	2009	2010	2011
Número de Patronos	62.713	65.791	70.946	74.944
Número de Trabajadores	1.369.638	1.374.419	1.436.930	1.498.328
Masa Cotizante (miles de colones)	383.697.521	444.060.419	518.446.922	580.521.288
% Var. Masa Cotizante		15,73	16,75	11,97

Fuente: Elaborado a partir de información de la Dirección Actuarial, Cuadro E-1, 2008-2011.

Por otra parte, considerando datos de ingresos y egresos corrientes provenientes de las liquidaciones presupuestarias, se denota que en términos generales, los porcentajes de crecimiento de los egresos han sido mayores que los de los ingresos (ver cuadro 3), lo cual sugiere mantener una política prudente y racional en materia de crecimiento salarial, que es uno de los principales componentes del gasto institucional

^[1] Cerca del 94% de los ingresos efectivos están explicados por contribuciones derivadas de los asalariados, trabajadores independientes y pensionados.

Cuadro 3. Seguro de Salud
Porcentajes de variación anual de ingresos y egresos corrientes, 2006-2012

Año 1/	Ingresos Corrientes 2/	Egresos corrientes 3/
2006	21,35	21,30
2007	18,81	22,48
2008	22,88	25,06
2009	21,64	19,66
2010	10,71	19,15
2011	18,41	10,57
2012	7,53	8,87
Promedio	17,33	18,16

1/ Datos del 2012 proyectados.

2/ Excluye partidas de recuperación de préstamos e ingresos de capital

3/ Excluyen activos financieros, bienes duraderos, transferencias de capital y amortizaciones.

Fuente: Elaborado con base en las liquidaciones presupuestarias, Histórico de ingresos y egresos en efectivo, Seguro de Salud. Dirección de Presupuesto.

Finalmente, es importante tener presente que la Caja Costarricense de Seguro Social a diciembre del 2011, disponía de un contingente de 49,817 colaboradores, cifra que constituye cerca de un 16.5% del total de la población ocupada del sector público^[2], y ubica a esta institución dentro de las entidades con mayor fuerza de trabajo a nivel institucional. La antigüedad promedio (años de servicio de tales trabajadores) asciende a 13, siendo de 14 años para los hombres y de 13 años para las mujeres. En términos monetarios, el costo institucional anual derivado del recurso humano contratado (gastos por servicios personales) superó los ¢600,000 millones anuales en el 2011.

II. Marco estratégico

2.1 Visión institucional en materia de recursos humanos.

^[2] De conformidad con estadísticas de empleo publicadas por el BCCR a julio de 2011 el total de ocupados del Sector Público ascendió a 302,544 personas.

En los últimos años, la Caja Costarricense de Seguro Social ha progresado sustancialmente en los procesos de planificación estratégica, con visión de mediano y largo plazo, estableciendo las bases que permitirán, de forma progresiva, llevar a cabo las adaptaciones y ajustes que la Institución necesita, a fin de continuar ejerciendo su liderazgo en materia de protección social y bienestar de la población nacional, ante los retos que imponen las transformaciones de los perfiles demográfico, epidemiológico, económico-financiero, cultural de los usuarios, tecnológico, entre los más importantes. De esta forma, se cuenta con políticas generales y específicas, y con lineamientos y objetivos estratégicos, contenidos en Una Caja Renovada hacia el 2025 y el Plan Estratégico Institucional, 2007-2012: Cuadro de Mando Institucional.

Este conjunto de políticas y lineamientos estratégicos al 2025, brindan orientación específica sobre las cinco áreas prioritarias en que se deben centrar los esfuerzos institucionales, a saber: usuarios, recursos humanos, financiera, desarrollo científico y tecnológico y perspectiva organizacional. De acuerdo con esta visión, la situación del recurso humano al 2025 deberá caracterizarse (CCSS, Una Caja renovada hacia el 2025, pág. 33), entre otros aspectos, por lo siguiente:

“Los trabajadores de la C.C.S.S. están bien informados y altamente capacitados para brindar servicios de calidad; son personas dinámicas, creativas y dispuestas a trabajar en equipos multidisciplinarios, comprometidas con la mejora continua y la excelencia de los procesos en que participan y que atienden a los usuarios de los servicios con cortesía, calidez y diligencia, dándole a la institución un rostro humano en cada contacto con la población. Además de un salario justo y competitivo, de acuerdo con su formación, destrezas, responsabilidades y experiencia, valoran el acceso a nuevas formas de incentivos no monetarios. Igualmente, tienen gran interés en mantener un balance entre su vida laboral, personal y familiar, y aspiran a que la institución se preocupe y colabore con ello”.

Otros aspectos relativos al recurso humano de la CCSS, considerados en la imagen institucional objetivo al 2025, son los siguientes:

- a. El personal de la CCSS conoce y se identifica plenamente con su misión, visión, principios y valores institucionales.
- b. El clima laboral es altamente satisfactorio y existen mecanismos efectivos para prevenir y resolver los conflictos que se presenten.
- c. El personal labora para una organización que promueve la transparencia y la rendición de cuentas en todos los ámbitos de la gestión; y en la cual el desempeño laboral y las relaciones con los usuarios y compañeros de trabajo, están basados en la solidaridad, la honestidad y la ética profesional.

- d. La CCSS cuenta con sistemas eficaces para evaluar, reconocer públicamente e incentivar el buen desempeño laboral.
- e. La Institución es altamente efectiva en materia de planificación, selección, contratación, inducción y capacitación del personal requerido para desarrollar sus operaciones.
- f. Todos los profesionales y técnicos en salud contratados por la Institución provienen de carreras debidamente acreditadas.
- g. Existe una brecha reducida entre la formación recibida por el personal contratado y los requerimientos contemplados en los respectivos perfiles laborales.
- h. Con el fin de atraer nuevo recurso humano de alto nivel y de mantener la lealtad del personal ya contratado, la CCSS cuenta con un clima organizacional satisfactorio y motivador, que genera gran sentido de pertenencia; y con esquemas de incentivos salariales y no monetarios, con base en resultados, que son atractivos dentro del mercado laboral costarricense y regional, incluida la posibilidad de trabajar jornadas parciales o acogerse a horarios flexibles y nuevos esquemas de contratación.

De forma complementaria, la Gerencia Administrativa, la Gerencia Financiera y la Dirección Actuarial, se han avocado a la elaboración de un proyecto de política de corto, mediano y largo plazo en materia salarial, en cumplimiento del acuerdo 4° del artículo 1° de la sesión N° 8253 de la Junta Directiva, celebrada el 29 de mayo del 2008, el cual dispuso lo siguiente:

“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 a 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 productividad”.

2.2 Política de aprovechamiento racional de los recursos financieros de la C.C.S.S.

Con el propósito procurar el equilibrio y sostenibilidad financiera de los seguros sociales administrados por la CCSS, la Junta Directiva de la Institución, en el artículo 6 de la sesión N° 8472 celebrada el 14 de octubre 2010, aprobó la Política de aprovechamiento racional de

los recursos financieros de la CCSS¹, documento que contiene un conjunto amplio de disposiciones de acatamiento obligatorio, entre ellos, varios asociados a la gestión de recursos humanos, algunas de las cuales se resumen seguidamente:

- a. **Financiamiento de tiempo extraordinario, consulta vespertina y de 24 horas, cirugías vespertinas y lista de espera:** se deben implementar acciones para disminuir el uso de tiempos extraordinarios, tales como ajustes de horarios, jornadas escalonadas, así como creación de plazas con financiamiento de tiempos extraordinarios.
- b. **Creación de plazas:** la creación de plazas con financiamiento central será, especialmente, para especialistas, formación de técnicos, apertura de segundo y tercer turno, nuevas construcciones finalizadas, disposiciones de Junta Directiva y compromisos formales adquiridos.
- c. **Sobre las solicitudes de plazas:** estas solicitudes considerarán entre otras variables: la producción a realizar por los nuevos funcionarios, el impacto en el Plan Anual Operativo del nuevo recurso humano y la disminución en los rubros de tiempos extraordinarios. Se dará prioridad a las plazas nuevas en el II y III turnos, con el propósito de reducir el pago de tiempos extraordinarios y brindar un mejor servicio a los usuarios.
- d. **Sobre financiamiento de servicios personales:** los estudios individuales de puestos y reconocimiento de incentivos, serán financiados por las unidades ejecutoras desde la fecha de vigencia y hasta finalizar el período presupuestario en ejercicio.
- e. **Disposiciones generales sobre el uso y control de los recursos:** es responsabilidad de las jefaturas, velar porque las plazas sean ocupadas únicamente por un funcionario (a) y no permitir, la posibilidad de que se realicen nombramientos múltiples o utilización de la plaza por otra unidad ejecutora. Además de promover una disminución en el uso de recursos no esenciales para la atención de los asegurados, así como fomentar la evaluación a fin de corregir posibles desviaciones e impulsar los mecanismos de rendición de cuentas dentro de un marco de máxima responsabilidad, eficiencia y eficacia.

¹ Publicada mediante circular de la Gerencia Administrativa, número GA-50453-10 del 15 de noviembre de 2010.

2.3 Otros principios salariales y de sostenibilidad financiera.

El diseño de la política salarial debe configurarse observando un conjunto de elementos, que de manera integral y comprensiva, favorezca las condiciones para los trabajadores de la CCSS y simultáneamente incremente la eficiencia de la gestión institucional. En particular, las mejoras salariales, los incentivos y beneficios estarán condicionados a la factibilidad financiera de la institución, protegiendo en todo momento, la sostenibilidad financiera de corto, mediano y largo plazo, de los seguros y programas administrados por ésta. Estos elementos se encuentran directamente relacionados con principios orientadores tales como:

- **Equilibrio interno:** Consiste en que las personas han de tener la percepción de que reciben de la organización una compensación acorde con su contribución y que las retribuciones recibidas por los demás mantienen cierta equivalencia y proporcionalidad con las que ellas reciben. En ese sentido, tradicionalmente el equilibrio interno ha sido definido como la “coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio salarial exige una estructura salarial justa y bien dosificada”.
- **Competitividad salarial externa:** El equilibrio externo se refiere a la necesidad de las organizaciones de establecer sistemas salariales que procuren “coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado”. Las retribuciones deben permitir la contratación y permanencia del personal que la Institución requiere.
- **Entorno económico.** Adicionalmente a los factores endógenos, existe una serie de elementos exógenos – principalmente derivados del entorno económico – que inciden directamente sobre las finanzas institucionales. Esto, principalmente por la alta vulnerabilidad que muestran los ingresos ante cambios en el mercado laboral, así como por la importante sensibilidad del gasto a variables tales como la inflación, tipo de cambio y otros. Indiscutiblemente, comportamientos negativos en esas variables, demandan mayores esfuerzos en la búsqueda de mayor eficiencia en la gestión de ingresos y gastos.
- **Sostenibilidad financiera.** El concepto de sostenibilidad financiera, debe ser entendido como la viabilidad financiera de proveer a la población del futuro, el conjunto de prestaciones actualmente definidas a nivel reglamentario y programático; ello vinculado con los principios filosóficos de universalidad, solidaridad, unidad, igualdad, obligatoriedad, equidad y subsidiariedad. De forma complementaria, la política salarial favorece la consecución de mayores niveles de eficiencia en la gestión, mediante las siguientes líneas de acción:

- **Dirección del desempeño:** Esta premisa consiste en reconocer la trascendencia de avanzar hacia una gestión mucho más eficiente del gasto. Sobre este tema en específico, la eficiencia y productividad en la asignación de recursos se torna en un aspecto medular, sobre el cual se debe incidir. En este particular, “Curva de Posibilidades Máximas de Eficiencia” constituye principalmente, el marco para orientar la direccionalidad de las acciones que impulsen un cambio positivo en la asignación de recursos.
- **Alineamiento estratégico:** El trabajador debe saber con claridad qué es lo que tiene que hacer y será tarea de la Administración efectuar una gestión de compensaciones para administrar las competencias de las personas, mostrándoles en lo práctico qué metas se valoran. Así las cosas, la remuneración del trabajador estará vinculada al logro de metas estratégicas institucionales, de tal forma que éste comprenda cómo debe ajustar su desempeño a la expectativa de las autoridades superiores.
- **Desarrollo estratégico:** Estrictamente relacionado a las funciones de “alineamiento estratégico” y “dirección del desempeño”, la política de remuneraciones debe considerar en su diseño las posibilidades financieras –presentes y futuras– de la CCSS, particularmente las del Seguro de Salud, así como las necesidades institucionales de plazas, infraestructura y equipos.
- **Otros elementos a considerar dentro del contexto institucional:**
 - Informe de sobre el Estado de Situación Financiera del Seguro de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social, elaborado por la Organización Panamericana de la Salud en Julio de 2011.
 - Informe rendido por el Equipo de Especialistas Nacionales nombrados para el análisis de la situación del Seguro de Salud, elaborado en setiembre de 2011.
 - Ajuste presupuestario consistente con capacidad financiera del Seguro de Salud.

De conformidad con lo acordado por la Junta Directiva en la sesión 8545, artículo 10, la Institución se encuentra en la revisión integral de las recomendaciones dadas por la Organización Panamericana de la Salud y el Equipo de Especialistas Nacionales.

SEGUNDA PARTE:

POLÍTICA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

III. Políticas en materia de empleo

3. Política general.

Fortalecimiento de la prestación de servicios institucionales, a través de una planificación estratégica del recurso humano, que permita prever e incorporar el personal requerido, en concordancia con las necesidades y capacidad financiera institucional.

3.1 Política específica: Incorporación de nuevo personal a la Institución en plazas nuevas.

Presentación de la propuesta para la creación de plazas institucionales con el fin de identificar la capacidad de oferta de servicios y producción de bienes, para brindar a los asegurados una atención eficiente, oportuna y de alta calidad, todo ello, en consideración a las posibilidades financieras de corto y mediano plazo.

3.1.1 Objetivo estratégico:

Determinar las necesidades de personal para definir la creación de nuevas plazas, con sus respectivos perfiles, de manera que permita la extensión de la capacidad de operación de las unidades o áreas de trabajo, previamente constituidas, y el alineamiento de las necesidades de personal con el desarrollo de nuevos centros de atención o nuevos servicios, todo ello en estricto apego a las posibilidades financieras de los seguros administrados por la Caja Costarricense de Seguro Social.

3.1.2 Acciones estratégicas:

- a. No se autoriza la creación de plazas nuevas con financiamiento central para el año 2012, con excepción de aquellas necesidades asociadas con personal que ha concluido con su proceso de formación, cobertura de servicios con nueva infraestructura o fortalecimiento de servicios internos altamente especializados, ubicación en II (segundo) turno o para reducir contratación a terceros y/o las listas de espera.

La eventual creación de estas plazas con financiamiento central será una competencia única y exclusivamente de la Junta Directiva que, para tales fines, contará con el criterio del Consejo Financiero y de Control Presupuestario, que debe considerar, entre otros aspectos: los estudios técnicos que justifiquen la necesidad y prioridad de éstas; una evaluación de su impacto financiero, considerando las posibilidades reales de la Institución para atender los costos

derivados de estas nuevas plazas, y un análisis de la mejora y aumento de la producción de los servicios prestados a los asegurados.

- b. Con fundamento en la "Política de Aprovechamiento Racional de los Recursos Financieros" y las "Disposiciones de Contención del Gasto", se autoriza la creación de nuevas plazas con financiamiento local, a través de la reconversión de tiempo extraordinario, otras partidas de servicios personales y recursos provenientes de contratos permanentes con terceros.

La aprobación final de estas plazas, será una competencia propia de la Junta Directiva, sustentada, en los criterios que para tales fines aporte el Consejo Financiero y de Control Presupuestario y la Gerencia Administrativa y que cumplan con toda la normativa que rige para la creación de plazas.

En especial, cuando se lleve a cabo la creación de una plaza con financiamiento local, las unidades correspondientes y la Gerencia respectiva, deben firmar un compromiso, sobre la reducción permanente de los recursos usados para la reconversión.

- c. Las eventuales necesidades de nuevas plazas de la Gerencia de Pensiones y el uso de aquellos códigos creados en años anteriores, pero que se encuentran sujetos a estudio por instrucciones de la Junta Directiva de la institución tendrán que definirse en el momento oportuno, en función de los resultados finales del actual proceso de revisión y análisis de la situación de esta dependencia.
- d. El Consejo Financiero y de Control Presupuestario deberá efectuar, en un plazo no mayor a dos meses, un análisis integral sobre la capacidad financiera institucional (2012-2016), asociada con la necesidad de nuevas plazas generada por el proceso de formación de personal especializado a nivel institucional, y en caso de que se considere necesario, en coordinación con la Gerencia Médica y el CENDEISSS (Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social), reformular y proponer las acciones correctivas o los ajustes que corresponda a la política emitida en este campo, con el propósito de que su cumplimiento tenga viabilidad financiera en el corto y mediano plazo.

3.2 Política específica: Optimización del número, uso y distribución de las plazas.

Optimización del recurso humano institucional, en función de la disponibilidad de recursos financieros, materiales y tecnológicos, para el mejoramiento en la prestación de servicios.

3.2.1 Objetivo estratégico:

Establecer un proceso para el ordenamiento del recurso humano institucional, a través de directrices y criterios sobre reorganización y distribución de plazas, que permita su optimización acorde con la disponibilidad de recursos financieros, materiales y tecnológicos, para el mejoramiento en la prestación de servicios.

3.2.2 Acciones estratégicas:

- a. La Institución propiciará el uso racional de plazas vacantes por jubilación (ver anexo 1), despido sin responsabilidad patronal, renuncia u otro motivo. Para ello la Gerencia Administrativa:
 - Propondrá en el plazo de un mes una reforma a la *“Política y Procedimiento para la Utilización y Reactivación de Plazas Vacantes en la Caja Costarricense de Seguro Social”*, considerando fundamentalmente criterios que protejan la continuidad y oportunidad de los servicios de salud, en el marco de la sostenibilidad financiera de mediano y largo plazo del Seguro de Salud.
- b. Con fundamento en los estudios técnicos correspondientes, la Institución propiciará el traslado voluntario y selectivo de funcionarios de Oficinas Centrales hacia unidades regionales y locales. Para ello la Gerencia Administrativa:
 - Elaborará una encuesta dirigida a los funcionarios de áreas administrativas, con el propósito de indagar inicialmente el interés de ellos para incorporarse al plan de traslado voluntario.
 - Diseñará la metodología y procedimientos que sustentarán estos traslados.
- c. Diseñar e implementar un plan de movilidad voluntaria condicionada, que permita "optimizar" la nómina administrativa de la Institución. Para tales fines, la Gerencia Administrativa y la Dirección de Administración y Gestión de Personal, en el término de dos meses, elaborarán el estudio correspondiente.
- d. Diseño y elaboración permanente de un censo institucional sobre el uso de la figura del prorrateo y establecer un plan de acción para reducir su incidencia en la fuerza laboral institucional.

- e. Reorganizar la fuerza laboral de la institución en función del perfil de los puestos y en las necesidades institucionales.

3.3 Política específica: Reclutamiento, selección y contratación.

Atracción de personal calificado e idóneo, según las necesidades institucionales que se tengan programadas; procurando que el mismo se caracterice por el trabajo con calidad, calidez y actitud de servicio y se oriente a un alto rendimiento y productividad individual y colectiva.

3.3.1. Objetivo estratégico:

Establecer los lineamientos en materia de reclutamiento y selección del personal, ya sea de primer ingreso o de quienes estén en proceso de ascenso interno, los cuales permitan contar con personal institucional calificado y que a su vez, sirvan de guía general sobre los principios y valores fundamentales que se demanda al personal institucional.

3.3.2 Acciones estratégicas:

- a. Fomentar y fortalecer los procesos usados a nivel institucional, con especial énfasis en la plataforma tecnológica que provee el Portal de Recursos Humanos, así como actividades en el nivel regional y local.
- b. Mejorar la asesoría y supervisión de las instancias rectoras, procurando procedimientos y acciones estandarizadas.

IV. Políticas en materia salarial

4. Política general.

La política salarial de la CCSS para el corto, mediano y largo plazo, en el plano económico – financiero estará debida y adecuadamente articulada con el comportamiento del entorno económico y la sostenibilidad financiera. Asimismo, y además de la búsqueda permanente del equilibrio interno y la competitividad externa, en su formulación se sustenta en la productividad y satisfacción del usuario, como mecanismos fundamentales para el mejoramiento de la eficiencia en la gestión de ingresos y gastos.

4.1. Política específica: Ajustes salariales por decretos semestrales.

Los incrementos salariales que se reconozcan semestralmente a los trabajadores de la Institución, se deberán ajustar al límite máximo establecido por el decreto ejecutivo según corresponda, a fin de salvaguardar la sostenibilidad financiera y el equilibrio en la distribución de los recursos.

4.1.1 Objetivo estratégico:

Mejorar la retribución salarial de los trabajadores con base en los decretos ejecutivos, considerando además los resultados de los estudios técnicos y el desarrollo de modelos de simulación de impacto que de ser pertinente se puedan desarrollar, a fin de garantizar la sostenibilidad financiera de la Institución y la satisfacción de los trabajadores.

4.1.2 Acciones estratégicas:

- a. Elaborar las propuestas de ajustes salariales periódicas, considerando fundamentalmente los aumentos que por decreto se establezcan en forma semestral a los empleados públicos.
- b. Diseñar un modelo de simulación del impacto de los ajustes salariales y otros factores, como anualidades, en los niveles y variaciones de las remuneraciones de los trabajadores de la CCSS.
- c. Establecer una clasificación institucional en materia de salarios, beneficios e incentivos que permita su análisis integral.
- d. Evaluar alternativas de reorientación de los actuales salarios, beneficios e incentivos que gozan los trabajadores de la CCSS, que se ajusten a las necesidades de los servicios ofrecidos por la institución a sus asegurados y sea congruente con la situación financiera del Seguro de Salud.
- e. Diseñar y elaborar estudios sobre alcances e impacto de otros conceptos relacionados con el recurso humano, como cesantía, incapacidades, zonaje, entre otros.

4.2 Política específica: Análisis de formas alternativas de pago.

Desarrollo de modelos alternativos de pago para los funcionarios de la Institución, que permitan mantener el nivel de competitividad y fortalecimiento de la productividad en la prestación de los servicios.

4.2.1. Objetivo estratégico:

Evaluar modelos salariales alternativos, que permitan contar con un mayor nivel de competitividad externa y favorezcan la productividad de los trabajadores.

4.2.2. Acciones estratégicas:

- a. Evaluar otros modelos salariales alternativos al actual modelo por componentes, que permitan contar con un mayor nivel de competitividad externa y favorezcan la productividad de los trabajadores contratados.
- b. Evaluar y rediseñar las disponibilidades y guardias médicas, procurando una mejor relación entre los salarios pagados y la producción de servicios.

4.3 Política específica: Actualización del sistema de pago de nómina salarial.

Aplicación del pago de salarios e incentivos económicos a través de un sistema automatizado con capacidad de realizar las transacciones requeridas y parametrizables, que se adapten a los cambios y a la dinámica institucional, con controles automatizados que permitan validar la ejecución del gasto por servicios personales.

4.3.1 Objetivo estratégico:

Fortalecer y asegurar la operativa de pago institucional mediante el procesamiento de datos de manera confiable, ágil y oportuna, en concordancia con los estándares de integración y seguridad informática institucionales.

4.3.2 Acciones estratégicas:

- a. Implementar la migración del Sistema de Planillas (SPL) a la nueva plataforma PC, a fin de contar con una alternativa más eficiente en términos de tiempos y con un nivel de riesgo operativo menor.

V. Políticas vinculadas con la gestión del recurso humano

5 Política general:

La Caja Costarricense de Seguro Social, contará con una estructura organizacional y funcional, integrada y articulada, que permita una administración y gestión del recurso humano institucional, con criterios de eficiencia, eficacia, oportunidad y calidad, todo ello, con el objetivo final de contribuir a mejoras en el rendimiento, productividad y calidad de vida laboral de los trabajadores, y en última instancia, en la satisfacción de los usuarios de los servicios prestados por los seguros y programas administrados por la institución.

5.1 Política específica: Fortalecimiento del desempeño y la gestión por resultados mediante evaluación de nuevas alternativas de contratación.

5.1.1. Objetivo estratégico:

Fortalecer la gestión de los mandos medios de la Institución, con base en la creación de modelos alternativos que mejoren el desempeño y la rendición de cuentas a nivel organizacional.

5.1.2. Acciones estratégicas:

- a. Evaluar alternativas para fortalecer el desempeño y la gestión por resultados de los mandos medios de la Institución –Gerentes, Órganos de Fiscalización, Directores Regionales de Servicios de Salud, Directores de Sede, Directores Médicos, Directores Financieros Administrativos de Hospitales, Directores Regionales de Sucursales- que incluya nuevas modalidades de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño, sin afectación de los derechos laborales. El estudio correspondiente estará a cargo de la Gerencia Administrativa y sus unidades competentes adscritas.

5.2 Política específica: Progresar gradualmente hacia evaluaciones del desempeño vinculadas a los resultados e impacto en la gestión.

5.2.1. Objetivo estratégico:

Promover la excelencia en el desempeño de los colaboradores de la CCSS, a través del desarrollo de prácticas de evaluación, que permitan identificar áreas de mejora

asociadas al logro de objetivos individuales y grupales; con el fin último de impactar la calidad de la prestación de los servicios institucionales.

5.2.2. Acciones estratégicas:

- a. Diseñar e instaurar un sistema obligatorio de rendición de cuentas de los mandos superiores y jefaturas administrativas y médicas, con una alta vinculación a los resultados e impacto de su gestión.
- b. Actualizar y consolidar el marco normativo institucional en evaluación del desempeño y de la gestión para facilitar aplicación.
- c. Fortalecer el posicionamiento del proceso de evaluación del desempeño y de la gestión dentro de la cultura organizacional.

5.3 Política específica: Gestión técnica legal de la normativa en Recursos Humanos.

5.3.1 Objetivo estratégico:

Disponer un marco normativo integral y actualizado en materia de recursos humanos, que permita orientar la gestión del personal de la Institución y facilitar la resolución y atención de casos de carácter técnico legal en los diferentes niveles de la organización, a través de la administración y divulgación de las políticas y normas en materia de recursos humanos.

5.3.2 Acciones estratégicas:

- a. Mantener un marco normativo integral y actualizado en materia de recurso humano, en concordancia con el análisis del contexto interno y externo y la revisión de los lineamientos existentes, con la finalidad de ajustarlos a los requerimientos de los usuarios y de la Institución.
- b. Asesorar, divulgar e informar a los usuarios internos y externos sobre la regulación y la normativa institucional en recursos humanos, con base en los lineamientos vigentes, con la finalidad de apoyar en forma eficaz la toma de decisiones y los diferentes cursos de acción.
- c. Elaborar y actualizar reglamentos, manuales e instructivos de la normativa en recursos humanos, en conjunto con equipos de trabajo internos o externos

definidos por las autoridades superiores, conforme con la regulación y la normativa vigente, con la finalidad de que se cumpla con el ordenamiento jurídico y con los principios generales y constitucionales de derecho.

5.4 Política específica: Uso de las tecnologías de información al servicio de los usuarios internos y externos.

Desarrollo de herramientas y mejoras tecnológicas para agilizar la aplicación y control de los procesos de recursos humanos y generar estadísticas e información de utilidad para la toma de decisiones.

5.4.1 Objetivo estratégico:

Conceptualizar e integrar un sistema de información de recursos humanos de la CCSS, a través de la automatización de procesos y la generación de información y estadísticas de personal, con la finalidad de fortalecer la gestión y apoyar la toma de decisiones.

5.4.2. Acciones estratégicas:

- a. Automatizar procesos estratégicos 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.
- b. Promover la implementación del Sistema Operativo de Gestión de Recursos Humanos (SOGERH) a nivel nacional.
- c. Diseñar mecanismos alternativos de recolección y/o captura de información en recursos humanos, con el propósito de conocer la situación laboral de los funcionarios de la institución y otras características que no constan en registros administrativos de uso habitual.
- d. Promover relaciones colaborativas con instancias externas como el Ministerio de Salud y otros entes como Organización Panamericana de la Salud (OPS), orientadas a compartir y potencializar el uso de información relativa a recursos humanos dentro del contexto nacional y regional.

5.5 Política específica: Integración y articulación del Sistema Institucional de Gestión de recursos humanos.

5.5.1 Objetivo estratégico:

Desarrollar un enfoque articulado de las diversas instancias institucionales que participan de forma activa en la administración y gestión del recurso humano, en particular, la Gerencia Administrativa, la Dirección de Administración y Gestión de Personal, la Dirección de Bienestar Laboral, el Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISS) y las Oficinas de Recursos Humanos Locales y Regionales, con el propósito de lograr en el mediano y largo plazo, una real y efectiva integración de todas ellas y generar acciones de alto impacto en la calidad de vida de los trabajadores, su desempeño y satisfacción de los asegurados.

5.5.2. Acciones estratégicas:

- a. Mejorar las líneas de coordinación e interacción conjunta de las instancias que integran el Sistema Institucional de Gestión de Recursos Humanos, y procurar, los ajustes en el Manual de Organización que sean necesarios para clarificar los procesos y acciones sustantivas de cada uno de ellos.

VI. Políticas vinculadas con la gestión del entorno laboral

6. Política general.

La Institución se orientará a promover la calidad de vida laboral de sus trabajadores, ofreciendo condiciones y ambientes sanos, y procurando el rescate y fortalecimiento de valores en todo el personal, con el propósito de que los usuarios reciban una atención con rostro humano y amable de parte del personal, profundamente comprometido con los valores institucionales, entre los que destacan: dignidad, responsabilidad, honestidad, lealtad, transparencia, compromiso, excelencia, integridad, respeto y empatía.

6.1 Política específica: Promover la calidez en la atención a los usuarios.

6.6.1 Objetivo estratégico: Propiciar en los trabajadores de la Institución una cultura dirigida al mejoramiento constante en calidez del servicio que se brinda a los usuarios en las distintas unidades de trabajo de la Caja Costarricense de Seguro Social.

6.6.2. Acciones estratégicas:

- a. Las autoridades superiores y titulares subordinados en los diferentes niveles de la Institución deberán propiciar e incentivar una cultura basada en la ética y los valores destacados en los principios filosóficos de la Seguridad Social, que generen la calidez en el servicio.
- b. La Dirección de Bienestar Laboral deberá efectuar un análisis relacionado con la satisfacción tanto de los trabajadores como de los usuarios, a fin de establecer un plan de sensibilización dirigido al mejoramiento constante en la calidad de la gestión y la calidez del servicio que se brinda al usuario.

VII. Consideraciones finales

La Política Integral de Recursos Humanos para el 2012, ha sido definida tomando en consideración el contexto institucional, sin perder de vista el fin último, que es continuar brindando calidad de vida a la población nacional. Desde esa óptica los retos para el presente año son muchos, especialmente cuando el panorama financiero obliga a la CCSS a continuar brindando el servicio con el recurso humano disponible, pero con la consigna de aumentar la eficiencia y la productividad en las diferentes áreas del quehacer institucional.

En materia de empleo se han definido políticas medidas en cuanto a la creación de plazas, teniendo en cuenta no solo la limitación de crecer, sino considerando también el análisis responsable de las necesidades institucionales a la hora de reactivar el uso de códigos vacantes por jubilación, renuncia, muerte u otros motivos. Asimismo se busca hacer un uso más eficiente de los recursos humanos, mediante la evaluación de alternativas que permitan optimizar su uso.

En lo referente a materia salarial, los aumentos que defina el gobierno mediante decreto se constituyen en el referente, buscando no solo mantener el poder adquisitivo de los salarios de los trabajadores, sino también salvaguardando al sostenibilidad financiera y el equilibrio en la distribución de los recursos. De igual forma la evaluación de modelos alternativos que favorezcan la productividad son parte de los retos del año 2012.

En cuanto al componente de gestión, el fortalecimiento de los niveles de desempeño, la búsqueda de la medición de resultados y la rendición de cuentas para los mandos de jefaturas, son parte de las acciones que se espera desarrollar con base en las líneas generales de la presente política.

Hoy más que nunca la Institución debe enfocarse al desarrollo de actividades que propicien el aumento del compromiso por parte de los trabajadores para con la Institución, la búsqueda de oportunidades de mejora para aumentar la eficiencia y la calidad en la prestación de los servicios así como la utilización racional de los recursos dispuestos a nivel institucional”.

Atentamente,

Emma C. Zúñiga Valverde
Secretaria Junta Directiva

ci: Auditoría