



Política Integral de Recursos Humanos: Gestión, Empleo y Salarios 2013

Dirección de Administración y Gestión de Personal

Aprobada mediante el artículo 28° de la Sesión N° 8623 de Junta Directiva



<http://rrhh.ccss.sa.cr>

INDICE

PRIMERA PARTE: MARCO CONTEXTUAL Y ESTRATÉGICO	4
I. Contexto interno y externo	4
1.1 Panorama económico – financiero	4
1.2 Contexto institucional	5
II. Marco estratégico	8
2.1 Visión institucional en materia de recursos humanos	8
2.2 Política de aprovechamiento racional de los recursos financieros de la C.C.S.S.	9
2.3 Otros principios salariales y de sostenibilidad financiera	11
SEGUNDA PARTE: POLÍTICA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS	14
III. Política Integral de Recursos Humanos	14
3.1 Política en planificación estratégica	14
3.2 Política en materia de empleo	14
3.3 Política específica: Creación de Plazas	15
3.3 Política específica: Optimización del número, uso y creación de las plazas	16
IV. Políticas en materia salarial	17
4.1. Política específica: Ajustes salariales.	17
4.2 Política específica: Pluses, beneficios e incentivos	17
V Políticas vinculadas con la gestión del recurso humano	19
5.1 Política específica: Desempeño de los trabajadores	19
5.2 Política específica: Gestión técnica legal de la normativa en Recursos Humanos	19
5.3 Política específica: Sistemas de Información	20
VI Políticas vinculadas con la gestión del entorno laboral	21
6.1 Política específica: Promover la calidez en la atención a los usuarios mediante una política de buen trato	21
VII Consideraciones finales	22



Introducción

Los acontecimientos en el ámbito institucional, durante el año 2012, 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 sólo 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, 2013, 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 2013, Política de aprovechamiento racional de los recursos financieros de la Caja Costarricense de Seguro Social, Medidas para la mejor optimización de los recursos 2012-2013, estas dos últimas 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 2013-2014), la economía costarricense durante el 2012 experimentó niveles no tan satisfactorios de crecimiento económico y una inflación relativamente baja (4,6%) debido a la existencia de presiones fiscales internas, al desempeño económico internacional, especialmente la desaceleración mostrada en la zona euro (la economía se contrajo en 0.4%) y en la economía estadounidense (la cual creció 2.7%); en adición a los altos niveles de desempleo mostrados en el plano internacional y a la volatilidad del mercado financiero, así como al desequilibrio monetario causado por los ingresos de ahorro externo, que tienden a generar expansiones del crédito superiores al crecimiento nominal de la economía.

El Fondo Monetario Internacional proyecta un leve crecimiento mundial de 3.5% en el 2013 (frente al 3,2% registrado en 2012), por lo que se sugiere que los riesgos de crisis están atenuándose, pero persisten considerablemente a la baja ya que la recuperación es lenta y se debe tomar en cuenta estas posibilidades.

La incertidumbre con respecto al ritmo de recuperación de la economía mundial se mantiene para el bienio 2013-14, con lo cual no se esperan cambios importantes en relación con el desempeño del 2012. Los elevados niveles de déficit y deuda pública, principalmente, en las economías desarrolladas, continuarían condicionando la sostenibilidad fiscal de mediano plazo y el crecimiento económico (Programa Macroeconómico).

El cuadro N° 1 presenta los resultados del año 2012, y las proyecciones de las principales variables macroeconómicas para el bienio 2013-2014 que dan sustento al Programa Macroeconómico 2013-14, según el Banco Central de Costa Rica.



Cuadro 1
Resultados y proyecciones de las principales variables macroeconómicas
2012-2014

	2012	2013	2014
PIB (mill de ₡)	22.684.587	25.094.017	27.271.097
Crecimiento interanual en %			
Real	5,1	4,0	4,0
Nominal	9,3	10,6	8,7
Ingreso Nacional Disponible Bruto Real	4,7	3,8	4,3
Inflación (Variación interanual)		META	
Medido con IPC	4,6	5% (±1 p.p.)	
Balanza de Pagos			
Cuenta corriente (%PIB)	-5,2	-4,9	-5,1
Cuenta comercial (%PIB)	-13,6	-12,7	-13,2
Cuenta corriente (mill de \$)	-2.330	-2.440	-2.731
Cuenta de Capital y financiera (mill \$)	4.440	3.394	3.354
Sector Público	829	911	991
Sector Privado	3.611	2.482	2.363
De la cual Inversión Directa	2.238	2.051	2.269
Saldo RIN (% PIB)	15,2	15,6	15,6
Sector Público Global Reducido (% PIB)			
Resultado Financiero	-4,6	-5,3	-5,4
Gobierno Central ^{1/}	-4,4	-4,8	-5,0
Resto SPNF ^{1/}	0,4	0,3	0,3
BCCR	-0,6	-0,9	-0,8
Agregados monetarios y crediticios (variación %) ^{2/}			
Medio circulante	12,7	11,2	8,8
Liquidez moneda nacional (M2)	17,5	13,5	8,6
Liquidez Total (M3)	12,5	12,0	7,6
Riqueza financiera Total	17,1	13,5	10,2
Crédito al sector privado	14,2	12,2	11,7

^{1/}Estimación del Banco Central.

^{2/}Moneda extranjera valorada al tipo de cambio promedio del Programa Macroeconómico.

Fuente: Banco Central de Costa Rica.

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 contributiva¹. De conformidad con estadísticas publicadas por la Dirección Actuarial de la CCSS, dada la relativa estabilidad económica del 2012 y el aumento en el número de trabajadores, se evidencia una masa cotizante mayor, en cerca de ₡75.349 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.

1 Cerca del 80% de los ingresos efectivos están explicados por contribuciones derivadas de los asalariados, trabajadores independientes y pensionados.



**Cuadro 2. Seguro de Salud
Patronos, Trabajadores Asegurados y Masa Cotizante
2008-2012**

Cifras de cobertura contributiva	Año				
	2008	2009	2010	2011	2012
Número de Patronos	62,713	65,791	70,946	74,544	76,869
Número de Trabajadores	1,369,638	1,374,419	1,436,930	1,498,328	1,557,783
Masa Cotizante (miles de colones)	383,697,521	444,060,419	518,446,922	580,521,288	655,871,091
% Var. Masa Cotizante		15.7	16.8	12.0	13.0

Fuente: Elaborado a partir de información de la Dirección Actuarial, Cuadro E-1, 2008-2012.

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.

**Cuadro 3. Seguro de Salud
Porcentajes de variación anual de ingresos y egresos corrientes, 2006-2013**

Año 1/	Ingresos Corrientes 2/	Egresos corriente 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	11,08	6,70
2013	8,36	12,60
Promedio	16,70	17,20

1/Datos del 2013 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 2012, disponía de 49,621 colaboradores, cifra que constituye cerca de un 20.4% del total de la población ocupada en el gobierno², 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 14. En términos monetarios, el costo institucional anual derivado del recurso humano contratado (gastos por servicios personales) fue cerca de ₡900,000 millones anuales en el 2012. (no contempla cargas sociales).

² De conformidad con estadísticas de empleo publicadas por el BCCR al tercer trimestre de 2012 el total de ocupados en el gobierno general ascendió a 242,693 personas.



II. Marco Estratégico

2.1 Visión institucional en materia de recursos humanos.

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, 2012-2017: 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 material 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 CCSS³, 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:

- **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.
- **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.

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



- **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.
- **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.
- **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.

2.2.1 Medidas para la mejor optimización de los recursos 2012-2013

La Junta Directiva, en la sesión 8581 celebrada el 24 de mayo de 2012 aprobó las “Medidas para mejor optimización de los recursos 2012-2012” que en lo que refiere a “Servicios Personales” dispone lo siguiente:

“SERVICIOS PERSONALES

1. Salarios

- Los incrementos salariales semestrales se deberán ajustar como límite máximo a lo que se disponga en el Decreto Ejecutivo emitido por el Gobierno, en tanto se cuente con recursos financieros suficientes para su financiamiento, sin que ello implique un riesgo a la continuidad y calidad de los servicios otorgados a los asegurados (as).*
- Los salarios del Presidente Ejecutivo, Gerentes, Subgerentes, Auditor y Subauditor no serán objeto de los ajustes salariales semestrales que se aprueben para el año 2012.*

2. Incentivos Salariales

- El Valor del punto de carrera profesional no tendrá ajustes en su monto, durante el período 2012-2013.*
- Únicamente se tramitarán para su eventual aprobación en el Régimen de Carrera Profesional, aquellos títulos con grado académico que constituyan requisitos indispensables para ocupar un puesto o aquellos que sean atinentes al puesto que se desempeñe.*

3. Creación de Plazas

- 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.*



Las que correspondan, serán ubicadas en el II turno o para reducir disparadores del gasto en servicios personales y 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 Presupuesto, que debe considerar, entre otros aspectos: los estudios técnicos que justifiquen la necesidad y prioridad de éstas; una evaluación de la sostenibilidad financiera 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.

Asimismo, cada Gerente debe realizar el seguimiento sobre la correcta ubicación de las plazas y la producción.

- b. Se autoriza la creación de plazas con financiamiento local, a través de la reconversión de tiempo extraordinario, otras partidas de servicios personales y recursos provenientes de contratos permanente (sic) con terceros.*

Así también, la aprobación final de estas plazas será una competencia propia de la Junta Directiva sustentada, en los criterios que para tales aporte el Consejo Financiero y de Control Presupuestario, como estudios de sostenibilidad, gastos asociados y la prioridad de las plazas. En especial, cuando se lleve a cabo la creación de una plaza con financiamiento local. Asimismo, cada Gerencia debe realizar el seguimiento sobre la correcta ubicación de las plazas y la producción las unidades.

4. Congelamiento de plazas vacantes con pago de prestaciones legales

- a. La máxima autoridad de la unidad trasladará la solicitud de reactivación de una plaza vacante que ha generado el pago de prestaciones legales, con el estudio y justificación a la Gerencia correspondiente; esta lo trasladará al Consejo Financiero y de Control Presupuestario, quien elevará propuesta pertinente a la Junta Directiva para su aprobación.*

En casos muy calificados (fortuitos) el Director (a) del centro podrá hacer un nombramiento temporal extraordinario por un período de hasta tres meses mientras se tramita y se obtiene la autorización para utilizar la plaza.

- b. En concordancia con el estudio que se está realizando en el nivel central, toda plaza que quede vacante sin que exista el pago de prestaciones legales deberá, para un nuevo nombramiento, contar con el visto bueno de la respectiva Gerencia.”*

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:**
 - a. Informe 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.
 - b. Informe rendido por el Equipo de Especialistas Nacionales nombrados para el análisis de la situación del Seguro de Salud, elaborado en setiembre de 2011. 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, de las cuales se encuentran en análisis las relacionadas con tiempo extraordinario, guardias y disponibilidades médicas y control de horarios.
 - c. Política presupuestaria del 2013, ajuste presupuestario consistente con capacidad financiera del Seguro de Salud.
 - d. Informe Defensoría de los Habitantes 05929-2012-DRH-GA (expediente 90744-2012-SI) el cual emite recomendaciones en relación con la investigación de oficio realizada por esa Institución, sobre varias acciones exhortadas por diferentes órganos de control a la Caja Costarricense de Seguro Social.
 - e. Informe DFOE-SOC-IF-11-2012 emitido por la Contraloría General de la República sobre conclusiones y recomendaciones atinentes al tema de pluses salariales de la CCSS.
 - f. Informe Reconstitución del Pacto Social Costarricense con la Seguridad Social, expediente de la Asamblea Legislativa N°. 18.201.



Segunda Parte

III. Política Integral de Recursos Humanos

La gestión y desarrollo de los recursos humanos en la CCSS, responderá a un análisis integral de sus líneas estratégicas, con la finalidad de fortalecer la gobernanza institucional.

3.1 Políticas en planificación estratégica.

3.1.1 Política General.

El proceso de planificación estratégica en materia de recursos humanos responderá al análisis del modelo de gestión vigente, con el propósito de buscar la integración, racionalización y desarrollo de capacidades, acorde con los requerimientos del modelo de prestación de servicios.

Acción Estratégica:

La Dirección de Administración y Gestión de Personal en alianza con la OPS, se avocará a la elaboración de un proyecto de desarrollo integral de las funciones estratégicas de recursos humanos, utilizando como insumo los informes presentados por distintos entes en los años 2011-2012, mediante talleres con las instancias que tienen relación directa con el tema de los recursos humanos a nivel institucional.

3.2 Política en materia de empleo.

3.2.1 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.

3.2.2 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.

3.2.3 Objetivo estratégico:

Establecer los lineamientos en materia de reclutamiento y selección del personal, 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.



3.2.4 Acciones estratégicas:

- a. Analizar, fomentar y fortalecer los procesos existentes a nivel institucional para el reclutamiento y selección del personal de nuevo ingreso, así como la carrera administrativa institucional.
- b. Fomentar el uso intensivo de la tecnología para fortalecer los procesos de contratación de personal, a través del Portal de Recursos Humanos.
- c. Fortalecer la asesoría, supervisión y rectoría de la Dirección Administración y Gestión de Personal, procurando procedimientos y acciones estandarizadas.

3.3 Política específica: Creación de plazas.

La creación de plazas a nivel institucional estará definida por la demanda de servicios, prioridades institucionales y a las posibilidades financieras de corto y mediano plazo, orientado a satisfacer las necesidades de los usuarios mediante una atención eficiente, oportuna y de alta calidad.

3.3.1 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.

3.3.2 Acciones estratégicas:

- a. No se autoriza la creación de plazas nuevas con financiamiento central para el año 2013, 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 usuarios.

- b. Con fundamento en la “Política de Aprovechamiento Racional de los Recursos Financieros”, las “Medidas para mejor optimización de los recursos 2012-2013” y la “Política Presupuestaria 2013”, 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 plazas con financiamiento local, 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.

Para estos efectos, las unidades correspondientes y la Gerencia respectiva, deben firmar un compromiso, sobre la reducción permanente de los recursos usados para la reconversión.

3.4 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.

3.4.1 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.

3.4.2 Acciones estratégicas:

- a. La Institución propiciará el uso racional de las plazas que adquieren la condición de vacantes por pago de prestaciones legales, para lo cual se mantendrá en aplicación a lo dispuesto por la Junta Directiva en esa materia, en respeto a los criterios que protejan la continuidad y oportunidad de los servicios de salud.
- b. La Institución propiciará procesos de reorganización en busca de una mayor eficiencia en la prestación de los servicios, para lo cual dispondrá de mecanismos para implementar las mejoras y ajustes requeridos.
- c. III Reorganizar la fuerza laboral de la institución en función del perfil de los puestos y las necesidades institucionales.



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

4.1. Política específica: Ajustes salariales.

Los incrementos salariales que se reconozcan a los trabajadores de la Institución, deben responder al costo de vida, competitividad salarial y equilibrio interno, en el tanto las posibilidades financieras de la Institución lo permitan.

4.1.1 Objetivo estratégico:

Ajustar la retribución salarial de los funcionarios con base en los resultados de los estudios técnicos, financieros y jurídicos, en consideración del costo de vida y la recuperación del poder adquisitivo.

4.1.2 Acciones estratégicas:

- a. Elaborar las propuestas de ajustes salariales, considerando fundamentalmente los aumentos que por decreto se establezcan a los empleados públicos.
- b. Definir criterios técnicos y de viabilidad financiera con el propósito de establecer situaciones de carácter excepcional que ameriten, con la debida aprobación de la Junta Directiva, para la ejecución de estudio de clasificación de puestos, particularmente aquellos que se deriven de estudios aprobados de estructura organizacional o que permitan restablecer el equilibrio interno y externo en la escala de puestos y salarios.
- c. Elaborar un estudio sobre la situación salarial de los puestos que actualmente se encuentran regidos por un salario único o global, y establecer una metodología de ajuste periódico sustentado en las mejores prácticas usadas para este tipo de remuneraciones.

4.2 Política específica: Pluses, beneficios e Incentivos.

Los pluses, beneficios e incentivos deben responder a las necesidades e interés institucional actual, para una eficiente y oportuna prestación de los servicios.

4.2.1. Objetivo estratégico:

Realizar un análisis integral de los pluses, beneficios e incentivos vigentes en la Institución, con el fin de determinar su pertinencia y proponer las acciones correctivas necesarias, que permita ajustarlos a las necesidades institucionales actuales.



4.2.2. Acciones estratégicas:

- a. Analizar de manera integral los pluses salariales, con la finalidad de actualizar, mantener o modificar si así se requiere, respetando los derechos de los trabajadores según corresponda.
- b. Evaluar modelos alternativos de remuneración para los funcionarios de la Institución, vinculados con el nivel de competitividad, desempeño y productividad en la prestación de los servicios.
- c. Establecer como estrategia institucional, que las negociaciones en materia salarial con los representantes de los trabajadores, sean lideradas por las Gerencias Médica, Administrativa y Financiera.



V. Políticas vinculadas con la gestión del recurso humano

5. Política general:

La Institución contará con una estructura organizacional y funcional integrada y articulada, que permita una gestión del recurso humano ligada a criterios de eficiencia, eficacia, oportunidad y calidad, con el objetivo de contribuir a la mejora en la prestación de los servicios.

5.1 Política específica: Desempeño de los trabajadores.

Consolidación de una cultura de evaluación del desempeño de los trabajadores, orientado al fortalecimiento de sus capacidades, que reflejen una mejora en la prestación de los servicios y la satisfacción de los usuarios.

5.1.1. Objetivo estratégico:

Evaluar e incorporar en el proceso actual de evaluación del desempeño otros modelos innovadores que permitan evolucionar hacia la medición de resultados.

5.1.2. Acciones estratégicas:

- a. Avanzar en la construcción de alternativas para fortalecer el desempeño y la gestión por resultados de los mandos medios de la Institución, que incluya nuevas modalidades de evaluación del desempeño.
- b. 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.
- c. Diseñar y proponer un sistema 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.
- d. Actualizar y consolidar el marco normativo institucional en evaluación del desempeño y de la gestión para facilitar su aplicación.

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

El marco normativo institucional en materia de recursos humanos deberá responder a criterios de oportunidad, actualidad, simplicidad y congruencia, de forma tal, que se convierta en una herramienta que fortalezca la gestión y toma de decisiones, contribuyendo al fortalecimiento y armonía de las relaciones laborales.



5.2.1. Objetivo estratégico:

Disponer un marco normativo integral y actualizado en materia de recursos humanos, que permita orientar la gestión 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.

5.2.2. 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.

5.3 Política específica: Sistemas de Información.

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

5.3.1 Objetivo estratégico:

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

5.3.2 Acciones estratégicas:

- a. Coadyuvar en el desarrollo del Proyecto de Modernización del Sistema Financiero Institucional, específicamente en la automatización de procesos vinculados con el pago de la nómina salarial.
- b. Continuar con el desarrollo de herramientas tecnológicas en materia de recursos humanos para agilizar su aplicación y facilitar el seguimiento y control de la gestión en el nivel central, regional y local.
- c. 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.
- d. Facilitar el acceso a nuevos mecanismos de comunicación oficial en materia de recurso humano, maximizando el uso de los recursos tecnológicos institucionales existentes y disminuyendo costos de papelería y simplificar trámites relacionados.



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 para 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.

6.1 Política específica: Promover la calidez en la atención a los usuarios mediante una política de buen trato.

Promover la calidez en la atención a los usuarios.

6.1.1 Objetivo estratégico:

Propiciar en los trabajadores de la Institución una cultura dirigida al mejoramiento constante en la calidez del servicio, que se brinda a los usuarios en las distintas unidades de trabajo de la Caja Costarricense de Seguro Social a través de una política de buen trato.

6.1.2. 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 una política de buen trato mediante 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 Caja Costarricense de Seguro Social es una de las instituciones más grandes del país con una amplia gama de especialidades, ocupaciones y funciones, que tiene como fin primordial la prestación de los servicios de salud a la población, por lo que de manera constante, deberá desarrollar actividades que propicien un mayor compromiso por parte de los trabajadores, que permita mejorar la debida gestión de estos servicios públicos a través de una mejor eficiencia y calidad en el desempeño de sus actividades, mediante la utilización racional de los recursos institucionales.

Es por esta razón que, para el diseño de la Política Integral de Recursos Humanos para el 2013 se han considerado factores relacionados con el entorno social y económico definido dentro del contexto institucional, especialmente el panorama financiero que obliga a la CCSS a continuar brindando el servicio con el recurso humano disponible sin perder de vista el fin último, que es continuar brindando calidad de vida a la población nacional, pero con la consigna de aumentar la eficiencia y la productividad en las diferentes áreas del quehacer institucional.

Desde esa óptica, se establecieron líneas estratégicas en diferentes componentes relacionados con la gestión de los recursos humanos, entre ellas, en materia de empleo se definieron políticas medidas en cuanto a la creación de plazas, tomando 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 2013.

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 así como la actualización del marco normativo en esta materia que facilite su aplicación, son parte de las acciones que se espera desarrollar con base en las líneas generales de la presente política.

Finalmente, se encuentra la promoción de la calidad de vida laboral de los trabajadores de la institución, ofreciendo condiciones y ambientes sanos, y procurando el rescate y fortalecimiento de valores lo cual se evidencia no solo en la prestación oportuna de los servicios, si no también, en brindar una atención con calidez y rostro humano.



© 2013

Dirección de Administración y Gestión de Personal