



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
Gerencia de División Administrativa
Gerencia de División Médica

**Diagnóstico de necesidades de
capacitación y formación en el área
administrativo-financiero-contable**

Julio, 2003

Índice

Presentación.....	4
Introducción.....	5
1. Diseño de Investigación.....	7
Problema.....	7
Delimitación del problema	7
Objetivos de Investigación	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
Enfoque de Investigación	8
Informantes Clave.....	9
Elementos de Metodología	9
2. Elementos y Estrategias Gerenciales.....	12
Políticas Institucionales	12
Características generales del recurso humano en el área de estudio	16
Promoción del Factor Humano.....	19
Competencias requeridas en los funcionarios	20
Áreas de Capacitación y Formación estratégicas para la Institución	22
Documentos anteriores en el área de estudio.....	23
3. Necesidades de Capacitación y Formación	27
Necesidades de Capacitación.....	28
Necesidades de Formación	33
4. Conclusiones y Recomendaciones	40
Conclusiones.....	40
Recomendaciones	42
5. Bibliografía.....	46
6. Anexos.....	48
Anexo 1: Créditos de la Investigación.....	48
Anexo 2: Instrumentos de recolección de información	48
Anexo 3: Necesidades de capacitación según unidad de trabajo.....	48
Anexo 4: Necesidades de formación según unidad de trabajo	48

Nomenclaturas utilizadas

CCSS:	Caja Costarricense de Seguro Social.
CENDEISS:	Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social.
DNCF:	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Formación
DNC:	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
DNF:	Diagnóstico de Necesidades de Formación
DRH:	Dirección de Recursos Humanos
PASP	Plan de Atención en Salud a las Personas
PDH:	Programa de Desarrollo Humano.
PEC	Plan Estratégico Corporativo

Presentación

Debido a la importancia de contar con un Plan Estratégico de Capacitación y Formación del Recurso Humano Institucional, y siguiendo las recomendaciones planteadas en el informe de Auditoría AHC-247-R-2001, fechado en 21 de diciembre del 2001, y el acuerdo de Junta Directiva, sesión 7668 artículo 8, del 11 julio del 2002, se le asigna al CENDEISSS la realización de un estudio de necesidades de capacitación y formación en el área tanto médica como administrativa, con el objetivo final de diseñar un plan estratégico de desarrollo del recurso humano, que defina las líneas de acción prioritarias en este campo.

Respondiendo a la petición de las autoridades institucionales, de investigar integralmente las necesidades de capacitación y formación en todo el recurso humano institucional, y de acuerdo al papel de CENDEISSS como líder y rector de formación, capacitación, información e investigación en la seguridad social, en setiembre del 2002 se presentó el diagnóstico de necesidades de capacitación y formación en el área médica. En complemento, el presente documento contiene el diagnóstico de necesidades de capacitación y formación en el área administrativo-financiero-contable, elaborado en conjunto con la Gerencia de División Administrativa. Estos insumos serán el pilar fundamental en la elaboración del Plan Estratégico de Formación y Capacitación de la CCSS para los próximos 5 y 10 años.

Esta investigación está dirigida a apoyar el avance del proceso de planificación y promoción del recurso humano institucional, asentado en el marco institucional de la política de desconcentración administrativa.

Para hacer posible la investigación, las autoridades institucionales conformaron una Comisión integrada por representantes de la Gerencia Administrativa y Médica, la cual integró el trabajo del Área de Planificación del CENDEISSS y el PDH.

Introducción

La planificación estratégica del desarrollo del recurso humano debe responder a un diagnóstico de necesidades de capacitación y formación. Este diagnóstico, se convierte en el mejor insumo para que cada unidad, pueda convertirlo en un proyecto educativo para sus funcionarios, en procura de una mayor eficiencia y calidad de la atención del usuario, razón de ser de la Institución.

Con el propósito de identificar las necesidades de conocimiento en los y las trabajadoras de la CCSS, la Institución a través de la Gerencia de División Médica (CENDEISS) y la Gerencia de División Administrativa (Dirección de Recursos Humanos), promovió en todo el país, por medio de los jefes de Recursos Humanos y autoridades locales en el área administrativa, la realización de un diagnóstico situacional en el cual se establezcan prioridades sobre las principales debilidades de conocimiento y formación, en las áreas administrativo-financiero-contable.

La primera parte del trabajo, resume el diseño de investigación considerando la definición del problema de estudio, el planteamiento de objetivos y el enfoque de investigación que determinó la estrategia de recolección de información.

El segundo capítulo hace un recuento de las políticas y lineamientos vigentes a nivel institucional, que orientan el rumbo estratégico de la CCSS y permite una visión del rumbo que debe tener en cuenta el diseño de eventuales actividades educativas.

El tercer capítulo muestra ordenadamente, los resultados de la investigación separando las necesidades asociadas a los procesos de capacitación y los de formación. Los datos presentados indican áreas de prioridad para la intervención que debe hacerse.

Finalmente las conclusiones y recomendaciones, resumen los hallazgos encontrados y constituyen una síntesis de lo más destacado del trabajo realizado, así como de las acciones que deben llevarse a cabo en la planificación y promoción del recurso humano institucional.

Es necesario destacar que en adelante, al referirnos al “personal en estudio”, se deberá entender como el personal del área administrativo-financiero-contable. De igual forma, las referencias sobre “las autoridades” deberán entenderse como las autoridades institucionales a nivel central, regional y local.

Diseño de Investigación

1. Diseño de Investigación

Problema

El esquema de desconcentración de los Centros de Salud, que ha implementado la C.C.S.S., desde finales del año 1998, ha planteado la necesidad de ajustar las estructuras de trabajo en el ámbito funcional, presupuestaria, organizativa y de perfiles de trabajo.

Al variar la forma de trabajo de la organización, casualmente varía lo que se denomina “perfil óptimo”, esto es, las potencialidades de conocimiento que deben tener los funcionarios bajo el nuevo planteamiento organizativo.

Sin embargo, cada trabajador que ocupa un determinado cargo posee un “perfil real” de desempeño, representado por las competencias adquiridas a través de los años de servicio a la Institución y que ahora, con los cambios funcionales dados por el proceso de desconcentración de los centros de trabajo, no son necesariamente iguales a las identificadas en el perfil óptimo. Lo anterior conlleva a que se pueda presentar una diferencia entre el perfil óptimo y el perfil real del trabajador, creándose una “brecha de desempeño” en los trabajadores. Esta propuesta está diseñada con la finalidad de promover el desarrollo organizacional en un ámbito de calidad total y servicio al cliente a través del desarrollo del potencial humano. Pretende lograr por medio de los estímulos de desarrollo del personal, que los funcionarios se comprometan con los objetivos institucionales.

Las actividades de capacitación que no impacten positivamente en los procesos de trabajo o en las competencias laborales, se convierten en actividades dispersas, onerosas y poco motivantes. Considerando lo anterior, la investigación tiene un eje de orientación delimitado y definido en la siguiente pregunta:

- **¿Cuáles son las necesidades de capacitación y formación del personal de la CCSS que labora en el área administrativo-financiero-contable, de acuerdo con las nuevas políticas institucionales, las condiciones actuales de cada área y las perspectivas futuras en la prestación de servicios?**

Delimitación del problema

Temporalmente la investigación en necesidades de capacitación y formación se llevó a cabo en el período que va desde octubre del 2002 hasta abril del 2003 en los diferentes servicios pertenecientes a la CCSS.

Espacialmente, la población de interés es el personal que labora en el área administrativo-financiero-contable de la CCSS. Al tratarse de una población heterogénea, se entiende que este personal lleva a cabo labores de planificación, ejecución, control, coordinación, supervisión y evaluación de actividades de apoyo a la gestión, en cualquier nivel de la organización local, regional o central. Dentro de este personal se encuentran los técnicos (recursos humanos, contabilidad, presupuesto, recursos materiales), oficinistas, secretarías, asistentes administrativos, contadores, supervisores, jefaturas y administradores, entre otros. Como personal de apoyo a la gestión, se refiere a aquellas personas que integran los procesos de trabajo que dan soporte a actividades sustantivas de la organización, entre ellas la atención de la salud y el sistema de pensiones. Según el índice salarial de los empleados, este grupo es de alrededor de los trece mil funcionarios.

Objetivos de Investigación

Objetivo General

- Priorizar las áreas de competencias laborales que requieran mayor capacitación y formación, con el fin de diseñar y programar procesos educativos dirigidos a satisfacer las necesidades detectadas.

Objetivos Específicos

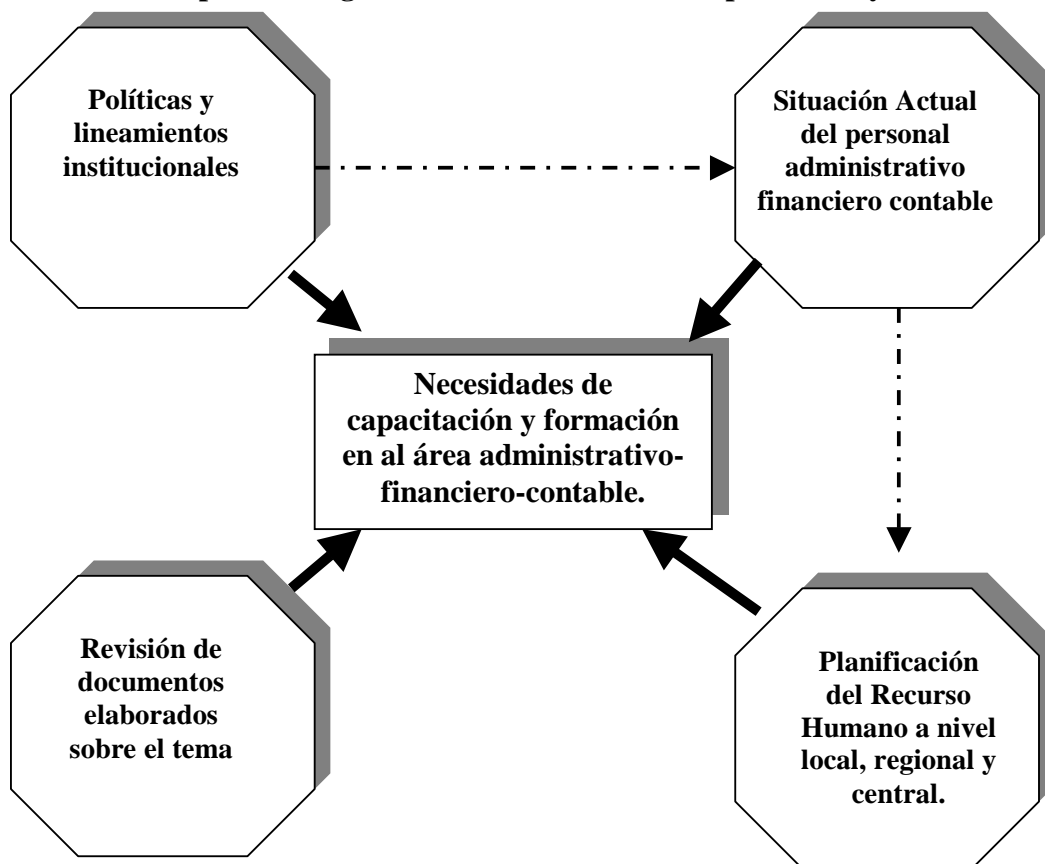
- Determinar los requerimientos de capacitación en las áreas administrativo-financiero-contable.
- Investigar las necesidades de formación en el área administrativo-financiero-contable, identificando las principales áreas de debilidad, a fin de generar acciones en materia de formación técnica y universitaria.

Enfoque de Investigación

El siguiente, es el modelo de diagnóstico de necesidades de capacitación y formación sugerido a partir del problema, para resolver la pregunta de investigación. Cada uno de los componentes incide directa o indirectamente sobre las necesidades de capacitación y formación que se deben identificar en la práctica.

Figura 1.

Modelo para el diagnóstico de necesidades de capacitación y formación



Las políticas institucionales delimitan la dirección de los procesos de educación que debe recibir el personal. Es decir, la capacitación en el área Administrativo-financiero-contable es un medio a través del cual se apoya lo establecido en la planificación estratégica de la CCSS. Por lo tanto deberá revisarse exhaustivamente lo indicado en el Plan Estratégico Corporativo y demás documentos oficiales que brinden información sobre la dirección estratégica de la institución.

La situación del personal en el momento del diagnóstico determina el tipo de necesidad que inevitablemente provocará cambios en la planificación del recurso humano que cada unidad programática realice, convirtiéndose en un determinante de las necesidades de capacitación y formación en el personal.

Por último, los documentos elaborados con anterioridad sobre el tema son importantes en la medida en que determinan categorías de acción que en el tiempo resultan coincidentes y por lo tanto son un determinante de las necesidades. A través de la técnica del análisis de contenido, deberá identificarse la científicidad de los documentos, su validez y confiabilidad.

La validación de las necesidades puede lograrse de diversas formas. Si las políticas estratégicas de la institución son lo suficientemente claras y articuladas, las necesidades de capacitación y formación resultarán evidentes.

Por otro lado, si la revisión documental es coincidente con los criterios externados por las autoridades correspondientes, entonces los datos obtenidos tienen validez práctica.

Informantes Clave

De acuerdo con el enfoque de investigación, las personas seleccionadas para suministrar la información necesaria para la obtención de resultados son: Directores Médicos y Administrativos de los centros y servicios de salud; Jefes de Departamento, de Sección, Oficina, Gerencias de División; además de técnicos y profesionales a nivel institucional, involucrados directa o indirectamente en el proceso de desconcentración administrativa.

Elementos de Metodología

Los instrumentos de recolección de información y las técnicas empleadas, responden al enfoque de investigación seleccionado para el estudio del problema. Al respecto y de forma cronológica, se describirá las fases del trabajo aplicadas en la obtención de los resultados para las áreas de capacitación y formación:

Capacitación

- El diseño de los instrumentos de recolección de información se sometió a conocimiento, revisión y aprobación del Consejo de Jefaturas de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos.
- *Diseño y validación de los instrumentos:* se aplicaron éstos a todos los funcionarios de los centros médicos asistenciales, incluyendo hospitales, clínicas y áreas de salud (desconcentrados, regionales o periféricos). Además, sucursales administrativas, unidades de producción y gerencias de división.

- Los temas priorizados por las unidades, tuvieron tres niveles de atención. Una primera identificación de al menos 20 alternativas de solución a las necesidades de la unidad objeto de estudio, que podían ser resueltos a través de capacitación. A su vez, éstas 20 alternativas de solución debían ser priorizadas de acuerdo con su nivel de urgencia a un segundo nivel de tratamiento conceptual. Este segundo nivel, delimitó 10 temas de necesidades de capacitación, que de igual forma, debieron ser ordenados y “otra vez priorizados” en 5 alternativas fundamentales de planificación de actividades educativas (tercer nivel).
- El capítulo de necesidades de capacitación fue construido a partir de los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos de trabajo prediseñados y validados, que se entregaron a todas las unidades del país. Luego de discusiones locales con las Jefaturas de las Oficinas de Recursos Humanos, se priorizó los temas de mayor relevancia para el área administrativo-financiero-contable de sus respectivos centros de trabajo.
- El instrumento aplicado a las autoridades locales, regionales y centrales para la recolección de necesidades de capacitación consta de dos partes. La primera es la aplicación de una matriz cuyo propósito fue determinar las necesidades de capacitación acorde con las funciones que desempeñan en sus respectivos puestos. La segunda consiste en el cuadro denominado “cuadro para la definición de necesidades de capacitación”, cuyo propósito es lograr una depuración de la información recopilada, para lograr definir los temas de capacitación de mayor importancia o prioridad.

Formación

- El diseño de los instrumentos de recolección de información se sometieron a revisión y aprobación de la Comisión de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Formación, conformada por las gerencias de división médico y administrativa.
- El capítulo de necesidades de formación, fue construido a partir de resultados generados a través de entrevistas semiestructuradas con las autoridades locales, regionales y centrales en el área administrativo-financiero-contable.
- El instrumento aplicado a las autoridades en la recolección de las necesidades de formación de igual forma se dividió en dos partes. El primero, aplicado a las autoridades locales y regionales, tenía el propósito de esquematizar las necesidades de formación de acuerdo a los justificantes del caso. El segundo, aplicado a las autoridades del nivel central, tenía como finalidad conocer el criterio en materia de formación profesional del personal de la CCSS, acorde al proceso de desconcentración y modernización institucional.
- Se visitó a las personas responsables de la capacitación a nivel regional, local y central (Gerencias de División), así como a las autoridades locales en el área administrativo-financiero-contable, para determinar las prioridades, señalar las áreas a capacitar y formar, la manera en que tal actividad se llevará a cabo y a quien se la irá a proporcionar.
- Se elaboró consolidado de necesidades de capacitación y formación para todos los niveles operativos, conjuntamente, Dirección Corporativa de Recursos Humanos y el Área de Planificación del CENDEISS. Se elaboró el informe final de investigación, con las respectivas conclusiones y recomendaciones para el trabajo consecuente de intervención de tales necesidades.

Elementos y Estrategias Gerenciales

2. Elementos y Estrategias Gerenciales

Políticas Institucionales

Dado que se trata de un elemento crítico se hizo una lectura hermenéutica a los siguientes documentos de oficialidad vigente:

- » Plan Estratégico Corporativo
- » Ley 7852 (Desconcentración de Hospitales y Áreas de Salud).
- » Agenda de recursos humanos institucionales (retos y perspectivas).
- » Plan para Institucionalizar la cultura Organizacional Corporativa.
- » Modelo de gestión del conocimiento para el desarrollo del factor humano.
- » Análisis Sectorial del Sector Salud.
- » Política Nacional de Salud y Agenda Sanitaria Concertada 2002-2006
- » Plan Nacional de Salud.
- » Matriz de Compromisos Gerenciales.
- » Desarrollo de una propuesta para fortalecer los niveles de complejidad: Red de servicios de salud.

Debe indicarse que los procesos de formación y capacitación en el área administrativo-financiero-contable, deben estar en apego a las políticas y estrategias institucionales. Es decir, las actividades educativas en desarrollo humano, deben responder a la planificación estratégica de la institución y en general del sector salud.

En primer lugar, El Plan Estratégico Corporativo (PEC) del año 2002 y con vigencia para los siguientes años, establece orientaciones estratégicas generales, adecuadamente definidas que pueden resumirse según sigue:

- ♦ Delegación y desregulación
- ♦ Autonomía y responsabilidad de los que reciben delegación.
- ♦ Equidad en la asignación de los recursos.
- ♦ Fortalecimiento del ámbito de aseguramiento en afiliación y definición de cartera de servicios.
- ♦ Lealtad y servicios de pertenencia del personal de la CCSS.
- ♦ Desarrollo del sentido de servicio al cliente interno y externo de la institución.
- ♦ Desarrollo de estrategias para una adecuada comunicación con la población, funcionarios e instituciones relacionadas.

Para llevar lo anterior a la práctica, “...se enuncian las principales prioridades establecidas por la administración superior de la CCSS para el año 2000¹...”

- ♦ Implementar la **Ley de Desconcentración de Hospitales**, con el fin de propiciar una mayor autonomía en la gestión.
- ♦ Operacionalizar las **Juntas de Salud** a fin de apoyar la participación ciudadana.
- ♦ **Reformar la Ley Constitutiva** a fin de incrementar la cobertura de los trabajadores independientes, con auxilio de la Reforma de la Ley Constitutiva de la CCSS.
- ♦ **Universalizar la cobertura de pensiones** del Régimen No Contributivo para las personas con necesidad de ayuda económica calificada.

¹ La negrita es intención de los investigadores para resaltar las ideas en el texto.

- ♦ **Reducir la evasión y morosidad** del sector privado, con el uso de instrumentos legales que permitan reforzar la potestad reguladora y fiscalizadora de la CCSS.
- ♦ Procurar la **sostenibilidad financiera** del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) en el largo plazo.
- ♦ **Reducir los tiempos de espera** en consulta especializada e intervenciones quirúrgicas a un máximo de tres meses...
- ♦ **Acondicionar los servicios de emergencia** a las necesidades de planta física y equipo.
- ♦ **Aumentar la recaudación** del sector privado en términos reales.
- ♦ Fortalecer los servicios de **atención integral de la mujer** en el Gran Área Metropolitana.
- ♦ Impulsar la **implementación del expediente electrónico único**, a fin de poder establecer en red la información clínica de los usuarios.
- ♦ Desarrollar **programas de prestaciones sociales** para el adulto mayor.
- ♦ Revisar el **Reglamento del Fondo de Prestaciones Sociales**.

La Ley #7852 indica 3 áreas fundamentales para el desarrollo de la gestión institucional que deben tenerse en cuenta para los procesos de capacitación y formación, que se complementarán con dos áreas definidas a partir de la Agenda de Recursos Humanos (retos y perspectivas). El manejo de los recursos humanos, debe realizarse a partir del empoderamiento de los funcionarios de esta área, con una visión y perspectiva profesional, basados en las políticas y normas institucionales².

El área de gestión presupuestaria conlleva a que las unidades sean los responsables del diseño, ejecución, modificación y evaluación de la ejecución presupuestaria en cada caso; constituyendo una tarea muy delicada (que antes no se tenía) en el área administrativa.

La administración de las compras y las proveedurías de las unidades, responsabiliza a los funcionarios a nivel local en lo que respecta a la Ley de Contratación Administrativa, por lo que la preparación del recurso humano en esta área debe reforzarse.

Una cuarta área, definida a partir de la Agenda de recursos humanos institucionales (retos y perspectivas), corresponde a la asesoría legal en los temas laborales, ley de contratación administrativa, y en general, en toda la jurisprudencia que norma el quehacer institucional. El recurso humano en esta área, debe estar bien formado y debe ser competente para que responda al tipo de gestión que realiza la CCSS.

Finalmente, los sistemas de información, conlleva al desarrollo de la red informática, que debe soportar el avance tecnológico asociado a la situación actual de la CCSS. Deben generarse las competencias tanto a nivel local como central, para que los funcionarios puedan administrar eficientemente los equipos y sistemas tecnológicos, con el fin de que tal avance realmente implique mejoras en la prestación de servicios a la población costarricense.

El plan para institucionalizar la cultura organizacional corporativa, requiere apoyo educativo para fortalecer los elementos de identidad institucional y de cultura organizacional orientada hacia la naturaleza del trabajo. Al respecto, requiere de un compromiso de las autoridades superiores del nivel central, regional y local y de las Jefaturas en general, en tiempo, recursos y talento ejecutivo en el diseño de proyectos a

² Entrevista con Lic. Guillermo Abarca. Subgerente de Recursos Humanos.

nivel local, desarrollo de un proceso de sensibilización, integración de equipos de alto desempeño, fortalecimiento del liderazgo, aumento de la creatividad en las personas, desarrollo de un sistema de administración de recursos humanos y evaluación.

Lo anterior conlleva a que los procesos educativos generados en apoyo de esta estrategia de trabajo institucional deban dirigirse hacia la formulación, diseño y evaluación de proyectos en salud, la sensibilización a los trabajadores al cambio, el desarrollo del trabajo en equipos de alto rendimiento y liderazgo no innato.

La política nacional de salud y la agenda sanitaria concertada para el periodo 2002-2006 plantea una serie de áreas de acción en respuesta del perfil epidemiológico del país, ampliamente esquematizado en el diagnóstico de situación del sector salud en Costa Rica.

Las siguientes son las áreas de acción estratégicas:

- ♦ Mantenimiento y mejora de los logros sanitarios alcanzados.
- ♦ Mejoramiento de la esperanza de vida con calidad.
- ♦ Disminución de inequidades en salud.
- ♦ Mejoramiento de la cobertura y calidad de la atención en salud.
- ♦ Mejoramiento de la calidad de vida en ciudad.
- ♦ Reducción de la vulnerabilidad de los desastres.

No debemos obviar que la estructura administrativa es la médula vertebral a través de la cual, la estructura operativa, financiera, médica y de pensiones, realiza su trabajo. Es decir, la estructura administrativa soporta el quehacer institucional, por lo tanto y según el documento citado, la CCSS debe asegurar que los funcionarios tengan conocimiento y formación en las siguientes áreas:

- Mejoramiento permanente de la calidad (incluye la definición e implementación de estándares)
- Modernización y aplicación de sistemas de información.
- Manejo de los enfoques de derechos.
- Desarrollo de procesos de seguimiento y evaluación del desempeño y los productos y servicios que se producen en salud.
- Desconcentración de funciones.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Acreditación y certificación de procesos de trabajo.
- Vigilancia económica en salud.
- Elaboración de las cuentas nacionales en salud.
- Distribución eficiente de recursos materiales, financieros y humanos.
- Racionamiento de gastos.
- Focalización de las inversiones en salud.
- Fortalecimiento de procesos de educación permanente.
- Formulación, ejecución y evaluación de programas y proyectos.
- Medición de la evolución del impacto de las intervenciones.
- Diseño y ejecución de planes efectivos de disminución de la evasión y morosidad de tarifas, cuotas obrero patronales y primas por riesgos de trabajo.

Tales áreas estratégicas, definen las orientaciones que en el área de promoción de los recursos humanos, deben ser consideradas en el diseño de los procesos de capacitación y formación de los funcionarios que laboran en la seguridad social.

En el informe final del desarrollo de la “*Propuesta para fortalecer los niveles de complejidad: red de servicios de salud*” se plantea una perspectiva de lo que debe ser la CCSS en adelante, de forma que atienda verdaderamente las necesidades reales de la población costarricense de acuerdo al perfil epidemiológico del país y a la planificación estratégica en salud y seguridad social de la institución.

El documento concluye para el caso del perfil de los recursos humanos requeridos para la nueva estructura institucional, lo siguiente: “...*respecto al perfil del recurso humano que demandan las nuevas responsabilidades asignadas por los instrumentos que regulan la desconcentración de los establecimientos de salud de la institución, [el perfil del recurso humano en el área administrativa] es un perfil distinto al que tenían los centros antes de ser desconcentrados, dado que no era necesario contar con la especialidad en gestión del recurso humano, en contratación administrativa y en gestión financiera, por cuanto muchas de estas funciones eran realizadas a nivel central. De ahí que las nuevas responsabilidades asignadas a los recursos humanos en las tres áreas en que se otorga la desconcentración, definen un perfil para los funcionarios, que a nuestro criterio incide en la complejidad de los establecimientos de salud, ya que deben reunir características específicas de formación, capacitación y experiencia...*”.

Véase en esta cita, básicamente que la Ley -#7852 de desconcentración tiene un ámbito altamente administrativo, y por lo tanto, se debe potenciar a los funcionarios del área en la gestión de los recursos humanos, en los procesos de contratación y en la gestión financiera. Mas adelante, se adjuntarán dos áreas de interés estratégico (asesoría legal y sistemas de información) a esta consideración.

Características generales del recurso humano en el área de estudio

Tal como se indicó en la delimitación del problema de investigación, se entiende por personal administrativo aquellas personas que dentro de sus funciones desempeñan labores de planificación, ejecución, control, coordinación, supervisión y evaluación de actividades de apoyo a la gestión, en cualquier nivel de la organización local, regional o central.

Indicar el número exacto de funcionarios con esta condición es una labor difícil, dado que según la base de datos institucional existen 10354 funcionarios nombrados en códigos administrativos. Sin embargo, existe una proporción importante de personas que están nombradas bajo perfil de Profesional (cuya escala está entre 1 y 4), que no necesariamente tiene tareas en el área administrativo (en esta escala existen nombramientos de personal clínico, entre otros) por lo que este número podría aumentar la cifra hasta los trece mil³.

Debido a la escala "Profesional" incluye personal clínico y administrativo, se excluirá de la caracterización estos profesionales, con el fin aumentar la validez de los datos presentados. En la tabla 1 podemos observar esta distribución de acuerdo a la gerencia a la que pertenecen.

**Tabla 1: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Formación
Distribución del personal nombrado en códigos administrativos
según sexo y gerencia de división
(marzo 2003)**

Gerencia		Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Médica ¹	Absoluto	4136	3153	7289
	Porcentual	40,0%	30,5%	70,5%
Administrativa	Absoluto	263	106	369
	Porcentual	2,5%	1,0%	3,6%
Pensiones	Absoluto	81	39	120
	Porcentual	0,8%	0,4%	1,2%
Operaciones	Absoluto	828	201	1029
	Porcentual	8,0%	1,9%	9,9%
Modernización y Desarrollo	Absoluto	87	45	132
	Porcentual	0,8%	0,4%	1,3%
Financiera ²	Absoluto	726	533	1259
	Porcentual	7,0%	5,2%	12,2%
Presidencia y Junta Directiva	Absoluto	100	47	147
	Porcentual	1,0%	0,5%	1,4%
Total	Absoluto	6221	4124	10345
	Porcentual	60,1%	39,9%	100,0%

1/ Incluye todos los Hospitales, Áreas de Salud y Clínicas Mayores.

2/ Incluye todas las Sucursales.

Fuente: Subárea de Administración Salarial. Dirección Corporativa de Recursos Humanos.

³ En la presente investigación se tomará como referencia la base de datos de la Sub-Área de Administración Salarial de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos, vigente a marzo del 2003.

En promedio los trabajadores del área administrativa han laborado 16,5 años para la institución, con una concentración del 66% de los datos en la primera desviación estándar de 10 años.

Nótese que, la gerencia médica concentra el 70,5% del total de funcionarios que laboran el área administrativa. Este porcentaje incluye los funcionarios que laboran en la Jefatura de la Gerencia Médica (en el nivel central) que efectivamente es la Oficina más pequeña respecto a las otras gerencias de división.

La cifra llega hasta el 70%, al incluirse a todo el personal que labora en todas las clínicas y hospitales a nivel nacional, que dada la naturaleza institucional, debe considerar el área más grande respecto a las demás gerencias de división.

La gerencia médica y financiera concentran la mayor cantidad de funcionarios en el área administrativa, además estas dos gerencias tienen presencia en todas las regiones de salud debido a la estructura nacional de hospitales, áreas de salud y sucursales. El 82,7% del personal administrativo labora para estas dos gerencias en todo el país.

El personal administrativo tiene polifuncionalidad en la gestión administrativa. Se puede distribuir a los funcionarios(as) de la institución de acuerdo al tipo de nombramiento, si se clasifica a las unidades programáticas de la institución como unidades prestadoras de servicios de salud (hospitales, clínicas, áreas de salud, EBAIS, otros centros de salud), de tipo administrativo-financiero-contable (Sucursales y Direcciones Regionales) y de apoyo operativo (unidades de la gerencia de operaciones y modernización, principalmente).

La **tabla 2** muestra la distribución del personal administrativo por tipo de nombramiento y tipo de establecimiento. Es posible observar que 14,6% está laborando de forma interina⁴, indicando que la institución debe garantizar la estabilidad laboral de este personal (que está por encima de la denominada rotación natural del personal) con el fin de potenciarlos en sus labores y reducir futuros problemas de insatisfacción e incertidumbre laboral y posibles traslados de éstos, hacia trabajos más estables.

Tabla 2: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Formación
Distribución del personal nombrado en códigos administrativo
Según tipo de nombramiento y tipo de establecimiento (marzo 2003)

Tipo de establecimiento		Tipo de nombramiento			Total
		Propiedad	Interino en plaza vacante	Ascenso Interino	
Servicios de Salud (Hosp. y Clínicas)	Absoluto	6220	286	570	7076
	Relativo	60,1%	2,8%	5,5%	68,3%
Administrativo-Financiero (Sucursales)	Absoluto	2112	101	274	2487
	Relativo	20,4%	1,0%	2,6%	24,0%
Apoyo Operativo (unidades en gerencias de división)	Absoluto	512	247	32	791
	Relativo	4,9%	2,4%	0,3%	7,6%
Total	Absoluto	8844	634	876	10354
	Relativo	85,4%	6,1%	8,5%	100,0%

Fuente: Subárea de Administración Salarial. Dirección Corporativa de Recursos Humanos.

⁴ En estudios similares, se determinó que en los profesionales en enfermería este indicador es del 29.1%, en los ATAPS es 13,6% y para los profesionales en medicina es de 58%.

A partir de esta información, la institución, mediante la participación de la D.R.H. y las oficinas de personal, deberían tomar las medidas para reducir el porcentaje tan elevado de nombramientos interinos, al menos, los que están en plazas vacantes que son el 6% del personal sujeto de estudio.

El 68,3% del total del personal administrativo labora en establecimientos que brindan servicios de salud (tal como se indicó anteriormente), sin embargo, es precisamente en este tipo de establecimientos, donde se aprecia el mayor porcentaje de funcionarios que laboran de forma interina.

En las entrevistas de recolección de información en capacitación y formación, las autoridades indicaron que algunas de estas áreas tienen una alta rotación de personal, por lo que capacitar y formar a funcionarios que serán trasladados, dificulta potenciar su conocimiento. La inversión en capacitación es efectiva si el funcionario que rota, la aplica en otra área de la institución (si la capacitación es sobre elementos institucionales), sin embargo, la capacitación desarrollada específicamente en el área de presupuesto en este caso, será poco efectiva.

Para observar la distribución de funcionarios por región, se combinó las regiones en salud y las regiones de sucursales, de manera representativa. La tabla 3 indica la distribución del personal administrativo de acuerdo a la región geográfica (operativa) en la que trabaja el recurso humano del área administrativo-financiero-contable.

**Tabla 3: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Formación
Distribución del personal nombrado en códigos administrativos
Según región de trabajo (marzo 2003)**

	Región de Salud	Absoluto	Porcentaje
Regiones	Central	5897	57,0
	Chorotega	590	5,7
	Pacífico Central	574	5,5
	Huetar Norte	327	3,2
	Brunca	713	6,9
	Atlántica	603	5,8
	Nivel Central	1650	15,9
	Total	10354	100,0

Fuente: Subárea de Administración Salarial. Dirección Corporativa de Recursos Humanos.

Véase que la región Central (regiones de servicios médicos: Central Norte y Sur, y de sucursales: Región Central) emplea al 57% del total de trabajadores del área de estudio. En segundo lugar, el nivel central (incluye talleres, fábricas, ópticas, lavanderías, etc) concentran 16% aproximadamente de éstos trabajadores. En adelante, la tabla presenta una distribución uniforme de alrededor del 6% del total del personal que labora para el área administrativo-financiero-contable de la institución.

La tabla 4 representa una distribución en rangos de antigüedad de los funcionarios en el área de estudio, de acuerdo a la gerencia de división respectiva. Se utilizarán rangos de 7

años debido a la distribución de frecuencia que tienen los datos, y en general, para mostrar en pocas categorías el comportamiento encontrado.

**Tabla 4: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Formación
Distribución del personal nombrados en códigos administrativos
Según antigüedad y gerencia de división (marzo 2003)**

Gerencias		Antigüedad en rangos de 7 años						Total
		0-7	8-14	15-21	22-28	29-35	Más de 35	
Médica	Absoluto	1404	2043	1284	1643	779	136	7289
	Relativo	13,6%	19,7%	12,4%	15,9%	7,5%	1,3%	70,5%
Administrativa	Absoluto	105	68	51	82	39	24	369
	Relativo	1,0%	0,7%	0,5%	0,8%	0,4%	0,2%	3,6%
Pensiones	Absoluto	20	37	25	25	9	4	120
	Relativo	0,2%	0,4%	0,2%	0,2%	0,1%	0,01%	1,2%
Operaciones	Absoluto	348	189	155	202	112	23	1029
	Relativo	3,4%	1,8%	1,5%	2,0%	1,1%	,2%	9,9%
Modernización y Desarrollo	Absoluto	52	18	20	21	10	11	132
	Relativo	0,5%	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	1,3%
Financiera	Absoluto	228	326	196	325	139	46	1260
	Relativo	2,2%	3,2%	1,9%	3,1%	1,3%	0,4%	12,2%
Presidencia y Junta	Absoluto	24	16	21	37	38	11	147
	Relativo	0,2%	0,2%	0,2%	0,4%	0,4%	0,1%	1,4%
Total	Absoluto	2181	2697	1752	2335	1126	255	10346
	Relativo	21,1%	26,1%	16,9%	22,6%	10,9%	2,5%	100,0%

Fuente: Subárea de Administración Salarial. Dirección Corporativa de Recursos Humanos.

Promoción del Factor Humano

La promoción del factor humano en la Institución debe responder a la planificación estratégica, en el mediano y largo plazo. Anteriormente, se identificaron las áreas estratégicas de trabajo, que dirigen el rumbo del quehacer institucional. En este apartado se presentará la visión de las autoridades de la administración superior de la CCSS del nivel central, regional y local, respecto a las áreas de interés estratégico, de acuerdo a su experiencia y visión como directores de centros de servicios en salud, administrativos y de pensiones.

La importancia de esta tabla, radica en el hecho de que aquellos funcionarios con 30 años o más de laborar, son funcionarios que se estarán jubilando en el corto plazo, por lo que la institución debe tomar la decisión de formar y capacitar al recurso humano institucional que sustituirá al personal por jubilación.

Si tomamos los rangos de “29 a 35 años” y “más de 35”, obtendremos un total de 1381 funcionarios que la institución deberá reemplazar en el corto y mediano plazo. En esta tarea la D.R.H. deberá realizar mediante un estudio detallado, quienes son, dónde están y qué labores desempeñan estos funcionarios, con el fin de elaborar un plan de reemplazo.

Competencias requeridas en los funcionarios

Respecto a las competencias deseadas en los funcionarios en estudio, debe indicarse que se refiere a los conocimientos, actitudes y habilidades personales, técnicas y profesionales, que las personas deben tener o interiorizar en orden de garantizar la excelencia en su trabajo. Las cualidades deseables son un conjunto de valores propios del comportamiento humano que deben promoverse o desarrollarse entre los funcionarios (no solo del área administrativa sino del total de los funcionarios de la CCSS).

La tabla 5, muestra la preocupación de las autoridades superiores del nivel regional y central respecto a las capacidades y destrezas deseables en el personal administrativo.

Tabla 5: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Formación
Capacidades y destrezas deseables en el personal administrativo
según la visión de las autoridades superiores regionales y centrales (2003).

Capacidades y destrezas	Frecuencia relativa (%)*
Conocimiento del sistema de salud y seguridad social	15,65%
Lealtad y Compromiso con la Institución	13,91%
Trabajo en equipo de alto rendimiento	12,17%
Orientado al servicio al cliente	9,57%
Honradez y responsabilidad	7,83%
Analítico con iniciativa para resolver problemas de trabajo	7,83%
Deseos de superación personal (autodidacta)	6,09%
Inducción al puesto de trabajo y la Institución	5,22%
Ética y respeto	4,35%
Calidad en su trabajo y comunicación	4,35%
Humanista y sensible a las necesidades de la población	3,48%
Visión de futuro y disposición al cambio	3,48%
Arraigo en la zona	2,61%
Facilidad de expresión y negociación	1,74%
Presentación personal adecuada	1,74%
Total de Frecuencias	100,00%

** Se obtuvieron en total 115 datos de parte de las autoridades de la CCSS.*

Fuente: Autoridades superiores regionales y centrales de la CCSS.

Véase que en primer lugar, las autoridades esperan que las personas que laboran para la institución en el área de estudio, tengan conocimiento del sistema de salud y seguridad social. Esta preocupación es debido en parte a que, en los cursos de inducción, no se fomenta satisfactoriamente la temática de la seguridad social. Sin embargo, también puede atribuirse al hecho de que a nivel general, no se ha fomentado entre los funcionarios, la interiorización de los fundamentos de la seguridad social.

Lo anterior también es consecuencia de que no se fomente en la CCSS, la cultura de aprendizaje en seguridad social, que a fin de cuentas, es mucho más efectivo en el empoderamiento de los funcionarios. Debe reiterarse que la seguridad no solamente debe conocerse, sino que lo más importante es la capacidad de los funcionarios por “practicar” los principios que sustentan y rigen en general, la seguridad social en cada uno de sus puestos de trabajo.

En segundo lugar, las autoridades superiores indicaron que los funcionarios deben poseer un alto grado de lealtad y compromiso con la institución, de otra forma no podrá identificarse de su trabajo o no lo hará con el nivel de eficacia y eficiencia, que se espera en cada caso.

Las personas que laboran en el área administrativo-financiero-contable, deben poseer capacidad para el trabajo en equipo de alto rendimiento, lo que demuestra que los servicios en salud y seguridad social que brinda la institución deben ser ofrecidos de forma integral y oportuna. El tema de trabajo en equipo de alto rendimiento, ha sido motivo de inversiones en capacitación en el tiempo, tanto a nivel del CENDEISSS como del Programa de Desarrollo Humano y el hecho de que resulte como prioridad, indica que el trabajo en equipo de alto rendimiento, puede parcialmente ser mejorado con capacitación, pero mucho está concentrado en la capacidad de liderazgo de los encargados y jefaturas de las unidades técnicas de la institución, para lograr articular las ventajas competitivas de las personas en cada servicio o centro de trabajo.

La excelencia en el servicio al cliente, debe demostrar la calidad y la prontitud con la que atendemos las necesidades de la población costarricense a la que servimos. De forma similar al caso anterior, en frecuentes ocasiones no puede superarse con capacitación en servicio al cliente, sino que requiere un verdadero empoderamiento del funcionario y bajo la perspectiva del desarrollo del potencial humano, considerándolo como ser humano con sentimientos y emociones. De aquí que se requiere reforzar la autoestima, para lograr un cambio de actitud, hasta abordar el trato humano con calidad y calidez en la prestación de servicios en salud y seguridad social.

Adicionalmente al tema del servicio al cliente, debe indicarse que desde el proceso de reclutamiento y selección de los funcionarios que laborarán en la seguridad social, debe asegurarse que las personas posean actitud de calidez y buen trato a las personas (tanto hacia el personal con el que trabajará en equipo, como hacia las personas a las que servirá). La calidez y el buen trato (eje fundamental de las actuales autoridades institucionales), debe estar presente en todos los trabajadores de la seguridad social, independientemente de la gerencia de división, el tipo de trabajo que se realice o la antigüedad con la que se ha laborado en el sector.

La honradez y responsabilidad, la iniciativa para resolver problemas de trabajo, los deseos de superación personal, la ética y respeto, la visión de futuro y disposición al cambio, la actitud y aptitud para el trabajo, son condiciones, conocimientos y/o competencias fundamentales en general en toda persona que labora en el sector público o privado, pero en especial la CCSS. Estos elementos deben fortalecerse e integrarse en los planes y programas de formación y capacitación para provocar cambios positivos en la gestión y motivación de las personas que laboran en la CCSS.

Áreas de Capacitación y Formación estratégicas para la Institución

Los responsables de diseñar y desarrollar los planes y programas de capacitación y formación, deben conocer las áreas estratégicas detectadas, en la planificación de los procesos educativos.

En el área de “contratación administrativa” está vigente la preocupación de parte de las autoridades, dado que de acuerdo al tipo de servicio que la institución brinda, todas las figuras de contratación son de alta importancia.

La tabla 6 muestra el detalle de las cinco áreas estratégicas, que según las autoridades deben estar presentes en los esfuerzos de capacitación y formación para el personal en estudio (su agrupación, responde a la frecuencia con que éstas fueron mencionadas). La importancia de la tabla 6 radica en que las áreas indicadas como estratégicas de parte de las autoridades, coinciden con las áreas de necesidad de formación en el área de estudio. Lo anterior es coincidente en cuanto a la preocupación de formación percibida tanto local, regional y centralmente.

**Tabla 6: Áreas Estratégicas para la capacitación y formación
Según la visión de las autoridades regionales y centrales (2003).**

Prioridad	Área	Frecuencia (%)*
1	Contratación Administrativa	12,5%
2	Evaluación de Servicios de Salud	10,0%
3	Informática (adm. de redes)	7,5%
	Economía de la Salud	7,5%
	Financiero-Contable	7,5%
	Recursos Humanos	7,5%
	Administración de Servicios de Salud	7,5%
	Derecho	7,5%
	Racionalización del Gasto	7,5%
4	Recursos Materiales	5,0%
	Reclutamiento y Selección de Personal	5,0%
	Docencia	5,0%
5	Desconcentración Administrativa	2,5%
	Inspección	2,5%
	Derechos Humanos	2,5%
	Comunicación en Salud	2,5%
Total		100,0%

*/ Datos tomados de entrevistas realizadas a 40 directores regionales y de sede

Fuente: Entrevistas a las autoridades regionales y centrales de la CCSS.

La introducción de los compromisos de gestión, ha elevado sensiblemente la preocupación de las autoridades, por generar una cultura de evaluación y rendición de cuentas, manifestando que tal área debe tener inversión en capacitación y formación, debido a la importancia del tema en el tipo de gestión actual y futura de la CCSS.

Debido a que el tema de evaluación de servicios de salud es visto por las autoridades, como un área estratégica, la Dirección de Recurso Humanos, como rector de la planificación y promoción del recurso humano institucional, debe tomar un papel proactivo

en la elaboración de un perfil de evaluador de servicios de salud, con el fin de integrar el “know-how” en el control, seguimiento y retroalimentación del trabajo a nivel local y regional. Las unidades en el nivel local, han manifestado su preocupación por integrar unidades de evaluación, con el propósito de producir información válida y metodológicamente consolidada, que sean insumos para las autoridades en la toma de decisiones.

Como se ha mencionado en los apartados anteriores, existe una preocupación institucional por formar administradores de red, a nivel local, que resuelvan los problemas asociados a las redes de cómputo.

Finalmente es necesario, indicar que en el caso de las necesidades de economistas de salud, la institución invirtió en la formación de un grupo importante de funcionarios; sin embargo, se necesitan evaluaciones de impacto del desempeño para responder preguntas como: ¿qué hacen actualmente?, ¿Cómo mejoró la institución luego de la formación de éstos? ¿Qué tipo de tareas realizan? ¿Realizan tareas acordes con su formación y atienden procesos institucionales que requieren este conocimiento?, entre otras.

Documentos anteriores en el área de estudio.

En el ámbito de la investigación de necesidades de capacitación y formación en el área administrativa, se localizaron dos documentos fechados en 1999 y 2001, respectivamente. Ambos documentos, investigan únicamente las necesidades asociadas a la capacitación y excluyen lo relacionado con la necesidad de formar a nivel técnico o profesional para las unidades de trabajo.

En el primer trabajo, (Julio, 1999) el CENDEISSS publicó un documento denominado “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Área Administrativa”. La metodología utilizada para la recolección de información, se basó en una matriz para llenado de datos, en donde los datos se consideraron a partir de los siguientes niveles conceptuales: a) áreas de trabajo; b) funciones esenciales; c) problema (oportunidades de mejora); d) debilidades (causas e implicaciones); e) propuestas de solución; f) contenidos temáticos asociados a la propuesta de solución; y g) funcionarios que deben capacitarse.

En este trabajo de 1999, los resultados fueron presentados para cada una de las Regiones de Servicios Médicos y Regiones de Sucursales. Además, se hace un resumen por áreas de trabajo de las necesidades de capacitación.

El resumen incluye, en las regiones médicas las siguientes áreas: Jefaturas intermedias, administración de centros de salud, servicios generales, control interno, proveeduría, Aseo, bienes muebles, caja chica, transportes, presupuesto, costos, compras, lavandería, recursos humanos, secretariado, vigilancia, mantenimiento, legal, estadísticas, ventanilla. A nivel de sucursales, se incluye: cobros, inspección, pensiones, egresos, fondo rotatorio, cajeros.

Dado que los temas fueron agrupados por áreas de trabajo, se concluyó con una priorización general de los temas que debían ser desarrollados para cada una. En los anexos, se presenta la lista completa de los temas que resultaron como prioritarios, a nivel de actividades educativas, tanto a nivel médico como de sucursales.

En el segundo trabajo, (noviembre, 2001), el CENDEISSS publica otra investigación denominada “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en los Hospitales y Áreas de Salud Desconcentradas”. Esta investigación partió de un problema de estudio asociado a la implementación de la Ley 7852, que desde 1998, emprendió la CCSS en 10 hospitales y 4 áreas de salud y que obligó a los funcionarios a asumir una serie de nuevos roles y funciones, los cuales demandaron nuevos conocimientos.

Entre los meses de marzo y setiembre del 2001, se entrevistó a un total de 393 jefaturas intermedias en las 14 unidades programáticas, con el objetivo de determinar las necesidades de capacitación que resultaron con la implementación de la Ley 7852 en estos centros. Las preguntas se orientaron a obtener respuestas generales, que incluyeran indirectamente el total de la población que labora en los centros bajo estudio.

La metodología empleada se fundamentó en la aplicación de un enfoque de diagnóstico basado en un análisis de la situación general de los funcionarios, un análisis de la organización y un análisis de los puestos de trabajo.

En las conclusiones del trabajo de investigación de necesidades, elaborado en el 2001, en el **análisis sociodemográfico** se obtuvo que en la población encuestada hay predominio de personal profesional en salud, con una condición laboral, en su mayor parte en propiedad, con mayor frecuencia del sexo masculino y con más de 20 años de laborar para la institución.

Del **análisis de la organización** se concluyó que los niveles de información en torno al proceso de desconcentración administrativa no habían sido uniformes. Esta situación influyó en los niveles operativos al verse reducido la transmisión de la información. A través de la evidencia encontrada en este análisis, se identificó un problema relativo de “*insuficiencia de información*” del proceso de desconcentración administrativa, que debió (según se recomendó) ser corregido a través de un proceso de capacitación de los funcionarios.

En cuanto a las mejoras en los hospitales y áreas de salud, producto de la desconcentración administrativa, una mayoría se mostró pesimista. Lo anterior está asociado, entre otros aspectos, al corto tiempo transcurrido en la implementación del esquema y el momento de la investigación.

El **análisis del puesto** indicó que existe diferencia entre las tareas definidas en el manual de puestos con las tareas que realmente hacen los funcionarios. Esto es percibido por un sector de la población encuestada, por lo que se recomendó una revisión del manual de puestos y su debida actualización..

Dentro de este **análisis del puesto**, se identificó como **necesidades de capacitación**, a partir del proceso de desconcentración administrativa y funcional, los temas referentes a la Ley 7852 (14,9%), procedimientos administrativos y formulación presupuestaria (9,3%) y MS-OFFICE (6.8%), relaciones humanas e interpersonales (8,5%), entre otros.

Otra conclusión importante es que hay disposición de los funcionarios de los hospitales y áreas de salud desconcentrados para asumir procesos de educación continua.

De la consulta a las jefaturas se obtuvo que el 77% de los funcionarios de los hospitales desconcentrados considera que su trabajo contribuye al mejoramiento de la calidad de la atención de los usuarios y la consolidación del esquema de desconcentración administrativa, lo que puede considerarse como una potencialidad a la hora de evaluar el grado de satisfacción de los funcionarios hacia sus puestos de trabajo.

Sin embargo, al preguntar sobre los niveles de satisfacción de los funcionarios, se obtuvo que tan solo el 43,8% de los funcionarios estaban satisfechos con el puesto. Esto, sin duda alguna, es una amenaza para la ejecución de un buen plan de capacitación y se sugirió el estudio de las razones de esta insatisfacción laboral, para plantear acciones en esta área y reducir el riesgo de que la inversión en capacitación no logre el impacto esperado.

En los dos trabajos anteriormente citados, según puede verse, los temas que resultaron con prioridad a nivel de capacitación, coinciden con los resultados que se describirán más adelante en el presente documento.

Cabe destacar que los temas indicados en los tres momentos (1999, 2001 y 2003) coinciden con elementos propios de la gestión del trabajo. Es decir, existe una alta preocupación de parte de las autoridades institucionales, por mejorar el conocimiento de los funcionarios, respecto a su habilidad para realizar los procedimientos de trabajo.

El hecho de que en los tres momentos de estudio, hayan resultados similares, evidencia que el área administrativo-financiero-contable, ha tenido algunas debilidades en la asignación de recursos para capacitación. Pero además, es importante destacar que la institución ha desaprovechado la posibilidad de utilizar en los cursos de capacitación, al mismo personal interno.

Necesidades de Capacitación y Formación

3. Necesidades de Capacitación y Formación

Las necesidades de capacitación y formación son el eje central de la búsqueda que origina la presente investigación. Al tratarse de un diagnóstico de cobertura institucional, los resultados deben mostrarse desde el ámbito general y en asociación con los procesos de planificación estratégica del recurso humano institucional.

Se presentarán los resultados de investigación de acuerdo a su tipo, entendiendo que las necesidades de capacitación son aquellas que serán solventadas a través de la programación de actividades educativas de distinta índole, que pueden ser de participación o aprovechamiento y que en este caso, están bajo la responsabilidad del CENDEISS. Su importancia radica en que los resultados determinarán el tipo y magnitud de las acciones que deban emprenderse en el corto, mediano y largo plazo, para cerrar la brecha de conocimiento entre lo que los funcionarios conocen y lo que realmente deben conocer de acuerdo a sus roles de trabajo.

Por otro lado, las necesidades de formación son aquellas cuya magnitud requieren que los funcionarios se involucren en instituciones de educación formal, tal como institutos, universidades, colegios técnicos, etc. Además al final de estos procesos, el funcionario es acreditado con un grado académico formalmente reconocido por las autoridades correspondientes. La importancia de las necesidades de formación, radica en que los funcionarios son formados para asumir tareas cada vez más complejas, aumentando la capacidad institucional de ofrecer con eficiencia los servicios de salud a la población.

No debe obviarse el hecho de que la capacitación por sí sola no resolverá los problemas presentes en la organización. Las actividades educativas son un medio para llegar a una situación planeada, pero no deben concebirse como un fin en sí. Por lo tanto, las líneas de capacitación que se presentarán adelante, deben formar parte de un plan estratégico local, en el cual se visualice la promoción del recurso humano como eje fundamental para superar una situación actual y con el propósito de llegar a otra situación mejorada en la prestación de servicios de salud y seguridad social a la población costarricense.

En resumen, las necesidades de capacitación serán consideradas inmediatamente, mientras que las necesidades de formación será consideradas en las siguientes páginas del presente apartado.

Necesidades de Capacitación

A partir de los datos obtenidos en la investigación, se consolidaron los cuadros 1,2 y 3 presentando la información sobre necesidades de capacitación para las Direcciones Regionales de Servicios Médicos y Hospitales Desconcentrados, las Regiones de Sucursales y las Oficinas Centrales, respectivamente⁵.

**Cuadro 1: Cuadro Necesidades de Capacitación
Direcciones Regionales de Servicios Médicos y
Hospitales Desconcentrados de la CCSS (2003)**

Capacitación requerida	Pacífico Central	Huetar Atlántica	Chorotega	Huetar Norte	Brunca	Central Norte	Hospitales Desconcentrados
Prevención y atención de conflictos laborales	X	X			X		X
Contratación administrativa (Conform. y Elab. de carteles)	X					X	X
Elaboración Plan Anual Operativo y Presupuesto						X	X
Servicio al cliente			X			X	
Gestión de informática				X			X
Ley de Desconc. 7852 -Ademdum - Comp. de Gestión				X			X
Relaciones humanas en general			X				X
Debido proceso		X		X			
Salud ocupacional		X			X		
Trabajo en equipo			X	X			
Métodos y técnicas de planeación y motivación en el trabajo			X				
Herramientas de SICERE			X				
Costos				X			
Relaciones laborales					X		
Liderazgo						X	
Técnicas de limpieza					X		
Proceso control interno		X					
Clima organizacional		X					
Desarrollo prog. integrales de inform. y mant. preventivo comp.	X						
Gestión de recursos humanos	X						
Desarrollo humano	X						
Gestión administrativa	X						
Ética y valores					X		

Fuente: Direcciones regionales de Servicios Médicos de la CCSS y Hospitales Desconcentrados.

⁵ Dado el volumen de datos, la información desagregada por gerencias de división, regiones y por hospitales nacionales desconcentrados, podrá ser vista en los anexos de este trabajo.

Cuadro 2: Necesidades de Capacitación
Direcciones Regionales de Sucursales de la CCSS (Año 2003)

Capacitación requerida	Huetar Norte	Huetar Atlántica	Central	Chorotega	Brunca
Servicio al cliente			X	X	X
Contratación Administrativa		X			X
Relaciones Humanas y cambio de actitud				X	X
Generalidades de SICERE	X			X	
Legislación Laboral	X	X			
Ley Administración Financiera		X			
Administración de Sistemas		X			
Gestión Informática		X			
Sistema automatizado de pensiones	X				
Administración del efectivo	X				
Gestión Administrativa	X				
Inglés conversacional y técnico			X		
Derecho laboral, administrativo y civil			X		
Diplomado en contabilidad			X		
Diplomado en Administración General			X		
Métodos y técnicas de motivación. en el trabajo				X	
Trabajo en equipo				X	
Ambiente Windows e Internet					X
Liderazgo					X

Fuente: Direcciones Regionales de Sucursales de la CCSS.

**Cuadro 3: Necesidades de Capacitación
Nivel Central (Año 2003)**

Capacitación requerida	Adminis- trativa	Finan- ciera*	Opera- ciones	Médica	Pen- siones	Moderni- zación*
Contratación administrativa	X		X	X		
Gestión informática	X		X			
Relaciones interpersonales	X				X	
Formulación PAO y Presupuesto	X				X	
Gestión administrativa	X		X			
Metodologías de investigación	X			X		
Control interno			X	X		
Servicio al cliente	X				X	
Nuevas metodologías educativas	X					
Principios de la seguridad social	X					
Inglés	X					
Formación de capacitadores	X					
Derecho laboral, penal, público, constitucional y financiero	X					
Habilidades gerenciales	X					
Actualización en producción en T.V. Y Radio	X					
Estrategias de comunicación en salud	X					
Protocolo y etiqueta	X					
Planificación estratégica	X					
Administración deportiva	X					
Resultados para la toma de decisiones	X					
Grupos relacionados de diagnóstico	X					
Evaluación de impacto	X					
Estrategias de negociación	X					
Procedimiento administrativo (debido proceso)	X					
Motivación	X					
Liderazgo	X					
Sistemas y aseguramiento de la calidad	X					
Gestión tecnológica	X					
Rec. materiales, humanos y financiero			X			
Gestión de mantenimiento	X					
Evaluación de impacto de programas de capacitación				X		
Administración bases de datos				X		
Paquetes informáticos en general					X	
Reglamentos sobre pensiones, invalidez, vejez y muerte					X	

Fuente: Nivel Central

*Las gerencias de división financiera y modernización no remitieron las necesidades de capacitación, en el tiempo previsto para la realización de este documento.

En los cuadros anteriores, obsérvese que los cinco temas prioritarios determinados como necesidad de capacitación institucional, comprenden las siguientes materias por orden de demanda: Contratación Administrativa, Prevención y Solución de Conflictos en las Negociaciones Laborales, Servicio al Cliente, Gestión Administrativa (Control Interno, Rendición de Cuentas, Evaluación y Seguimiento de los procesos e Informática) y Herramientas del Sistema Centralizado de Recaudación-Sicere- y Pensión Complementaria-PC-.

Estas necesidades deberán ser atendidas por las autoridades de los niveles central, local y regional, quienes delegarán en las oficinas de recursos humanos de los órganos desconcentrados, la formulación, elaboración y diseño de los planes y programas de capacitación⁶ basado en competencias laborales del personal de la Seguridad Social, en las diferentes unidades hospitalarias, clínicas, áreas de salud, producción y administrativas de la CCSS.

Complementa lo anterior, el esfuerzo realizado desde la promulgación de la Ley 7852 y su Reglamento sobre Desconcentración de Hospitales, Clínicas y Áreas de Salud, por parte de la institución; por medio de los programas que vienen realizando las unidades técnicas, en materia presupuestaria, contratación administrativa y gestión de recursos humanos.

Sucesivamente, los cuadros nos permiten ubicar las necesidades de capacitación en otros temas considerados por estas regiones y hospitales para el fortalecimiento de su gestión en salud, en apoyo a los requerimientos para la prestación de servicios óptimos, oportunos y de calidad.

Las necesidades de capacitación demandadas por las Direcciones Regionales de Sucursales, que, además de ser coincidentes al orden de priorización global de las temáticas en el consolidado, refieren abordar los siguientes temas sustanciales, tales como: Legislación Laboral, Relaciones Humanas y Cambio de Actitud.

Asimismo, plantean la necesidad de ser capacitados en Generalidades del SICERE y PC. Estratégicamente estas necesidades obedecen a los nuevos esquemas de atención al cliente para alcanzar en el menor tiempo la sistematización centralizada de recaudación.

Véase que los temas presentados en los cuadros, pueden agruparse en dos tipos de capacitación. La primera de índole operativa (es decir, temas de intervención a nivel local) que incluye temas como: resolución de conflictos, PAO, Servicio al cliente, Inglés conversacional y técnico, Métodos y técnicas de motivación en el trabajo, Trabajo en equipos de alto rendimiento, Ambiente Windows e Internet; entre otros.

El segundo tipo de capacitación debe ser de corte estratégico (es decir, temas que deben ser abordados por las instancias dedicadas a lo estratégico), incluyendo temas como: Leyes relacionadas con el quehacer institucional y público, Administración, Gestión Administrativa en salud, Desconcentración Administrativa, Sensibilización y procesos de cambio; entre otros.

⁶ Reglamento de la Ley 7852, artículo 20 y siguientes.

De los cuadros se infiere que las Gerencias de División son coincidentes entre sí, en temas como:

- ✓ Contratación Administrativa.
- ✓ Gestión de Informática.
- ✓ Relaciones Interpersonales.
- ✓ Presentación de Recursos para la Toma de Decisiones .

Es importante resaltar que la Gerencia de División Administrativa, consideró presentar la información por Direcciones de Sede, quedando reflejado en el cuadro 3 la incidencia temática por orden de prioridad.

Dichas necesidades, determinan las disciplinas a fortalecer con capacitación, tanto al nivel técnico como profesional en el área administrativa. Esto tiene que ver con la relación Jefatura-colaboradores y usuario externo e interno, ante las exigencias de un mejoramiento continuo en la prestación de servicios institucionales, acorde al nuevo modelo de asignación de recursos, producto de la modernización institucional y reforma del sector salud.

Necesidades de Formación

Dos elementos determinan una necesidad de formación: 1) los procedimientos de reclutamiento y selección; y 2) los nuevos procesos de trabajo, políticas y estrategias institucionales.

En primer lugar, los procedimientos de reclutamiento y selección de personal deben garantizar que las personas que se integran a laborar en la seguridad social, tengan la formación necesaria según cada “plantilla” o perfil de puesto. Las competencias laborales requeridas para el desempeño en cada puesto deben garantizarse como requisitos inherentes a éste, desde el mismo momento de la selección del personal.

Sin embargo, tanto a nivel de servicios médico-administrativos como de sucursales, se encuentra una cantidad importante de personas con formación universitaria incompleta, que están ocupando puestos en plazas con códigos que requieren un nivel académico profesional. Si bien el estudio no pretende cuestionar la validez de estas contrataciones, la institución debe tomar las medidas pertinentes para que estos funcionarios cumplan con el requisito académico.

En segundo lugar, los procesos de trabajo, políticas y estrategias institucionales y en general el avance tecnológico de la CCSS, requieren la incorporación de conocimientos en áreas que anteriormente no tenían trascendencia. Sin embargo, se requiere formar a nivel universitario personal para que solvente tales necesidades de conocimiento y se pueda seguir cumpliendo con los procesos de trabajo. Esto hace que funcionarios que venían realizando tareas definidas en el tiempo, deban formarse a nivel superior para responder a los cambios que se generan en la institución. Se justifica la necesidad de formación, si el funcionario requiere contar con conocimientos técnicos o profesionales, para resolver los problemas de trabajo que surgen de la gestión institucional.

Los requerimientos de formación se clasificarán según el nivel académico requerido. De esta forma, se parte de un nivel base (técnico o diplomado) un nivel profesional (Bachillerato) un nivel avanzado (Licenciatura) y niveles de especialización (Maestría y Doctorado).

Los datos se presentarán según la gerencia de división respectiva, aclarando que todos los hospitales y áreas de salud están incluidos en la suma de la Gerencia de División Médica y que todas las sucursales están incluidas en la Gerencia de División Financiera. En los anexos, se presentan estadísticas más desagregadas por región de salud o sucursal.

El plazo en años, indica el tiempo que las necesidades de formación deben estar resueltas para que respondan a los procesos de desconcentración y modernización institucional de las unidades técnico-administrativo-financiero-contable. Aunque se preguntó en las entrevistas semiestructuradas realizadas a los administradores, sobre plazos en términos de corto plazo (0-2 años), mediano plazo (3-5 años) y largo plazo (más de 5 años), las primeras dos categorías fueron unidas dado que en muchos casos una carrera universitaria requiere hasta 5 años de estudio.

En la tabla 7 y 8, respectivamente indican las necesidades de formación por área indicada por autoridades. En el primer caso la clasificación depende de la Gerencia, mientras que en el segundo de acuerdo al grado académico requerido. La clasificación es para 5 y 10 años.

Tabla 7: Necesidades de formación según áreas requeridas en la CCSS a 5 y 10 años (2003).

Área de formación	Gerencias*												Total	
	Administrativa		Operaciones		Financiera (1)		Modernización y Desarrollo		Pensiones		Médica (2)			
	5 años	10 años	5 años	10 años	5 años	10 años	5 años	10 años	5 años	10 años	5 años	10 años	5 años	10 años
Adm. Recursos Humanos	0	0	0	0	25	3	0	0	0	0	97	57	122	60
Adm. Recursos Financieros	0	0	0	0	53	23	0	0	5	2	69	25	127	50
Adm. Recursos Materiales	1	0	0	0	11	0	0	0	0	0	96	38	108	38
Adm. Redes de cómputo	4	0	0	0	36	3	5	5	3	4	75	14	123	26
Estadística	2	0	0	0	6	1	0	0	0	0	54	27	62	28
Adm. Servicios de Salud	3	0	0	0	0	1	1	1	3	1	42	28	49	31
Derecho	5	4	0	0	16	15	0	0	0	0	16	13	37	32
Contabilidad	0	0	0	0	18	5	0	0	0	0	23	11	41	16
Adm. Pública	0	0	0	0	20	11	0	0	0	0	20	8	40	19
Ingenierías (Industrial, Eléctrica Mantenimiento Hospitalario, Sanitaria, Seguridad Hospitalaria, Telecomunicaciones, Gestión Tecnológica).	1	1	4	2	0	0	2	2	0	0	17	15	24	24
Gestión de Cobros	0	0	0	0	15	15	0	0	5	0	0	0	20	15
Economía de la Salud	0	0	0	0	4	5	0	0	0	0	9	6	13	11
Contaduría Pública	0	0	0	0	16	6	0	0	0	0	4	0	20	6
Investigación	3	2	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	6	5
Mantenimiento de Equipo Médico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	1	8	1
Planificación Estratégica	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4	0
Epidemiología	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Mercadeo	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2
Gestión Ambiental	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2
Administración Área Textil	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2
Total	26	9	10	6	220	88	13	11	16	7	540	231	825	352

Fuente: Autoridades superiores locales, regionales y centrales
*/ Incluye Oficinas Centrales

1/ Incluye las 5 regiones de Sucursales

2/ Incluye las 7 regiones de servicios médicos

Tabla 8: Necesidades de formación según áreas y grado académico requerido (2003).

Áreas de Formación	Grado académico requerido					Total
	Técnico o Diplomado	Bachiller	Licenciado	Máster	Doctor	
Adm. Recursos Humanos	55	65	61	8	0	189
Adm. Recursos Financieros	30	34	102	5	0	171
Adm. Recursos Materiales	63	61	23	1	0	148
Adm. Redes de cómputo	47	62	31	6	0	146
Estadística	45	29	15	0	0	89
Adm. Servicios de Salud	0	18	41	21	0	80
Derecho	0	10	57	2	0	69
Contabilidad	18	19	22	0	0	59
Administración Pública	3	11	38	4	0	56
Ingenierías (industrial, eléctrica mantenimiento hospitalario, sanitaria, seguridad hospitalaria, telecomunicaciones, gestión tecnológica).	4	0	34	7	0	45
Gestión de Cobros	35	0	0	0	0	35
Economía de la Salud	0	2	9	13	0	24
Contaduría Pública	0	2	22	0	0	24
Investigación	0	0	1	10	0	11
Mantenimiento de Equipo Médico	9	1	0	0	0	10
Planificación Estratégica	0	0	0	4	0	4
Epidemiología	0	0	0	2	0	2
Mercadeo	0	0	0	5	0	5
Gestión Ambiental	0	0	0	5	0	5
Administración Área Textil	0	0	0	5	0	5
Total	309	314	456	98	0	1177

Fuente: Autoridades superiores locales, regionales y centrales

*/ Incluye Oficinas Centrales, 5 regiones de Sucursales y 7 regiones de servicios médicos

El área de Administración de Recursos Humanos, según las autoridades, constituye la principal necesidad de formación, y responde a una visión estratégica, dirigida desde la misma Dirección Corporativa de Recursos Humanos en la Gerencia de División Administrativa⁷. Debe indicarse que un alto porcentaje de personas en las oficinas de recursos humanos, se encuentran estudiando actualmente con recursos propios, por lo que se necesita un estudio más riguroso para identificar el nivel de avance universitario en cada caso.

La “Administración de recursos humanos” evidencia una alta preocupación de esta área en todo el país. Es importante resaltar que la institución, en coordinación entre la Dirección Corporativa de Recursos Humanos y CENDEISSS, desde años anteriores, vienen realizando esfuerzos por la profesionalización de tal área en todo el país. Asimismo, se ha brindado apoyo financiero a funcionarios y funcionarias que requerían completar o concluir estudios a nivel universitario en dicha disciplina.

⁷ Idem cita 2.

Se observa en las tablas anteriormente presentadas que, la carrera que mayormente fue indicada por las autoridades institucionales, es la “administración de recursos humanos”. Cabe destacar, que en noviembre de 1999, el CENDEISSS publicó un informe denominado “validación de necesidades de formación en recursos humanos”, determinando que debía invertirse en 185 Diplomados, 97 Bachilleres y 24 Licenciados en los distintos centros a nivel de todo el país (en total 306 funcionarios). A pesar de que en la tabla 7, la necesidad se mantiene para 182 personas, se pretende resaltar los esfuerzos de la CCSS, y en general de estas personas, en su inversión de tiempo, dinero y esfuerzo, para el estudio.

En segundo lugar, “Administración de recursos financieros” resulta con la frecuencia más alta en la consulta realizada a nivel institucional. Al respecto, son la Gerencia de división Médica y Financiera, las que respectivamente, indicaron mayor necesidades en tales áreas. Solamente esta necesidad constituye el 15% del total de necesidades indicadas. Lo anterior, respondiendo a un interés estratégico de la institución, por mejorar la eficiencia, prontitud y oportunidad con la que se recolectan, administran y asignan los recursos de la seguridad social.

La necesidad en el área de la administración de recursos financieros, responde principalmente a los requerimientos de las sucursales (sin excluir la parte médica). Como se indicó anteriormente, esta área atiende el interés estratégico de la institución, por mejorar la eficiencia, prontitud y oportunidad con la que se recolectan, administran y asignan los recursos de la seguridad social.

Tercero, la “administración de recursos materiales” responde a la preocupación de los administradores y directores de unidades programáticas locales y regionales, por los procedimientos de contratación administrativa y gestión de proveedurías (bodegas). Dado que la ley 7852 faculta a las unidades a planificar y realizar sus compras de forma directa, las autoridades indican que esta área debe tener atención en la promoción del recurso humano.

La administración de las proveedurías que incluye los procesos de compra (y todos los elementos asociados con este tema en la Ley de Contratación Administrativa), el manejo eficiente y óptimo de las bodegas y la adecuada distribución de los artículos (incluyendo control, seguimiento y evaluación de la utilización), hace que las autoridades superiores locales visualicen la administración de recursos materiales como el tercer área que debe recibir prioridad en los procesos de formación a nivel universitario.

Por otro lado, la “Administración de redes de cómputo” responde a la gran necesidad de incorporar conocimientos en el manejo de equipos de cómputo conectados en red, debido a que esta tarea, tanto a nivel de los centros médico-administrativos como de sucursales, ha estado en manos de las Direcciones Regionales respectivas, que aunque han hecho esfuerzos impresionantes en el área, las unidades demandan resolver sus problemas con recurso local. Como se verá en la tabla 8 , las necesidades en esta área están concentradas a nivel técnico principalmente.

Debe recibir atención el área de la administración de redes de cómputo, cuya ponderación en el total es importante y que en el corto plazo es el tercer área que resalta en el señalamiento de las necesidades de parte de las autoridades superiores locales. Se resalta la preocupación de las autoridades en formar a nivel técnico, un grupo de personas en esta área, de forma que los problemas en las redes puedan resolverse a nivel local (actualmente los problemas en las redes tienen una respuesta regional).

Las “estadísticas” son vistas por las autoridades superiores de los centros médico administrativo locales, como herramienta fundamental para la toma de decisiones; de ahí que en la priorización de necesidades, tal área resultó en la quinta posición. Cabe destacar que bajo esta categoría se incluyó las necesidades de técnicos y profesionales en registros médicos (que cumplen una función de digitación y manejo estadístico, así como la generación de información en salud), así como la necesidad de estadísticos puros con grado de bachillerato y licenciatura, para el nivel regional, central y local, de acuerdo a la complejidad del centro de trabajo.

En el área médico administrativa, existe una preocupación por reforzar las tecnologías en registros médicos y estadísticas de información en salud, cuya formación incluye un alto componente estadístico. Sin embargo, a nivel regional y central, principalmente, existe una preocupación por formar estadísticos “puros” con el fin de ordenar, estudiar e interpretar toda la información producida en el quehacer institucional, para la toma de decisiones.

Debe observarse sin embargo, que en casos como economía de la salud, administración de recursos, administración de servicios de salud, epidemiología, entre otros, la institución ha invertido sumas importantes de dinero en la formación de funcionarios, que al reintegrarse a sus labores, siguen realizando las mismas tareas que realizaron sin la formación, o no tienen una redefinición de nuevas tareas, productos o servicios que están en capacidad de ofrecer como valor agregado a la institución después de su reinserción.

La administración de servicios de salud presenta en importancia un lugar en la consideración de los administradores y pretende fortalecer los procesos de trabajos asociados a los compromisos de gestión y a los procesos de desconcentración administrativa y modernización en el sector salud.

La contaduría pública y el derecho tienen un peso idéntico en la escala. Existe una diferencia importante en la apreciación de las autoridades superiores locales. La contaduría pública es un área de formación cuyo plazo para ser solventado debería ser el corto plazo, mientras que el derecho es un área en la que los administradores la visualizan como importante para el largo plazo (a 10 años plazo).

Finalmente se destaca, que el total de necesidades de formación constituye el 3,25% del total de funcionarios de la CCSS (36 mil aproximadamente). Sin embargo, en el área administrativa laboran cerca de trece mil funcionarios, por lo que este porcentaje corresponde al 9% del total del personal que labora en el área administrativa-financiero-contable.

Por otro lado, en la tabla 9 (siguiente página) se presentan las estadísticas agregadas y forma de resumen sobre las necesidades de formación según la gerencia en que fueron indicadas.

Véase que las unidades médico-administrativas, demandan el 65% (formación para 771 personas) del total de la indicación de necesidades de formación en el área administrativa (1177 funcionarios), respondiendo quizá a la complejidad funcional y estructural, y a que en el nivel de hospitales y áreas de salud, la contratación de personal para el área administrativo-financiero-contable, ha estado caracterizado en alguna medida por el empirismo práctico.

En los anexos se presenta la información sobre los requerimientos de formación, desagregada de acuerdo a las regiones de salud y las regionales de sucursales, respectivamente.

Tabla 9: Necesidades de formación según grado académico requerido (2003).

Gerencia	Grado académico requerido										Total	
	Técnico o Diplomado		Bachiller		Licenciado		Máster		Doctorado			
	5 años	10 años	5 años	10 años	5 años	10 años	5 años	10 años	5 años	10 años	5 años	10 años
Administrativa	1	1	4	0	10	4	11	4	0	0	26	9
Operaciones	0	0	0	0	0	0	10	6	0	0	10	6
Financiera ¹	56	21	45	18	109	47	10	2	0	0	220	88
Modernización	0	0	0	0	5	4	8	7	0	0	13	11
Pensiones	8	4	3	3	1	0	4	0	0	0	16	7
Médica ²	152	66	169	72	194	82	25	11	0	0	540	231
Total	217	92	221	93	319	137	68	30	0	0	825	352

1/ incluye todas las regiones de sucursales.

2/ incluye todos los hospitales, áreas de salud y clínicas mayores.

Fuente: Entrevistas a autoridades superiores a nivel local, regional y central

Los perfiles de puestos en el área en estudio, para el caso de los hospitales y áreas de salud, no han requerido grado académico universitario en la contratación de personal. Se suma a esto, la importante preocupación de las unidades desconcentradas por contar con personal formado en esta área, en función de las exigencias propias de la Ley 7852 (Desconcentración de Clínicas y hospitales).

De acuerdo a la necesidad de formación en la gerencia de división financiera (incluidas las sucursales), se aprecia que las necesidades más importantes requieren de licenciatura y bachillerato universitario (debido principalmente al nivel de responsabilidad y complejidad de las funciones). Se destaca que en las entrevistas a los Jefes de Sucursales un porcentaje de éstos, indicaron que según el perfil de puestos de Jefatura requieren contar con requisito académico (licenciatura universitaria).

El plazo esperado por las autoridades locales superiores de los centros y servicios médico-administrativos locales para recibir los beneficios de formación, es a corto y mediano plazo, es decir, dentro de los próximos 5 años. Este comportamiento, se fundamenta en el hecho de que los cambios institucionales están ocurriendo a una velocidad mayor que los procesos de formación del recurso humano. Las autoridades superiores de los centros y servicios locales indicaron, que los compromisos de gestión y la Ley 7852, han hecho que la estructura administrativo-financiero-contable, reciba atención especial, dado que a través de ésta área se realiza todo el trabajo de planificación estratégica y operativa de cada una de las unidades programáticas.

Se debe indicar que tanto el CENDEISSS como el PDH han aunado esfuerzos en los últimos años, en la generación de cursos de calidad tanto a nivel de capacitación como de formación. Sin embargo, recuérdese que la estructura institucional es compleja y las actividades educativas programadas comúnmente están por debajo de la demanda total de servicios de capacitación. Ambas unidades programáticas, ofrecen estadísticas importantes con los beneficiados de los procesos de capacitación y formación.

Conclusiones y Recomendaciones

4. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Las autoridades justifican las necesidades de formación de los funcionarios, en el hecho de que, con formación universitaria y capacitación en servicio (o educación permanente), las unidades pueden “mejorar la capacidad resolutive desde el punto de vista de la gestión”. Esto apunta a una visión de oportunidad de mejora, vista a partir de la formación y capacitación de los funcionarios en el área en estudio.

El segundo elemento de importancia en la justificación de las autoridades, se refiere a lo indicado en el apartado de políticas institucionales, en cuanto a que la Ley 7852 faculta a las unidades a realizar su propia gestión de recursos humanos, administrativa y presupuestaria. Lo anterior, hace que resulte necesario formar a los funcionarios en el área de estudio, con el objetivo de dar respuesta a las nuevas formas y condiciones óptimas en los procesos de trabajo.

El siguiente justificante resulta de que una parte de los funcionarios, se encuentran laborando en áreas específicas sin la formación y capacitación que se requiere para el puesto. Lo anterior, afecta tanto a las sucursales como a los hospitales y áreas de salud, que demandan funcionarios mejor formados y capacitados.

La incorporación de redes de cómputo al trabajo de la institución en todas sus áreas, ha establecido un punto de inflexión en la forma de prestar nuestros servicios. Se avanza en redes de cómputo y sistemas de información, con el propósito de mejorar la velocidad en la atención y la efectividad en el intercambio de información y comunicación. Los sistemas de información también sirven para tomar decisiones partiendo de datos ordenados y transmitidos por las redes. Sin embargo, lo anterior ha resultado en la necesidad de formar funcionarios en el área de administración de redes de cómputo y sistemas de información, debido a que la forma actual de trabajo (de solución regional) pareciera no alcanzar para satisfacer las demandas locales.

Es por ello que esta área aparece en los primeros lugares entre las justificaciones hechas, y resulta de la necesidad real y sentida de parte de las autoridades, por resolver sus problemas de administración de redes de cómputo, a partir de la formación de personal en cada una de las unidades.

Otras justificantes tal como, la ampliación de infraestructura, sustitución de personal o apoyo a la gestión local, forman parte de las razones por las que las autoridades superiores de los respectivos centros de trabajo, justifican que es necesario invertir en la formación del recurso humano institucional en el área administrativo-financiero-contable.

Al concluir un diagnóstico de necesidades de capacitación y formación, siempre cabe la duda de si la identificación de tales necesidades responden a los deseos de superación y motivación del personal (que no está del todo mal) o si realmente responden a lo que la institución necesita, en orden de potenciar sus actividades. Al respecto, debe indicarse que se ha hecho el mejor esfuerzo por justificar las necesidades de capacitación y formación, presentadas en el documento, a partir del perfil que requiere la CCSS para su personal en el área administrativo-financiero-contable.

De forma específica, se concluye lo siguiente:

- ♦ Según la revisión de documentos y las entrevistas realizadas a las autoridades, las necesidades de capacitación y formación del área en estudio pueden ser agrupadas a partir de 5 áreas de interés institucional:
 - a) el manejo de los recursos humanos;
 - b) la gestión presupuestaria;
 - c) la administración de compras y proveedurías;
 - d) asesoría legal en temas laborales; y
 - d) los sistemas de información.
- ♦ Existe una alta coincidencia entre las necesidades de capacitación y formación respecto a la planificación estratégica institucional. Lo anterior suma validez a los resultados obtenidos e identifica áreas claves de acción, para la inversión en el recurso humano para el área en estudio.
- ♦ Los resultados obtenidos también coinciden con los resultados de las investigaciones realizadas en 1999 y 2001 sobre el mismo tema. Esto debe llamar la atención a las autoridades a nivel central, regional y local, sobre la evaluación de impacto de las actividades educativas, para conocer las razones por las cuales las necesidades de capacitación y formación tienden a ser idénticas en el tiempo, a pesar de que la institución ha trabajado en el desarrollo de los mismos temas.
- ♦ De acuerdo al análisis de los cuadros consolidados sobre las demandas de capacitación en el área en estudio, para todos los niveles, se logra determinar a través de este diagnóstico que en su mayoría son temáticas propias de la gestión administrativa de las unidades técnicas institucionales y tienen que ver con la planificación estratégica, la optimización de los procesos de trabajo y la relación jefatura-colaborador.
- ♦ Se identifica una preocupación a nivel general, respecto a una cultura de empoderamiento de los funcionarios en el área en estudio respecto a los principios filosóficos de la seguridad social. Se requiere apoyo para fortalecer los elementos de identidad institucional y cultura organizacional orientada hacia la naturaleza del trabajo.
- ♦ Respecto a las necesidades de formación, se indica que el total de estas, constituye el 3,25% del total de funcionarios de la CCSS (36 mil aproximadamente) y el 9% del total del personal que labora en el área administrativa-financiero-contable (13 mil aproximadamente)
- ♦ Como parte de éstas conclusiones es importante hacer mención de la posición de la Dirección de Planificación Corporativa, respecto al perfil de los funcionarios en el área de estudio. Al respecto en el documento “*Propuesta para fortalecer los niveles de complejidad: red de servicios de salud*” (indicado en la página 16) se concluye para el caso del perfil de los recursos humanos requeridos para la nueva estructura institucional, que es necesario replantear los perfiles para hacerlos más coincidentes con la realidad institucional.

- ♦ El diagnóstico realizado generó la plataforma para la elaboración de planes y programas de capacitación y formación a nivel de Dirección Regional, Hospitales, Clínicas, Áreas de Salud y Direcciones de Sede de las respectivas Gerencias de División, al estructurar cada dependencia su propio diagnóstico local, el cual permitirá ser exhaustivo en atender necesidades y demandas de capacitación en sus respectivos centros o servicios de trabajo.
 - ♦ A nivel institucional el diagnóstico consolidado determinó grandes áreas temáticas a las que se requiere atender prioritariamente y las cuales deberán desarrollarse a través de una planificación de capacitación en servicio por ser función inherente de los programas institucionales desarrollados por las unidades técnicas de la CCSS. Estas son: Contratación Administrativa, Relaciones Interpersonales (prevención y atención de conflictos), Gestión Informática, Servicio al Cliente, Generalidades del SICERE y PC, Prevención y Atención de Conflictos.
-

Recomendaciones

A nivel general

- ♦ Los procedimientos de reclutamiento y selección de personal deben garantizar las competencias laborales requeridas para el desempeño de las personas que se integran a laborar en la seguridad social.
- Se debe generar un sistema de información verdaderamente eficiente, que permita a las autoridades de los diferentes niveles institucionales, conocer el estado de las competencias laborales adquiridas por sus funcionarios, para efectos de promociones de puestos, carrera administrativa, entre otros; para que sea objeto de cursos de actualización o bien para que comparta su conocimiento con otras unidades.
- Los procesos de capacitación y formación deben estar dirigidos al personal que permanezca estable en sus puestos (personal interino fijo y en propiedad), dado que es importante garantizar que estos funcionarios puedan aplicar su conocimientos en donde la institución ha invertido los recursos para su capacitación y formación en procura de una mejor gestión en sus puestos de trabajo, sin el riesgo de que sean trasladados y se pierda dicha inversión y fuga de conocimiento.
- La institución debe “rescatar” los programas de capacitación institucional para los denominados “cuadros de reemplazo”, que se refiere al grupo de funcionarios que normalmente asumen responsabilidades en segunda instancia, es decir, ante la ausencia de la jefatura directa. Lo anterior por cuanto, se debe garantizar que estos funcionarios estén debidamente capacitados, para continuar la gestión regular de las unidades técnicas institucionales.
- Deben generarse actividades de capacitación y formación que respondan al presente diagnóstico de necesidades de capacitación y formación para incrementar de forma real la capacidad resolutoria y análisis de problemas en el área administrativo-financiero-contable. Debe generarse capacitación realmente efectiva en los temas de

contratación administrativa, gestión de recursos humanos, gestión presupuestaria y redes de cómputo, con el fin de reducir la dependencia de las unidades a nivel local respecto a las sedes regionales y centrales.

- La D.R.H. como unidad rectora en la materia de recursos humanos, debe asumir una actitud proactiva en procura de visualizar nuevos y mejores perfiles de puestos para la institución, que serán necesitados a mediano y largo plazo, a partir de los procesos de cambio tan importantes acontecidos hasta el momento y así como los que se proyectan.

A nivel de capacitación

- ♦ A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se debe generar un “Plan Estratégico Institucional de Capacitación”, en el que el CENDEISSS como líder y rector de los procesos de capacitación, formación e investigación, priorice las áreas estratégicas en el desarrollo del recurso humano.
- ♦ A su vez, se deben generar lineamientos para que el PDH pueda operativizar los resultados obtenidos, a través de la programación de actividades educativas de diversa índole y alcance.
- ♦ Reforzar con expertos de tecnología educativa o investigativo, metodologías que permitan definir, las áreas temáticas y las actividades educativas que serán desarrolladas en la ejecución de las actividades educativas que se generen a partir de este diagnóstico.
- ♦ Los temas priorizados por las unidades responden a procesos de trabajo propios del ámbito de la salud y la seguridad social (incluyendo el componente de apoyo operativo y administrativo), por lo que, deben promocionarse la figura del “facilitador interno” o “experto institucional” que imparta docencia⁸. Es decir, se debe fortalecer la idea de generar actividades educativas aprovechando el conocimiento, formación y experiencia de nuestros propios funcionarios. Para esto, deberá pensarse en un plan de incentivos que apoye y motive la participación de los funcionarios.
- ♦ Incentivar al personal mediante actividades educativas, en el desarrollo conjunto de los objetivos que propicien la conciliación de sus intereses y la institución, para obtener una mayor identificación y mejores resultados en la gestión laboral.
- ♦ Facilitar la especialización o renovación de técnicas en gestión administrativo-financiero-contable y habilidades gerenciales en función de la modernización institucional y la reforma del sector salud.
- ♦ Implementar programas que conduzcan al fortalecimiento de la capacidad resolutive para el análisis y solución de problemas en todos los niveles de la institución.

⁸ Esta propuesta debe estar acompañada de un proceso de acreditación dirigido a garantizar la excelencia de la actividad educativa, vista desde la docencia como tal y el apoyo logístico necesario.

- ♦ Una alternativa de solución en los procesos de capacitación, considerando la capacidad institucional en la gestión tecnológica e informática, es desarrollar programas de capacitación a través de medios virtuales (en áreas en las que se han detectado demandas de temas propios del quehacer institucional). Esto permitirá capacitar a un mayor número de funcionarios(as) sin tener que desplazarlos de sus lugares de trabajo.
- ♦ Que las diferentes unidades técnicas de la institución desarrollen sus programas de capacitación en coordinación con el Programa Desarrollo Humano, utilizando para la transmisión del conocimiento la estructura del Programa de Educación a Distancia Virtual PROCADIS.

A nivel de Formación

- En el área de formación, las unidades indicaron la necesidad de “promocionar” la modalidad de Auxilio Especial Reembolsable, que permita a los funcionarios y funcionarias acceder a recursos para formación, con la ventaja de poderlos devolver a la institución con un costo de oportunidad (tasa de interés) ventajoso para ambas partes.
- Incorporar nuevas figuras de financiamiento parcial, de forma que los costos de la formación se puedan compartir entre el trabajador y la Institución.
- Debe generarse una propuesta justa y equitativa en la asignación de becas a los funcionarios y funcionarias de la Institución, acorde a las necesidades de formación en áreas de interés institucional. Es decir, la viabilidad de asignar por gerencias de división o por áreas de trabajo, montos porcentualmente definidos para que éstos puedan acceder (por los medios ya legalizados para esto) a los recursos que la institución dedica al fortalecimiento del recurso humano, para el buen funcionamiento y prestación de servicios de salud.
- Evaluar el impacto de los programas de formación realizados al menos en los últimos 5 años, con el fin de conocer la situación de los funcionarios formados por la institución en términos de valor agregado en la prestación de servicios de salud. Además estos estudios deberán recomendar la posible reubicación de funcionarios cuando estos, luego de formados, sigan con las mismas tareas o no se aprecie un incremento en la calidad y complejidad de su desempeño.

Bibliografía y Anexos

5. Bibliografía

- ♦ CCSS. Presidencia Ejecutiva. **Plan Estratégico Corporativo 2000..** San José, Mayo 2000
- ♦ CCSS. Presidencia Ejecutiva. **Plan de Atención a la Salud de las Personas (PASP 2001-2006).** San José, Mayo 2001.
- ♦ CCSS. Gerencia de División Administrativa. Dirección Corporativa de Recursos Humanos. Documento institucional preparado por Lizbeth Cambronero, Xinia Izaguirre y Victor Murillo. **Informe de inventario de recursos humanos en 34 centros con desconcentración máxima.** Julio, 2002.
- ♦ CCSS. Gerencia de División Administrativa. **Modelo de Gestión del Conocimiento para el Desarrollo del Factor Humano.** San José, Mayo del 2002.
- ♦ CCSS. Gerencia de División de Modernización y Desarrollo. Dirección de Desarrollo Organizacional. **Plan para Institucionalizar la Cultura Organizacional Corporativa.** Diciembre, 2002.
- ♦ CCSS. Gerencia de Modernización y Desarrollo. Dirección de Planificación Corporativa. **Desarrollo de una propuesta para fortalecer los niveles de complejidad de la red de servicio de salud.** Noviembre del 2002.
- ♦ CCSS. Informe de Auditoría N.247. **Evaluación de la Gestión Estratégica y Operativa del CENDEISSS, en relación con el desarrollo de los recursos humanos en salud y seguridad social.** Diciembre, 2001.
- ♦ CENDEISSS. Departamento de Planificación. **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el área Administrativa.** Julio, 1999.
- ♦ Méndez Morales, Efrén. **Importancia de la detección de necesidades de capacitación y formación en la CCSS.** Artículo en Revista Gestión. Volumen 10, segundo semestre del 2002, Número 2.
- » Méndez Morales, Efrén. **Validación de necesidades de formación en Recursos Humanos.** Departamento de Planificación-CENDEISSS. Noviembre, 1999.
- » Méndez Morales, Efrén. **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Área Administrativa.** CCSS-CENDEISSS, Junio de 1999.
- » Méndez Morales, Efrén. **La realidad del Fondo Concursable en Costa Rica.** Revista Gestión. Vol 9. N.1. EDNASSS/CENDEISSS, I Semestre, San José, 2001.
- » Méndez, Efrén y Parada, Nery,. **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en los Hospitales y Áreas de Salud Desconcentrados.** Revista Gestión. Volumen 10, Primer Semestre 2002, Número 1.
- ♦ República de Costa Rica. Ministerio de Salud. **Análisis Sectorial del Sector Salud en Costa Rica 2002.** San José, Febrero 2003.
- ♦ República de Costa Rica. Ministerio de Salud. **Política Nacional de Salud y Agenda Sanitaria Concertada 2002-2006.** San José, Marzo 2003.
- » Arce Ramírez, Claudio y Sánchez Arguedas, Juan C. **Avances del proceso de reforma de la Caja Costarricense de Seguro Social.** Revista Gestión, Vol.9, N°2, EDNASSS/CENDEISSS, II semestre 2001).
- » Caja Costarricense de Seguro Social. **Reglamento de las Junta de Salud.** Junta Directiva, CCSS, sesión 7322 del 15 de abril de 1999.
- » Capra, Fritiof. **El Punto Crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente.** Editorial Estaciones. Pp 101-132.
- » Reynoso Castillo, Carlos. **Negociación colectiva, diálogo y participación en la formación profesional.** El caso de México. CINTEFOR/Oficina Internacional del Trabajo, primera edición, Montevideo, 2000, pág. 7, en <http://www/cintefor.or.uy/>

- » CCSS, CENDEISSS. **Catálogo de Capacitación**, Contenido de los cursos de capacitación para el proceso de modernización de la CCSS, 1998.
- » De la Garza et al. **Hacia una metodología de reconstrucción**. Editorial Porrúa. México. 1988.
- » Díaz, Luis Fernando. Rosales, Rotsay. **Metaevaluación**: Texto para el programa de Maestría en Evaluación de Programas y Proyectos Sociales. Universidad de Costa Rica. Junio, 2001. (En prensa).
- » Navarro Fallas, Román A. **Dictamen Jurídico, Constitucionalidad de la gestión por terceros de los servicios de salud de la Caja Costarricense de Seguro Social**. Revista Gestión, Vol.9, N.2, EDNASSS/CENDEISSS, San José, 2001.
- » Caja Costarricense de Seguro Social. Gerencia de División Administrativa. Dirección de Recursos Humanos. **Agenda de recursos humanos institucionales (retos y perspectivas)**. Documento en ppt. Marzo, del 2003.
- » Palacios Echeverría, Alfonso José. **Educación para el trabajo: concepto, metodología y técnicas de adiestramiento y capacitación**. Primera Edición. San José, Costa Rica. Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa. S.R.L. 1996
- » Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia. **Administración de la Capacitación**. Serie Capacitación Efectiva. Primera Edición. Editorial. Mc-Graw Hill. México, 1993.
- » Resatrocino, Jesús Carlos. **El capacitador Hábil**. Serie Administración de la Capacitación. Primera Edición. Panorama. Editorial México D.F. 1998.
- » Instituto Nacional de Aprendizaje. **La capacitación en la empresa**. Documento de la serie. Formación de Instructores.

6. Anexos

Detalle de los Anexos

Anexo 1: Créditos de la Investigación

Anexo 2: Instrumentos de recolección de información

Anexo 3: Necesidades de capacitación según unidad de trabajo

Anexo 4: Necesidades de formación según unidad de trabajo

Anexo 1: Créditos de la investigación

Autoridades solicitantes de la investigación

Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social
Auditoría de la CCSS.

Dr. Horario Solano Montero. Gerente División Médica

Ing. René Escalante González. Gerente División Administrativa

Msc. Guillermo Abarca. Subgerente de Recursos Humanos.

Dr. Luis A. Boza Abarca. Director, CENDEISSS

Comisión Intergerencial nombrada para la investigación

Licda. Alexandra Eduarte Ramírez. Gerencia Administrativa

Msc. Nery Parada Bonilla. CENDEISSS

Lic. Efrén Méndez Morales. CENDEISSS

Lic. José Luis Campos Sandoval. PDH

Lic. Marlon Sánchez Porras. PDH

Trabajo de campo y consolidación del documento

Msc. Nery Parada Bonilla

Lic. Efrén Méndez Morales. CENDEISSS

Lic. José Luis Campos Sandoval. PDH

Lic. Marlon Sánchez Porras. PDH



DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN AREA ADMINISTRATIVA



Anexo 2: Entrevista semiestructurada

Informantes: Jefaturas o Encargados de Recursos Humanos, Administradores de Hospitales, Áreas de Salud, Clínicas y Sucursales, Directores de Sede y Unidades de Producción, Jefaturas de Departamento, Coordinador de Docencia Regional.

Persona entrevistada: _____

Cargo: _____

Lugar: _____ **Fecha:** _____

Objetivo general

Identificar las necesidades de formación actuales y proyectadas a corto, mediano y largo plazo, en el personal administrativo-financiero-contable, tomando como referencia los procesos de desconcentración y la capacidad resolutive del nivel local, regional y central.

Preguntas

- En el área administrativa, financiero, contable. ¿Requiere esta unidad de funcionarios formados a un nivel superior (Técnico-profesional), de acuerdo con las funciones que realizan y con las nuevas demandas institucionales?.

0. NO _____ **1. Sí** _____ **2. No sé** _____

- ¿En qué tipos de formación se requiere y porqué?.

Área de formación	Grado Académico					Personas Plazo en años			Total
	0	1	2	3	4	0	1	2	
1. Administración de Recursos Humanos									
2. Administración de Recursos Materiales									
3. Administración de Recursos Financieros									
4. Administración Pública									
5. Administración de Servicios de Salud									
6. Economía									
7. Contabilidad									
8. Contaduría Pública									
9. Informática (Programación)									
10. Estadística									
11. Derecho									
12. Ingeniería									
13. Otros									
14.									

*/ 0. Corto Plazo (Menos de 2 Años), (1.) Mediano Plazo (3-5 años) (2) Largo Plazo. (Mas de 5)

0. Diplomado 1. Bachiller. 2 Licenciatura. 3 Maestría 4. Doctorado

3. Mencione tres elementos que justifiquen la necesidad de formación de recursos humanos en esta unidad?

1. _____

2. _____

3. _____

4. De acuerdo con las áreas de formación anteriormente listadas, conoce usted si hay funcionarios de este centro estudiando?

0. NO _____ **1. Sí** _____ **2. No Sé** _____

5. La Oficina de Recursos Humanos del Centro, cuenta con el registro actualizado de las actividades educativas que realizan los funcionarios?

0. NO _____ **1. Sí** _____ **2. No sé** _____

6. Si respondió SI en la pregunta anterior. ¿Qué hace la oficina de recursos humanos con esta información?

1. _____

2. _____

3. _____



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN
AREA ADMINISTRATIVA**



Anexo 2.2: Entrevista semiestructurada

Informantes: Directores Regionales, Directores de Recursos Humanos, Jefes de Departamentos Administrativos y de Pensiones, Director de Recursos Humanos, Planificación.

Persona entrevistada: _____

Cargo: _____

Lugar: _____ **Fecha:** _____

Objetivo general

Identificar las necesidades de formación actuales y proyectadas a corto, mediano y largo plazo, en el personal administrativo-financiero-contable, tomando como referencia los procesos de desconcentración y la capacidad resolutive del nivel local, regional y central.

1. De acuerdo con el proceso de desconcentración y modernización en el que se encuentra la CCSS. ¿En qué áreas administrativas se debe formar el recurso humano, para el mejoramiento en la calidad de la prestación de los servicios?

2. Cuáles son las áreas administrativas, que considera estratégicas en materia de formación en el mediano Plazo (3-5 años) y Largo Plazo. (Mas de 5)?

3. ¿Que cualidades (atributos) personales, debe tener un técnico y profesional de la seguridad social?



DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN AREA ADMINISTRATIVA



Anexo 2.3: Guía para Análisis de Contenido

Análisis Exploratorio

1. ¿Cuales documentos de publicación reciente (últimos 3 años) contienen el tema de los requerimientos de capacitación en el área administrativa?
2. ¿Son comprensibles éstos documentos entre el público al que están dirigidos?
3. ¿En qué medida los trabajos reflejan los intereses y las perspectivas de los distintos actores?
4. ¿El proceso de recolección de datos, siguió los elementos de calidad y pertinencia de las fuentes así como de la pertinencia de la información?
5. ¿Cómo fue realizada la interpretación de los datos en éstos documentos?
6. ¿Se ha respondido, en la medida de lo posible, a las pregunta que originaron cada investigación?.
7. ¿Qué tan factible es medir las necesidades de capacitación del área administrativa con estos documentos?
8. ¿Qué tanto pueden éstos documentos dar apoyo o asistencia a las políticas y decisiones administrativas?.
9. ¿Qué tan coherentes son éstos trabajos?
10. ¿Qué tanta relación hay entre el problema y los resultados y demás partes entre sí?. ¿Se expone como surge, cómo evoluciona y cómo se concreta el problema?.
11. Se detallan los procedimientos que se utilizan, las fuentes que se exploran y las informaciones que se obtienen como base para el diagnóstico?.
12. Se explicitan las técnicas aplicadas para la recogida de datos?.
13. ¿Qué informaciones se utilizan para la base de la reflexión?.

Descripción

14. ¿Cuál es el patrón de los datos encontrados?.
15. ¿Cuáles son los principales hallazgos encontrados?.
16. ¿Qué categorización es construida a partir de los datos existentes?
17. ¿Qué relaciones aparecen en los datos?
18. ¿Responden estos datos a las realidad institucional actual?.

Interpretación.

19. ¿Cuál es la integración que se obtiene de los datos encontrados?.
20. ¿Cuál es la relación entre las distintas categorías de análisis?.
21. ¿Qué reflexiones se obtienen del análisis e interpretación de los datos?.
22. ¿En que medida estas relaciones satisfacen los objetivos de la investigación de necesidades?
23. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación en el área administrativa?

Conclusión

24. ¿Cuáles son los principales resultados a los que se lleva con el análisis de los documentos?.
25. ¿Qué alcances tienen estos resultados?.
26. ¿Cómo pueden ser usados para la toma de decisiones?.
27. ¿Qué grado de validez presenta la interpretación llevada a cabo?.
28. ¿Las conclusiones del estudios están fundamentadas en las interpretaciones generadas del proceso de análisis?.
29. El análisis de los datos es el hilo conductor del proceso de comprensión de las cuestiones del estudio?.
30. ¿Se muestran de forma diferenciada las interpretaciones de los participantes y del investigador?.



Anexo 2.4 Detección de Necesidades de Capacitación

Fecha _____
Unidad Administrativa donde labora permanentemente (puesto en propiedad) _____

Necesidades de capacitación

Acciones que desarrolla	Temas Generales	Temas Específicos

Recursos Tecnológicos con los que cuentan:

Anexo 2.5

Cuadro para la Detección de Necesidades de Capacitación

Instrucciones:

Esta hoja pasará por tres subgrupos:

- ♦ El primero llenará la primera columna, indicando 20 alternativas de solución que consideren necesarias para detectar necesidades de capacitación. Luego la pasará al subgrupo que se encuentra a su derecha.
- ♦ El segundo hará la primera depuración, definiendo las 10 temáticas de capacitación que consideren más necesarias, luego de analizar de cuatro en cuatro las temáticas propuestas por el primer grupo. Luego la pasará al subgrupo que se encuentre a su derecha.
- ♦ El tercer subgrupo realizará la última depuración, haciendo el mismo trabajo que el grupo dos, pero de las diez propuestas del grupo dos, sacará 5 temáticas de capacitación consideradas las más viables y urgentes de aplicar.

Temas	Primera Depuración	Priorización
1.	1.	1.
2.		
3.	2.	
4.		
5.	3.	2.
6.		
7.	4.	
8.		
9.	5.	3.
10.		
11.	6.	
12.		
13.	7.	4.
14.		
15.	8.	
16.		
17.	9.	5.
18.		
19.	10.	
20.		

Anexo 3: Año 2003

Necesidades de Capacitación indicadas por las unidades

DIRECCION REGIONAL SERV. MEDICOS CENTRAL NORTE

- ♦ Servicio al Cliente
 - ♦ Contratación Administrativa (Conformación y Elaboración de carteles)
 - ♦ Elaboración Plan Anual Operativo
 - ♦ Gestión de Informática
 - ♦ Liderazgo
-

DIRECCION REGIONAL SERV. MEDICOS PACIFICO CENTRAL

- ♦ Prevención y Atención de Conflictos Laborales
 - ♦ Desarrollo Prog. Integrales de Inform. y Mant. Preventivo Comp.
 - ♦ Gestión de Recursos Humanos
 - ♦ Desarrollo Humano
 - ♦ Gestión Administrativa
 - ♦ Contratación Administrativa
-

GERENCIA DIVISION DE PENSIONES

- ♦ Servicio al Cliente
 - ♦ Paquetes Informáticos y de Computo Software en general
 - ♦ Reglamentos sobre Pensiones Invalidez, Vejez y Muerte
 - ♦ Relaciones Humanas
 - ♦ Área de Presupuesto (Formulación PAO y Presupuesto)
-

CENDEISSS

- ♦ Control Interno
 - ♦ Evaluación de impacto de programas de capacitación
 - ♦ Administración Bases de Datos
 - ♦ Contratación Administrativa
 - ♦ Métodos y Técnicas de Investigación
-

GERENCIA DIVISION OPERACIONES

- ♦ Sistemas y Aseguramiento de la Calidad
 - ♦ Gestión Tecnológica
 - ♦ Gestión Administrativa
 - ♦ Gestión de Mantenimiento
 - ♦ Administ. Rec. Materiales, Humanos y Financiero
 - ♦ Derecho
 - ♦ Gestión Informática
-

**GERENCIA DIVISION ADMINISTRATIVA
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS**

- ♦ Gestión de Informática
 - ♦ Liderazgo
 - ♦ Servicio al Cliente
 - ♦ Motivación
 - ♦ Inglés conversacional y técnico
-

**GERENCIA DIVISION ADMINISTRATIVA
DIRECCION DE SERVICIOS INSTITUCIONALES**

- ♦ Procedimiento Administrativo (Debido Proceso)
 - ♦ Inglés conversacional y técnico
 - ♦ Contratación Administrativa
 - ♦ Gestión de Informática
 - ♦ Relaciones Humanas
-

**GERENCIA DIVISION ADMINISTRATIVA
DIRECCION DE COMPRAS DE SERVICIOS DE SALUD**

- ♦ Metodologías de Investigación
 - ♦ Presentación de resultados para la Toma de Decisiones
 - ♦ Grupos relacionados de diagnóstico
 - ♦ Evaluación de Impacto
 - ♦ Estrategias de Negociación
-

**GERENCIA DIVISION ADMINISTRATIVA
DIRECCION COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

- ♦ Actualización en Producción en T.V. Y Radio
 - ♦ Estrategias de Comunicación en Salud
 - ♦ Protocolo y Etiqueta
 - ♦ Planificación Estratégica
 - ♦ Administración Deportiva
-

**GERENCIA DIVISION ADMINISTRATIVA
DIRECCION JURIDICA CORPORATIVA**

- ♦ Contratación Administrativa
 - ♦ Derecho laboral, Penal, Público, Constitucional y Financiero
 - ♦ Gestión Administrativa
 - ♦ Gestión Informática
 - ♦ Seguridad Social
-

**GERENCIA DIVISION ADMINISTRATIVA
DIRECCION SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

- ♦ Gestión de Informática
- ♦ Formación de Capacitadores
- ♦ Relaciones Interpersonales
- ♦ Inglés
- ♦ Contratación Administrativa

GERENCIA DIVISION ADMINISTRATIVA

- ♦ Habilidades Gerenciales
 - ♦ Gestión Informática
 - ♦ Nuevas metodologías educativas
 - ♦ Contratación Administrativa
 - ♦ Principios de la Seguridad Social
-

HOSPITALES NACIONALES DESCONCENTRADOS

- ♦ Ley de Desconcentración 7852 - Adendum -Compromisos de Gestión
 - ♦ Relaciones Humanas en General
 - ♦ Elaboración de Presupuesto
 - ♦ Contratación Administrativa
 - ♦ Gestión de Informática
 - ♦ Solución de Conflictos
-

DIRECCION REGIONAL DE SUCURSALES HUETAR ATLANTICA

- ♦ Ley Administración Financiera
 - ♦ Contratación Administrativa
 - ♦ Administración de Sistemas
 - ♦ Gestión Informática
 - ♦ Legislación Laboral
-

DIRECCION REGIONAL SERV. MEDICOS REGION HUETAR ATLANTICA

- ♦ Debido proceso
 - ♦ Manejo y Negociación de Conflictos
 - ♦ Proceso Control Interno
 - ♦ Salud Ocupacional
 - ♦ Clima Organizacional
-

DIRECCION REGIONAL DE SUCURSALES HUETAR NORTE

- ♦ Sistema automatizado de pensiones
- ♦ Legislación laboral
- ♦ Generalidades de SICERE y SICERE PC
- ♦ Administración del efectivo
- ♦ Gestión administrativa

DIRECCION REGIONAL SERVICIOS HUETAR NORTE

- ♦ Debido Proceso
 - ♦ Costos
 - ♦ Compras
 - ♦ Trabajo en Equipo
 - ♦ Ley de Desconcentración
-

DIRECCION REGIONAL DE SERVICIOS MEDICOS REGION CHOROTEGA

- ♦ Relaciones Humanas y Cambio de Actitudes
- ♦ Servicio al Cliente
- ♦ Métodos y Técnicas de Planeación y Motivación en el Trabajo
- ♦ Trabajo en Equipo
- ♦ Herramientas de SICERE

Anexo 4: Año 2003

Necesidades de Formación indicadas por las unidades médicas según nivel requerido

Nivel Académico requerido	Administración Recursos Humanos					Administración Recursos Materiales					Administración Recursos Financieros					Administración Pública					Administración Servicios de Salud					Economía				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Región Chorotega	4	3	8	0	0	0	3	3	0	0	0	0	12	0	0	0	2	0	0	0	0	2	7	1	0	0	0	3	1	0
Región Brunca	3	1	3	0	0	5	3	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Región Pacífico Central	0	8	2	0	0	1	5	3	0	0	2	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	
Región Huetar Norte	2	6	4	1	0	2	6	2	0	0	1	1	6	0	0	0	1	5	0	0	0	1	4	2	0	0	1	0	0	
Región Atlántica	1	2	5	1	0	7	11	2	0	0	0	4	6	0	0	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	1	0	0	
Región Central Sur	4	3	10	1	0	2	2	5	0	0	4	1	4	0	0	0	1	5	1	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	
Región Central Norte	3	6	6	0	0	6	8	1	0	0	2	5	1	1	0	0	2	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	
Hospitales Nacionales	23	20	9	4	0	29	10	5	1	0	14	6	4	1	0	0	2	2	0	0	0	14	9	6	0	0	2	1	5	0
Clínicas Mayores	4	7	3	0	0	4	7	0	0	0	0	5	4	0	0	0	0	4	0	0	0	5	1	0	0	0	0	0	0	
Necesidades de Formación	44	56	50	7	0	56	55	21	1	0	23	26	43	2	0	0	8	17	3	0	0	17	38	15	0	0	2	7	6	0

0 Técnico o Diplomado

1 Bachiller

2 Licenciado

3 Máster

4 Doctor

Nivel Académico requerido	Contabilidad					Contaduría Pública					Informática (administrador de Red)					Estadística					Derecho					Ingeniería				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Región Chorotega	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	2	4	0	0	7	4	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0
Región Brunca	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3	4	0	0	0	9	0	0	0	0	0	1	4	0	0	0	0	2	0	0
Región Pacífico Central	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	0	11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Región Huetar Norte	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	2	0	0	0	8	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	3	0	0
Región Atlántica	6	1	0	0	0	0	0	1	0	0	4	5	0	0	0	1	5	1	0	0	0	4	0	0	0	0	5	0	0	
Región Central Sur	1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	4	4	4	0	0	2	1	5	0	0	0	4	0	0	0	0	3	0	0	
Región Central Norte	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	6	2	0	0	0	7	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
Hospitales Nacionales	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3	4	8	1	0	6	4	4	0	0	0	1	4	0	0	4	0	10	1	0
Clínicas Mayores	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	2	0	0	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	3	0	0	
Necesidades de Formación	11	12	12	0	0	0	2	1	0	0	28	36	21	1	0	43	23	14	0	0	0	5	24	0	0	4	0	28	1	0

0 Técnico o Diplomado

1 Bachiller

2 Licenciado

3 Máster

4 Doctor

Necesidades de Formación indicadas por las unidades de sucursales según nivel requerido

Regiones de Sucursal	Composición de las necesidades de Profesionales																													
	Administración Recursos Humanos					Administración Recursos Materiales					Administración Recursos Financieros					Administración Pública					Administración Servicios de Salud					Economía				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Región Chorotega	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Región Brunca	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Región Huetar Norte	4	1	1	0	0	2	1	0	0	0	0	1	5	1	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Región Atlántica	5	3	3	0	0	4	3	0	0	0	2	0	8	0	0	1	2	4	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Región Central	1	4	5	1	0	1	2	1	0	0	0	2	18	0	0	2	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
Necesidades de Formación	11	9	11	1	0	7	6	1	0	0	2	5	53	1	0	3	3	21	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	0

Regiones de Sucursal	Composición de las necesidades de Profesionales																													
	Contabilidad					Contaduría Pública					Informática Administrador de Red					Estadística					Derecho					Ingeniería				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Región Chorotega	0	0	1	0	0	0	0	6	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Región Brunca	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Región Huetar Norte	1	0	2	0	0	0	0	3	0	0	5	4	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0
Región Atlántica	5	3	0	0	0	0	0	7	0	0	7	4	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	0
Región Central	1	4	6	0	0	0	0	4	0	0	1	5	1	0	0	1	1	1	0	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	0
Necesidades de Formación	7	7	10	0	0	0	0	21	0	0	15	19	5	0	0	2	4	1	0	0	0	5	22	0	0	0	0	0	0	0

Anexo
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Área Administrativa
Resumen General
Julio, 1999

Contenidos Temáticos Requeridos	Frecuencia
Ley y Reglamento de Contratación Administrativa	26
Planificación Estratégica	16
Administración de Recursos Materiales	14
Servicio al Cliente	14
Administración de la Proveduría	13
Consolidación y Control de Presupuestos	13
Relaciones Humanas	10
Compromisos de Gestión	9
Sensibilización al Cambio	9
Contabilidad Básica	8
Negociación	8
Supervisión y Control de Procesos	8
Administración de Bodegas	6
Administración del Tiempo	6
Contabilidad de Costos	6
Derecho Laboral	6
Formulación de Proyectos	6
Liderazgo y Motivación	6
Administración General	5
Ley de Administración Pública	5
Relaciones Laborales	5
Administración de Recursos Humanos	4
Calidad y Mejoramiento Continuo	4
Gestión de Cobros	4
Manejo de la Caja Chica	4
Mecánica Básica	4
Administración del Presupuesto	3
Análisis Financiero	3
Clima Organizacional	3
Cobro administrativo	3
Control de Inventarios	3
Debido Proceso	3
Gestión de Inversiones	3
Gestión Financiera	3
Ley de la Moneda	3
Motivación	3
Normas y Políticas Institucionales	3
Plan Anual Operativo	3
Técnicas de Archivo	3

Anexo
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Área Administrativa
Resumen General (continuación)
Julio, 1999

Contenidos Temáticos Requeridos	Frecuencia
Administración Pública	2
Análisis y comprensión de lectura	2
Archivo de Documentos	2
Auditoría	2
Código de Trabajo	2
Conceptos de Autoestima	2
Control de Bodega	2
Derecho Administrativo	2
Inglés	2
Legislación Laboral	2
Ley de Administración Financiera	2
Ley de Tránsito	2
Manejo de Activos	2
Técnicas de Asepsia e Higiene	2
Acción legal y civil	1
Actualización Administrativa	1
Actualización y método de Avalúo de Propiedades	1
Administración de Servicios de Salud	1
Administración de Servicios de Vigilancia	1
Administración y control de Bienes Muebles	1
Albañilería	1
Análisis de Comportamiento	1
Análisis de medios de garantía en arreglos de pago.	1
Análisis de Sistemas (Factores Internos y Externos)	1
Análisis Estadístico	1
Arreglos de Pago	1
Auditoría Analítica	1
Auditoría Operativa	1
Autodiagnóstico	1
Autoestima	1
Avisos de Cobro	1
Carpintería, electromecánica y pintura	1
Carrera Profesional	1
Certificaciones	1
Código de Ética	1
Comercio, administración pública y marco legal interno	1
Compra y Venta de Servicios de Salud	1
Comunicación	1
Consolidación de Información de Costos	1

Anexo
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Área Administrativa
Resumen General (continuación)
Julio, 1999

Contenidos Temáticos Requeridos	Frecuencia
Contabilidad Avanzada	1
Contabilidad de Bienes Muebles	1
Contabilidad y Finanzas	1
Control de Gastos	1
Comportamiento Organizacional	1
Curso Matriz Insumo Producto	1
Defensa Personal	1
Derecho de los Patronos	1
Derecho Tributario	1
Derechos y Deberes del Administrador	1
Desastres Naturales	1
Electricidad	1
Embargos	1
Empowerment	1
Estadística	1
Estudios de Antigüedad	1
Ética y Valores	1
Expresión Oral y Escrita	1
Fondo Rotario	1
Funcionamiento de la planilla (Inscripciones, cambios y otros).	1
Gerencia	1
Gerencia en Salud	1
Gerencia Financiera y Presupuestaria	1
Gestión Administrativa	1
Gestión Contable y Estadística	1
Gestión de Cobros	1
Gestión de la Producción	1
Gestión de Pensiones	1
Gestión Local de Salud	1
Gestión Presupuestaria	1
Incapacidades	1
Inducción Laboral	1
Ingeniería Financiera	1
Inscripción Patronal	1
Instructivo de Egresos	1
Instructivo de Pensiones	1
Jardinería	1
Legislación comercial, tributaria y cobro judicial	1

Anexo
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Área Administrativa
Resumen General (continuación)
Julio, 1999

Contenidos Temáticos Requeridos	Frecuencia
Liquidaciones	1
Manejo de Armas	1
Manejo de Conflictos	1
Manejo de Desechos Sólidos Hospitalarios	1
Manejo de Instrumentos de Evaluación	1
Mantenimiento Cómputo	1
Mantenimiento de Equipo Médico	1
Mantenimiento Hospitalario	1
Mantenimiento Preventivo y Correctivo	1
Manual del Usuario	1
Manuales de Transportes	1
Mejora en la Prestación de Servicios de Salud	1
Métodos de evaluación del desempeño	1
Métodos para la resolución de conflictos, problemas,	1
Métodos y Técnicas de Investigación	1
Modernización	1
Normas de Aplicación	1
Normas de Seguridad de Valores	1
Normas del Trámite de Pensiones	1
Normas y Procedimientos de la CCSS.	1
Normativa de Relaciones Laborales	1
Normativa Presupuestaria Institucional	1
Obligaciones del Administrador-Ordenador de aspectos jurídicos	1
Office 97	1
Operación y Funcionamiento del: COP, CPA, SPI, CxC, FROP y Cajas	1
Ordenamiento Jurídico	1
Organización comunal	1
Organización de Centros de Salud	1
Pago de Fondo de Mutualidad	1
Paquetes Informáticos especializados: SPSS, TSP, E-VIEWS.	1
Perfil y actitudes del vigilante	1
Planificación en Salud	1
Prevención de riesgos de Trabajo	1
Primeros Auxilios	1
Procedimientos de contratación de personal	1
Procedimientos y Normas de Pensiones	1
Procesos de Desconcentración de la Oficina de Pensiones	1
Producción eficiente y eficaz.	1
Programación de Operaciones	1

Anexo
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Área Administrativa
Resumen General (continuación)
Julio, 1999

Contenidos Temáticos Requeridos	Frecuencia
Racionalización de los Recursos	1
Radiocomunicación	1
Redacción	1
Rendimiento Organizacional	1
Reglamento de Invalidez, Vejez y Muerte	1
Reglamento de Salud Ocupacional	1
Reglamento Interior de Trabajo	1
Reglamentos de Salud	1
Revisión Cuenta 322	1
Salud Ocupacional	1
Seguridad contra Incendios	1
Seguridad de la Propiedad Hospitalaria	1
Seguridad Institucional	1
Seguridad Ocupacional e Higiene	1
Sentencias de Embargo	1
Sistema de asignación de Recursos	1
Sistema de comunicación Anyware	1
Supervisión de Equipos	1
Técnicas de Lavado, Secado y Planchado	1
Técnicas de manejo de maquinaria	1
Técnicas en doblado de Ropa Verde	1
Técnicas en selección y clasificación de ropas	1
Técnicas y herramientas para analizar a los grupos de interés	1
Telefonía	1
Tipos de Programación	1
Tipos y niveles de Programación	1
Trámite de Adquisiciones	1
Trámite de Tiempo Extra	1
Transporte de Pacientes	1
Uso del CIE-X	1
Vacaciones	1
Vinculaciones P.A.O. - Presupuesto	1
Visita domiciliaria	1