

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

**Evaluación del modelo de clasificación de sucursales de la Gerencia División
Financiera de la Caja Costarricense del Seguro Social y propuesta
para el período 2007-2008**

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica,
como requisito parcial para optar por el grado de Magister en
Administración y en Dirección de Empresas

Kleiber Gabriel Rojas Varela
Carné 975359

Sede del Pacífico
2007

DEDICATORIA

Con todo mi esfuerzo y amor, para;

Dios: Ante todo, a mi Dios, quien fue el motor que me dio la vida, el deseo y la capacidad para afrontar esta aventura, y quien me premió durante el desarrollo de mi posgrado con el regalo más especial y mágico con que siempre soñé, el regalo máspreciado que interrumpió el desarrollo de esta maestría: el nacimiento de mi primogénito Kleiber Samuel.

Papá:

*Papá, siempre recordaré el día cuando cumplí quince años,
llegaste a mí con un regalo de cumpleaños:
aquel libro de matemáticas para décimo año,
y yo ni siquiera había terminado el noveno año.
Pasó mucho tiempo, para que yo entendiera y
valorara el significado de aquel regalo,
que ese día lágrimas en mis ojos causaron.
Hoy trece años después ha provocado
que un gran profesional en mí hayas forjado*

Hijo mío: ¡Gracias, “papi” por robarme la atención, sonrisas y lágrimas durante este período!; este esfuerzo y logro es dedicado a ti, porque deseo que el día que yo no esté físicamente, sea mi legado; sirva para que te acuerdes que tu padre sembró una semillita de inspiración eterna para ti; y será siempre mi deseo que se convierta en una estrella en el firmamento de tu vida, que te guíe para que algún día mis logros sean emulados por quién más amé en mi vida: tú, hijo mío.

AGRADECIMIENTOS

Durante el caminar hacia lo eterno, en esta gran aventura que mi Dios me ha concedido, he encontrado seres queridos y amados a los cuales, de todo corazón, agradezco su presencia en mi vida: mi padre Kleiber, mi madre Xinia, mi hermano Esteban y su hija Taylin, mi hermana Tania, mi amada cómplice Grettel Susana y mi inspiración: mi hijo Samuelito.

Al Licenciado Sergio Rodríguez Venegas, Director Regional de Sucursales Chorotega, quien como jefe laboral; ha sido un impulsador para que todos los que formamos su equipo de trabajo, nos formemos como profesionales íntegros. Gracias, Don Sergio, por apoyarme y darme el espacio necesario para desarrollar la investigación.

Mención especial al señor Oriéster Abarca Hernández, quien me impulsó para poder concluir satisfactoriamente esta investigación; su carisma académico fue una inspiración y facilitador impredecible para la conclusión de lo contenido en estas páginas.

Gracias a mis compañeros y amigos: Henry Chaves, Ronald Rojas, Oscar Leal, Miguel Gamboa, Peter Vásquez, Fabricio Alvarado, Rolando Torres, Janid Matarrita, Seatiel Álvarez y mi estimada compañera y flor de la clase Ana Lorena Gómez: todos compañeros de aventuras académicas quienes me invitaron, día tras día, a divertirme en esta Maestría, ¡Gracias muchachos, por ser mis cómplices en la academia!

¡QUE DIOS LOS BENDIGA!

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión de Posgrado en Administración y en Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magister en Administración y en Dirección de Empresas

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado

Lic. Oriéster Abarca Hernández, MBA
Profesor Coordinador

Lic. Alberto Guzmán Díaz, M.Sc.
Profesor Guía

Lic. Alexander Porras Venegas
Supervisor Laboral

Ing. Kleiber Gabriel Rojas Varela
Estudiante

CONTENIDO

Evaluación del modelo de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera
de la Caja Costarricense del Seguro Social y propuesta para el período 2007-2008

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Contenido.....	v
Índice de mapas.....	x
Índice de diagramas.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de tablas.....	xiv
Índice de cuadros.....	xv
Índice de anexos complementarios.....	xix
Índice de anexos de cuadros.....	xx
Siglas y abreviaturas.....	xxi
Resumen.....	xxiii
Introducción.....	25
1. Marco Teórico.....	27
1.1 Modelos de clasificación de unidades de gestión.....	27
1.1.1 Conceptos básicos.....	27
1.1.2 Modalidades básicas para el agrupamiento de unidades.....	30
1.1.3 Modalidades contemporáneas para el agrupamiento de unidades.....	32
1.1.4 Técnicas específicas de clasificación de oficinas gubernamentales.....	34
1.2. Indicadores administrativos de gestión.....	38
1.2.1 Conceptos básicos.....	38

1.2.2	Indicadores de gestión en la administración pública.....	40
1.3	Instrumentos operativos para la evaluación de la productividad.....	42
1.3.1	Medición de la productividad de unidades de gestión.....	43
1.3.1.1	Términos básicos asociados a la productividad.....	43
1.3.1.2	Conceptualización de la productividad.....	45
1.3.1.3	Enfoques para la medición de la productividad en unidades.....	46
1.3.2	Medición de la productividad de funcionarios.....	48
1.3.2.1	Ventajas de la evaluación del desempeño.....	49
1.3.2.2	Preparación de las evaluaciones de desempeño.....	50
1.3.2.3	Métodos para la medición de la productividad en personas.....	51
2.	Descripción de la institución.....	53
2.1	Perfil institucional.....	53
2.1.1	Historia de la Caja Costarricense de Seguro Social.....	53
2.1.2	Estructura organizacional.....	53
2.1.3	Misión y visión institucionales.....	54
2.1.4	Situación contemporánea institucional.....	54
2.2	Aspectos situacionales del sistema nacional de sucursales.....	55
2.2.1	Gerencia División Financiera.....	55
2.2.2	Direcciones Regionales.....	56
2.2.3	Sistema Nacional de Sucursales.....	57
3.	Descripción del estado actual del modelo de clasificación de sucursales del Sistema Nacional de Sucursales.....	60
3.1	Gerencia Financiera.....	60
3.1.1	Aristas de la planeación estratégica.....	60
3.1.2	Compromisos de gestión.....	61
3.1.3	Indicadores financieros y de gestión.....	66

3.1.4 Sistemas de evaluación de la productividad.....	68
3.1.4.1 Descripción del Sistema de Evaluación de la Productividad del área de inspección (SEPI).....	69
3.1.4.2 Descripción del Sistema de Evaluación de la Gestión en Prestaciones Sociales (SEGEPS).....	78
3.1.4.3 Descripción del Sistema de Evaluación de la Producción en Cobros (SEPC).....	85
3.2 Direcciones Regionales de Sucursales.....	87
3.3 Sucursales de servicios administrativos y financieros.....	88
3.3.1 Misión y visión.....	94
3.3.2 Principales actividades procesales administrativas y financieras.....	94
3.3.2.1 Inspección.....	94
3.3.2.2 Cobros.....	103
3.3.2.3 Prestaciones sociales.....	106
3.4 Descripción de los principales retos del Sistema Nacional de Sucursales.....	111
3.4.1 Maximización de la cobertura.....	111
3.4.2 Generación financiera.....	111
4. Análisis de los índices de gestión y de productividad como insumo del modelo de clasificación de sucursales de la institución.....	112
4.1 Análisis de los índices de gestión de las unidades adscritas al Sistema Nacional de Sucursales de la Caja Costarricense de Seguro Social.....	114
4.1.1 Generación de cuotas obrero patronales.....	118
4.1.2 Afiliación de trabajadores asalariados.....	124
4.1.3 Generación de cuotas obreras por trabajador independiente.....	130
4.1.4 Afiliación de trabajadores independientes.....	130
4.1.5 Interposición de denuncias en sede judicial.....	131

4.1.6	Previsiones de cierre de negocio por morosidad.....	138
4.1.7	Previsiones de cierre de negocio por negativa reiterada e injustificada en suministrar información.....	143
4.1.8	Días promedio en la resolución de pensiones (tipo vejez y muerte).....	145
4.2	Análisis de los índices de productividad de las unidades adscritas al Sistema Nacional de Sucursales de la Caja Costarricense de Seguro Social.....	147
4.2.1	Unidades de producción en inspección (UPIS).....	149
4.2.2	Unidades de producción social (UPS).....	157
5.	Propuesta de un modelo de clasificación de sucursales.....	165
5.1	Conceptos básicos del Modelo de Clasificación de Sucursales.....	165
5.2	Justificación del Modelo de Clasificación de Sucursales.....	167
5.3	Descripción del Modelo de Clasificación de Sucursales.....	167
5.3.1	Aplicación de los Compromisos de Resultados en la metodología del Modelo de Clasificación de Sucursales.....	167
5.3.2	Aplicación de las estadísticas de facturación en la metodología del Modelo de Clasificación de Sucursales.....	170
5.3.3	Aplicación de los sistemas de productividad en la metodología del Modelo de Clasificación de Sucursales.....	171
5.3.4	Nuevas tipologías de jerarquización (criterios de agrupamiento).....	173
5.3.5	Metodología del Modelo de Clasificación de Sucursales.....	174
5.4	Simulación del Modelo de Clasificación de Sucursales, con data del período 2006.....	176
5.5	Conclusiones acerca del Modelo de Clasificación de Sucursales.....	180

5.6 Recomendaciones acerca del Modelo de Clasificación de Sucursales.....	181
Referencias bibliográficas.....	183
Anexo metodológico.....	188
Anexos complementarios.....	205
Anexos de cuadros complementarios.....	235

ÍNDICE DE MAPAS

Nº.2.1 Mapeo Regional del Sistema Nacional de Sucursales.....	57
Nº.3.1 Distribución geográfica de la Red Nacional de Sucursales al mes de abril de 2007.....	92

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Nº.3.1 Actividades estratégicas del área de inspección.....	96
Nº.3.2 Áreas funcionales y actividades estratégicas de la Dirección de Prestaciones Sociales.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº.1.1 Técnicas basadas en el desempeño durante el pasado.....	51
Nº.1.2 Técnicas basadas en el desempeño futuro.....	52
Nº.3.1 Entidades que participan en los compromisos de resultados de la Gerencia de División Financiera.....	61
Nº.3.2 Bonificación de la Sucursal de Esparza, en marzo de 2005.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº.4.1 ¿Considera que el nivel de trabajo de su sucursal, está acorde con la clasificación oficial que ostenta?.....	113
Nº.4.2 ¿Los indicadores de gestión son variables fáciles de cuantificar y comparables con los resultados de otras sucursales?.....	117
Nº.4.3 ¿Considera que cuanto más denuncias judiciales realice una sucursal, mayor debe de ser la tipología o el nivel de sucursal?.....	132
Nº.4.4 ¿Considera que cuanto más cierres de negocio por negativa reiterada e injustificada de suministrar información realice una sucursal, mayor debe ser la tipología o el nivel de sucursal?.....	145
Nº.4.5 ¿La variable de días promedio para otorgamiento de una pensión por vejez o por muerte en una sucursal, debe ser un indicador para determinar la tipología o el nivel de sucursal?.....	147
Nº.4.6 ¿Los sistemas que evalúan la productividad en inspección y en prestaciones sociales (UPIS y UPS), han forzado a aumentar y a mejorar la gestión de la sucursal?.....	149
Nº.4.7 ¿Entre sucursales, las que mayor UPIS producen, por lo general, son sucursales de mayor gestión?.....	151
Nº.4.8 ¿Entre sucursales, las que mayor UPS producen, por lo general, son sucursales de mayor gestión?.....	159
Nº.5.1 Distribución de frecuencias del indicador de gestión: Generación de cuotas obrero patronales.....	175

ÍNDICE DE TABLAS

Nº. 1.1 Rangos para la Clasificación de Oficinas Banco Nacional puntaje.....	36
Nº. 1.2 Esquema de remuneración para Gerentes Categoría Variable.....	37
Nº. 1.3 Esquema de remuneración para Otras Jefaturas Banco Nacional.....	37
Nº.3.1 Red Nacional de Sucursales, hasta abril de 2007.....	91
Nº.3.2 Distribución por tipología de la Red Nacional de Sucursales, hasta abril de 2007.....	93
Nº. 5.1 Propuesta de tipologías de sucursales.....	173
Nº. 5.2 Rangos para la clasificación de sucursales.....	174

ÍNDICE DE CUADROS

Nº. 1.1 Clasificación de oficinas del Banco Nacional Costa Rica: indicadores y puntaje.....	35
Nº. 1.2 Cantidad máxima de empleados, según tipo de oficina Banco Nacional.....	36
Nº. 3.1 Ponderación de los Compromisos de Resultados durante el período 2004.....	63
Nº. 3.2 Ponderación de los Compromisos de Resultados durante el período 2005.....	64
Nº. 3.3 Ponderación de los Compromisos de Resultados durante el período 2006.....	65
Nº. 3.4 Ponderación de los Compromisos de Resultados durante el período 2007.....	66
Nº. 3.5 Determinación de la Unidad de Productividad en el Área de Inspección: Unidad de producción en inspección.....	71
Nº. 3.6 Determinación de la meta de Unidad de producción en inspección, por inspector.....	73
Nº. 3.7 Determinación de la meta en unidad de producción en inspección, por inspector con permisos y licencias.....	74
Nº. 3.8 Compromiso económico de la Sucursal de Esparza para 2005.....	75
Nº. 3.9 Determinación de la Unidad de Producción Social.....	79
Nº. 3.10 Descripción y ponderación de las metas de la Sucursal de Esparza, en el área de cobros, para 2007.....	86
Nº. 3.11 Descripción y ponderación de las metas del equipo de control de índices moratorios Nº.7 de la Dirección Regional de Sucursales Chorotega, para 2007.....	86
Nº. 3.12 Evaluación de la producción de la Sucursal de Esparza, para marzo de 2007.....	87
Nº. 3.13 Evaluación de la producción del equipo de control de índices moratorios Nº.7, para marzo de 2007.....	87
Nº.4.1 ¿Considera que el nivel de trabajo de su sucursal, está acorde con la clasificación oficial que ostenta?.....	112
Nº.4.2 ¿Los indicadores de gestión son variables fáciles de cuantificar y comparables los resultados con otras sucursales?.....	116
Nº.4.3 Generación económica por sucursal, tipología 4.....	118

Nº.4.4 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.3.....	119
Nº.4.5 Generación económica por sucursal, tipología 3.....	120
Nº.4.6 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.5.....	120
Nº.4.7 Generación económica por sucursal, tipología 2.....	121
Nº.4.8 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.7.....	122
Nº.4.9 Generación económica por sucursal, tipología 1.....	123
Nº.4.10 Indicadores estadísticos del cuadro 4.9.....	124
Nº.4.11 Generación económica por sucursal, tipología 4.....	125
Nº.4.12 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.11.....	125
Nº.4.13 Generación económica por sucursal, tipología 3.....	126
Nº.4.14 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.13.....	126
Nº.4.15 Generación económica por sucursal, tipología 2.....	127
Nº.4.16 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.15.....	128
Nº.4.17 Generación económica por sucursal, tipología 1.....	129
Nº.4.18 Indicadores estadísticos del cuadro 4.17.....	130
Nº.4.19 ¿Considera que cuanto más denuncias judiciales realice una sucursal, mayor debe ser la tipología o el nivel de sucursal?.....	131
Nº.4.20 Denuncias en sede judicial por sucursal, tipología 4.....	133
Nº.4.21 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.20.....	133
Nº.4.22 Denuncias en sede judicial por sucursal, tipología 3.....	134
Nº.4.23 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.22.....	134
Nº.4.24 Denuncias en sede judicial por sucursal, tipología 2.....	135
Nº.4.25 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.24.....	136
Nº.4.26 Denuncias en sede judicial por sucursal, tipología 1.....	136
Nº.4.27 Indicadores estadísticos del cuadro 4.26.....	137
Nº.4.28 Cierres de negocio por mora por sucursal, tipología 4.....	138
Nº.4.29 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.28.....	139
Nº.4.30 Cierres de negocio por mora por sucursal, tipología 3.....	139
Nº.4.31 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.30.....	140
Nº.4.32 Cierres de negocio por mora por sucursal, tipología 2.....	140
Nº.4.33 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.32.....	141

Nº.4.34 Cierres de negocio por mora por sucursal, tipología 4.....	142
Nº.4.35 Indicadores estadísticos del cuadro 4.34.....	143
Nº.4.36 ¿Considera que cuanto más cierres de negocio por negativa reiterada e injustificada de suministrar información realice una sucursal, mayor debe ser la tipología o el nivel de sucursal?.....	144
Nº.4.37 ¿La variable de días promedio para otorgamiento de una pensión por vejez o muerte en una sucursal, debe ser un indicador para determinar la tipología o el nivel de sucursal?.....	146
Nº.4.38 ¿Los sistemas que evalúan la productividad en inspección y en prestaciones sociales, han forzado a aumentar y a mejorar la gestión de la sucursal?.....	148
Nº.4.39 ¿Entre sucursales, las que mayor unidad de producción en inspección producen, por lo general, son sucursales de mayor gestión?.....	150
Nº.4.40 Unidad de producción en inspección, por sucursal, tipología 4.....	152
Nº.4.41 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.40.....	152
Nº.4.42 Unidad de producción en inspección, por sucursal, tipología 3.....	153
Nº.4.43 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.42.....	153
Nº.4.44 Unidad de producción en inspección por sucursal, tipología 2.....	154
Nº.4.45 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.44.....	155
Nº.4.46 Unidad de producción en inspección por sucursal, tipología 1.....	156
Nº.4.47 Indicadores estadísticos del cuadro 4.46.....	157
Nº.4.48 Entre sucursales, las que mayor unidad de producción social producen, por lo general, son sucursales de mayor gestión?.....	158
Nº.4.49 Unidad de producción social por sucursal, tipología 4.....	160
Nº.4.50 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.49.....	160
Nº.4.51 Unidad de producción social por sucursal, tipología 3.....	161
Nº.4.52 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.51.....	161
Nº.4.53 Unidad de producción social por sucursal, tipología 2.....	162
Nº.4.54 Indicadores estadísticos del cuadro Nº.4.53.....	163
Nº.4.55 Unidad de producción social por sucursal, tipología 1.....	163
Nº.4.56 Indicadores estadísticos del cuadro 4.55.....	164

Nº. 5.1 Indicadores provenientes de Compromisos de Gestión, para ser utilizados en el modelo de clasificación.....	168
Nº. 5.2 Indicadores provenientes del Sistema Centralizado de Recaudación.....	171
Nº. 5.3 Indicadores de productividad del modelo de clasificación.....	172
Nº. 5.4 Sucursales tipología 3 para 2007.....	178
Nº. 5.5 Sucursales tipología 2 para 2007.....	178
Nº. 5.6 Sucursales tipología 1 para 2007.....	179

ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

Nº.1 Ejemplo de Compromisos de Resultados de una sucursal, durante 2004.....	206
Nº.2 Ejemplo de Compromisos de Resultados de una sucursal, durante 2005.....	207
Nº.3 Ejemplo de Compromisos de Resultados de una sucursal, durante 2006.....	208
Nº.4 Ejemplo de Compromisos de Resultados de una sucursal, durante 2007.....	209
Nº.5 Comportamiento de la productividad en inspección de una entidad, durante 2006.....	210
Nº.6 Comportamiento regional de la productividad de los inspectores, Dirección Regional de Sucursales Chorotega.....	211
Nº.7 Comportamiento regional de la productividad de las sucursales, Dirección Regional de Sucursales Chorotega, durante 2006.....	212
Nº.8 Comportamiento de la productividad de un trabajador social Dirección Regional de Sucursales Chorotega, durante 2006.....	213
Nº.9 Cuadro generador de la productividad de un trabajador social, Dirección Regional de Sucursales Chorotega, durante 2006.....	214
Nº.10 Ejemplo de control de la gestión y de la productividad de los inspectores de la DRSCH, comparativo entre febrero de 2006 y febrero de 2007.....	215
Nº.11 Comparativo en la generación económica en cuotas obrero patronales de la Región Chorotega, febrero de 2006 y febrero de 2007.....	217
Nº.12 Ejemplo de planeación estratégica en prestaciones sociales, política de producción año 2007, Dirección Regional de Sucursales Chorotega.....	218
Nº.13 Ejemplo de planeación operativa en prestaciones sociales, planificación de actividades en el área de prestaciones sociales, unidad 1402.....	231
Nº.14 Metas de producción en el área de cobros para 2007, en la Dirección Regional de Sucursales Chorotega	234

ÍNDICE DE ANEXOS DE CUADROS

Nº.1 Generación de cuotas obreras por trabajadores independientes, por tipología de sucursal, modelo actual.....	236
Nº.2 Afiliación de trabajador independiente, por tipología de sucursal, modelo actual.....	240
Nº.3 Simulación del modelo de clasificación con la data del período 2006.....	244
Nº.4 Balanceo del modelo de clasificación mediante proyección por indicadores no monitoreados del período 2006.....	250

SIGLAS Y ABREVIATURAS

Asegurado Voluntario.....	AV
Banco Nacional de Costa Rica.....	BNCR
Caja Costarricense del Seguro Social.....	CCSS
Dirección Regional de Sucursales Chorotega.....	DRSCH
Equipo de Control de los Índices de Morosidad.....	ECIM
Evaluación Organizacional.....	EO
Fondo de Capitalización Laboral.....	FCL
Federación Española de Municipios y de Provincias.....	FEMP
Gerencia División Financiera.....	GDF
Instituto Costarricense de Electricidad.....	ICE
Instituto de Estudios Sociales en Población.....	IDESPO
Ley de Protección al Trabajador.....	LPT
Maestría en Administración y Dirección de Empresas.....	MADE
Matriz de Evaluación del Rendimiento de los Trabajadores Sociales.....	MERTS
Matriz de Evaluación de la Gestión de las Sucursales.....	MEGS
Módulo para la Evaluación de la Productividad de los Inspectores.....	MEPI
Módulo para la Evaluación de la Productividad de las Entidades.....	MEPE
Modelo de Clasificación de Sucursales.....	MOCLA
<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>	OCDE
Organización Internacional del Trabajo.....	OIT
Plan Anual Operativo.....	PAO
Población Económicamente Activa.....	PEA
Programa Estratégico de Cobertura Contributiva de la Inspección.....	PRECCIN
Parálisis Cerebral Profunda.....	PCP
Régimen No Contributivo.....	RNC
Seguro de Enfermedad y Maternidad.....	SEM
Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte.....	IVM
Sistema de Control de Gestión.....	SCG
Sistema de Evaluación y de Productividad en el área de Inspección.....	SEPI

Sistema de Evaluación de la Producción en el área de Cobros.....	SEPC
Sistema de Evaluación de la Gestión en Prestaciones Sociales.....	SEGEPS
Sistema de Segmentación de Clientes.....	SECLI
Sistema Centralizado de Recaudación.....	SICERE
Sistema Interbancario de Negociación de Pagos Electrónicos.....	SINPE
Sociedad para la Promoción y la Reversión Industrial.....	SPRI
Sistema Nacional de Sucursales.....	SNS
Superintendencia de Pensiones.....	SUPEN
Trabajador Independiente.....	TI
Trabajador Social.....	TS
Universidad de Costa Rica.....	UCR
Unidad de Producción Social.....	UPS
Unidades Producción en Inspección.....	UPIS

RESUMEN

Rojas Varela, Kleiber Gabriel

Evaluación del modelo de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera de la Caja Costarricense del Seguro Social y propuesta para el período 2007-2008.

Trabajo final de graduación. Programa de Posgrado en Administración y en Dirección de Empresas. –San José, C.R.

K. G. Rojas V., 2007

249 h.: il. – refs.

El objetivo general es evaluar el modelo actual de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social y proponer un nuevo modelo para el período 2007-2008, de acuerdo con el diagnóstico de la situación actual y los enfoques teóricos aplicables. Se desarrolló en la Gerencia Financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social, la cual se dedica a la administración de las operaciones del Sistema Nacional de Sucursales, ente encargado, junto con las entidades de Sede Central, de la seguridad social de la nación costarricense.

La metodología aplicada se basa en estudios exploratorios, descriptivos y analíticos, donde las principales técnicas utilizadas son: la recopilación de documental de datos por medio de la consulta de fuentes secundarias, especialmente libros, revistas y publicaciones especializadas sobre el tema. Las fuentes utilizadas se citan: primarias, como la observación directa, encuesta, cuestionario y entrevistas; además, las fuentes secundarias, entre ellas; registros públicos y de la propia entidad pública, y también documentos preparados por la misma Caja Costarricense de Seguro Social en los cuales se narra la historia y la situación actual, así como de la Gerencia División Financiera.

Dentro de las principales conclusiones cabe mencionar que el Modelo de Clasificación actual no es: cuantitativo, flexible, sensible, ni exacto, para el agrupamiento de las sucursales, mientras que el Modelo de Clasificación propuesto, permite a la institución

contar con una herramienta científica (estadística aplicada), de similar aplicación en la banca relacional pública e introduce la variable de productividad; convierte, así, al modelo propuesto, en un sistema vanguardista y moderno, en la administración pública costarricense, que hará de las bases de información de la institución, un uso eficiente para calcular las clasificaciones, por lo menos, una vez al año. Dentro de las conclusiones de mayor utilidad para la administración institucional, está el hecho de que el Sistema de Clasificación de Sucursales permite, según las estrategias de cada período, reconsiderar, adicionar o suprimir los indicadores. Dentro de las gerencias de división institucional, el Modelo de Clasificación de Sucursales constituye el primer modelo cuantitativo, objetivo y científico que permite jerarquizar las unidades de gestión operacional y agruparlas por el grado de complejidad que involucra su administración. Con fundamento en lo anterior, se recomienda que se implemente dicha propuesta y, en forma paralela, se desarrolle una estructura salarial asociada al mismo, basada en salarios compuestos (porción fija, porción variable). K.G.R.V.

Descriptores:

Administración Pública – Agrupamiento – Caja Costarricense de Seguro Social – CCSS – Clasificación – Evaluación – Gerencia Financiera – Gestión – Jerarquización – Modelo – Indicadores – Oficinas – Productividad – Rendimiento – Simulación – Sucursales.

Director de la investigación:

Lic. Alberto Guzmán Díaz, M.Sc.
Administrador del Área de Salud Esparza
Caja Costarricense de Seguro Social

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y en Dirección de Empresas
Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

La investigación desarrollada tiene como principal objetivo evaluar el modelo actual de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social y proponer un nuevo modelo para el período 2007-2008, de acuerdo con el diagnóstico de la situación actual y los enfoques teóricos aplicables.

Los objetivos específicos se describen así:

1. Realizar un análisis crítico de los fundamentos teóricos y de los fundamentos conceptuales dentro de los cuales se enmarca un modelo de clasificación de sucursales en una institución pública costarricense.
2. Describir los antecedentes históricos y la situación actual de la Caja Costarricense del Seguro Social y de la Gerencia División Financiera.
3. Describir el modelo actual de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera de la CCSS.
4. Evaluar el modelo actual de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera de la CCSS.
5. Proponer un nuevo modelo de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera de la CCSS, con fundamento en los hechos y situaciones estudiados en los capítulos 3 y 4, y los conceptos, teorías y literatura, presentados en el capítulo 1.

En el primer capítulo se realiza un análisis teórico de los tópicos de las ciencias económicas que sustentan la investigación. Se enfocan en cuatro aspectos principales: a) Modelos de clasificación de unidades de gestión, b) Indicadores administrativos de gestión, c) Instrumentos operativos para la evaluación de la productividad y d) conceptos y técnicas estadísticos.

En el segundo capítulo, la investigación es dirigida a la descripción del perfil institucional de la Caja Costarricense de Seguro Social, y más detalladamente, un desglose de las principales características situacionales del Sistema Nacional de Sucursales; esto permite que el lector pueda conocer el ámbito de aplicación de la investigación y concienciarse de la importancia para la seguridad social costarricense de construir, implementar y mejorar las herramientas necesarias que optimicen la prestación de servicios públicos.

En el tercer capítulo se abarca una diversidad de aristas, en las cuales se fundamenta la operabilidad de Gerencia de División Financiera, las Direcciones Regionales de Sucursales y el Sistema Nacional de Sucursales, en forma tal que, se proporcione un criterio amplio de las limitantes y de los alcances del actual modelo de clasificación de sucursales, utilizado por parte de la Gerencia de División Financiera.

El cuarto capítulo está orientado al análisis de dos secciones: los índices de gestión y los índices de productividad de las unidades adscritas al Sistema Nacional de Sucursales; estos índices reforzados con las variables provenientes de las estadísticas de facturación, constituyen la génesis de la propuesta de implementación desarrollada en el capítulo quinto.

En el quinto capítulo se diseña, describe y simula el Modelo de Clasificación de sucursales propuesto para el Sistema Nacional de Sucursal; dicha propuesta abarca desde su conceptualización, justificación, descripción, fuentes de toma de data, metodología estadística, simulación, hasta las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Modelos de clasificación de unidades de gestión

La organización eficiente contemporánea constituye un patrón de interrelaciones por medio del cual las personas, bajo la dirección de un cuerpo gerencial, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de un proceso de toma de decisiones denominado planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Para alcanzar las metas organizacionales, todos los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos.

1.1.1 Conceptos básicos

Organizar no implica una especialización ocupacional extrema que, en muchos casos, hace que el trabajo sea poco interesante, tedioso e indebidamente restrictivo. El organizador es quien debe considerar, de acuerdo con los resultados deseados, si debe darse una división en partes pequeñas (como en una línea de montaje típica) o si debe darse una definición, en forma lo suficientemente amplia, para que abarque el diseño, la producción y la venta de la maquinaria.

Diseño de una organización

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), afirman:

La estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala cómo deben coordinarse. Un organigrama ... se trata de un esqueleto que representa la estructura de una organización ... ilustra gráficamente las relaciones entre

funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. (p. 271)

Si se recurre a una terminología de carácter científico, organizar es "establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando los medios y las personas adecuados" (Real Academia Española, 2006).

Se ha sugerido que:

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que sea una organización debe iniciar por definir sus objetivos. Desde luego es necesario partir del conocimiento actual de la empresa para el diseño de organizaciones. El diseño de un nuevo sistema de organización es el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa. (Isolve, 1993, 38)

División del trabajo (especialización)

En su libro *La riqueza de las naciones*, Adam Smith empieza con un célebre pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith (1977) escribió:

Pongamos el ejemplo en una manufactura de pura bagaleta, pero de cuya división de trabajo en sus operaciones es muy vulgar la noticia, cual es la obra de la fábrica de alfileres:... un operario de éstos, no habiendo sido educado por principios de su oficio..., ni teniendo noticia del uso de las máquinas que él se emplean..., apenas podría acabar, aunque aplicase toda su industria, un alfiler al día, o por lo menos es cierto que no podría hacer veinte.... Pero en el estado que hoy en día se encuentra este oficio... un hombre tira el metal o alambre, otro lo endereza, otro lo corta, el cuarto lo afila, el quinto lo prepara para ponerle la cabeza... He visto un laboratorio de esta especie en que sólo había empleados diez hombres... estas diez personas podían hacer cada día más de cuarenta y ocho mil alfileres, cuya cantidad partida entre diez tocaría a cada uno hacer al día cuatro mil ochocientos. (p. 5)

Sin embargo, como explica Smith (1977), "si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día" (p. 5). Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores pueden especializarse, la productividad total se multiplica en forma geométrica.

En la actualidad se utiliza el término *división del trabajo* en vez de *división de la mano de obra*, con esto refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, pueden subdividirse.

Estandarización

Hellriegel et al. (2002), afirman:

La estandarización es un proceso que consiste en crear prácticas uniformes que los empleados deben de seguir cuando realizan su labor. Tales prácticas tienen por objetivo generar conformidad y se expresan mediante procedimientos por escrito, descripciones de puesto, instrucciones y reglas relacionadas con las funciones en la organización, el desempleo en diversas tareas y el comportamiento que cabe esperar en los empleados. (p. 269)

Jerarquía (autoridad)

Según Johansen (1982), el modelo Selznick, propugna la delegación de autoridad:

Selznick pone énfasis en la delegación de la autoridad como una herramienta para controlar la organización. Por lo tanto, se trata de aplicar este principio que, de acuerdo a nuestro argumento, equivaldría a la solución de un problema organizacional cuya fuente nace de la falta de control. Selznick trata de demostrar cómo la aplicación de tal principio trae consigo una serie de consecuencias no aplicada. (p. 236)

Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo por controlar, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién; estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos conocido como jerarquía.

Coordinación

La coordinación consiste en integrar las actividades de departamentos independientes, con el fin de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus funciones dentro de la organización.

La coordinación entre personal de organización con diferentes objetivos es esencial para alcanzar el objetivo organizacional, según Johansen (1982):

Es evidente que al dividirse el trabajo y delegar autoridad, los objetivos del grupo tienden a cambiar y por lo tanto, el interés de ellos para alcanzar objetivos anteriores. Si yo soy un carpintero que hago mesas, mi interés está en el número o calidad de las mesas producidas. Si me especializan para hacer sólo cubiertas de mesa, mi interés cambia, ya no me interesa el número y calidad de las mesas sino el número y calidad de las cubiertas. Mi otro colega carpintero que ahora se especializa en las patas de las mesas tiene objetivos ahora diferentes a los míos (en circunstancia que antes era el mismo; fabricar mesas). (p. 236)

1.1.2 Modalidades básicas para el agrupamiento de unidades

A través del proceso de agrupar en unidades, se establece el sistema de autoridad formal, se construye la jerarquía de la organización. El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones. Por ejemplo, los soldados son agrupados en patrullas, las patrullas en pelotones, los pelotones en compañías, las compañías en batallones, y así sucesivamente a través de regimientos, brigadas y divisiones, hasta el agrupamiento final en ejércitos.

Departamentalización (agrupamiento)

Afirma Isolve:

Se le denomina departamentalización al agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización. Toda organización frecuentemente

selecciona uno entre varios enfoques para realizar la departamentalización. Una selección final depende del tipo de actividad desarrollada, de sus objetivos finales y de las relaciones que cada departamento tenga con las metas totales de la misma. Desde luego, los métodos que se pretenden elegir para dividir el trabajo de una empresa son numerosos: incluyen los criterios de función, zonas, productos, procesos, clientes, sistema, equipo y tiempo. (Isolve, 1993, p. 39)

Los gerentes, con el objeto de seguir la pista de esta maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma como se divide el trabajo. La departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, pueden relacionarse en grupos “parecidos”.

Según Fayol (1983):“Es el resultado de la división del trabajo y de la necesidad de coordinación. Es el proceso de agrupar actividades para construir unidades naturales” (p. 10).

La teoría de la departamentalización de Fayol propone racionalizar el trabajo por medio de una división especializada de funciones o de departamentos, al frente de los cuales se colocarán a las personas idóneas.

Según Hellriegel et al. (2002), existen seis bases o modalidades que son, tal vez, las más comúnmente consideradas para realizar la departamentalización o el agrupamiento de unidades: proceso, producción, cliente, conocimiento, geografía y por tiempo.

- *Agrupamiento por proceso de trabajo y función:* Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador. Por ejemplo, una firma manufacturera puede distinguir talleres de fundición y soldadura.
- *Agrupamiento por producción:* las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan. Una gran empresa manufacturera puede tener divisiones separadas para cada una de sus líneas.

- *Agrupamiento por cliente*: Los grupos pueden también formarse para tratar con distintos tipos de clientes. Una empresa de seguros puede tener departamentos separados para pólizas de individuos y de grupos.
- *Agrupamiento por conocimiento y destreza*: Los hospitales, por ejemplo, agrupan a los cirujanos en un departamento, a los anestesiistas en otro y a los siquiátras en un tercero.
- *Agrupamiento por tiempo*: Los grupos pueden también formarse de acuerdo a cuándo es hecho el trabajo. Diferentes unidades hacen el mismo trabajo de la misma forma pero en distinto tiempo.
- *Agrupamiento por lugar*: En mayo de 1942, el Departamento de Guerra de los Estados Unidos fue organizado en términos de siete teatros (norteamericano, medio oeste africano, europeo, asiático, pacífico, pacífico del sudoeste y latinoamericano).

1.1.3 Modalidades contemporáneas para el agrupamiento de unidades

El agrupamiento de posiciones y de unidades no se implementa exclusivamente con el objeto de crear un organigrama, que es una manera fácil de controlar quién trabaja en la organización. El agrupamiento puede tener, por lo menos, cuatro efectos importantes: a) establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades, b) comparte recursos comunes entre unidades, c) se crean medidas comunes de desempeño y d) alienta al ajuste mutuo.

Organización matricial

Es aquella en la cual se reúnen especialistas de diferentes partes de la organización, para trabajar en un proyecto específico; el inconveniente es también la existencia de una doble autoridad, ya que cada miembro del proyecto específico recibe instrucciones del director del proyecto pero, además, mantiene su permanencia al departamento funcional en el que habitualmente trabaja.

Según Hellriegel et al. (2002):

La organización matricial combina algunas características de los diseños de organización funcional y por producto para mejorar la capacidad de procesamiento de información de gerentes y empleados. En una organización matricial, los gerentes funcionales y los gerentes de productos reportan a un gerente matricial. La labor de éste consiste en coordinar las actividades de los gerentes funcionales y de producto. En lugar de rendir cuentas a gerentes de nivel superior por separado, se reportan con un gerente matricial general, quien consolida e integra sus actividades. (p. 305)

Robbins y Coulter (1996) afirman que una organización matricial es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto. La estructura matricial crea una doble cadena de mando que, explícitamente, infringe el principio clásico de la unidad de comando. La departamentalización funcional se utiliza para mejorar en la economía de la especialización.

Organización en red

La producción económica se organiza en torno de redes informáticas: empresas, clientes y proveedores aumentan su colaboración y control de los procesos de generación de valor, en beneficio de su competitividad.

Hellriegel et al. (2002) expresan:

Subcontrata algunas o muchas de sus operaciones con otras empresas y las coordina con diversos métodos para lograr determinados objetivos. En el caso de organizaciones grandes y complejas, esas “otras empresas” pueden incluir unidades estratégicas de negocios que formen parte de la organización. Organizaciones o unidades independientes pueden ofrecer las funciones tradicionales de ventas, contabilidad y manufactura en diversos sitios y relacionarlas con las oficinas centrales de la empresa que las contrata por medio de computadoras. El empleo de tecnologías informáticas permite que los gerentes coordinen en tiempo real proveedores, diseñadores, fabricantes y otros participantes. (p. 306)

Organización virtual

Con la finalidad de lograr objetivos específicos, esta organización recurre a muchas tecnologías avanzadas de la información, para integrar en sus interiores, empleados, equipos y departamentos y en el exterior, a su red de subcontratistas. Se basa en las características de la organización en red. Ambos diseños organizacionales se concentran en formar alianzas y asociaciones con otras organizaciones, para hacer un fondo común y compartir las habilidades, la tecnología y los costos. Los límites en una organización virtual, tanto interna como externamente, son mucho más abiertos que en una organización en red.

1.1.4. Técnicas específicas de clasificación de oficinas gubernamentales

El engranaje burocrático de la República de Costa Rica presenta una diversidad de instituciones públicas de grandes dimensiones y por sus características funcionales y de extensión territorial, han ameritado la clasificación y la jerarquización de oficinas; entre estas instituciones se destaca el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR, por sus siglas).

Enfoque de clasificación de oficinas en el Banco Nacional de Costa Rica

El Modelo de Clasificación de Oficinas utiliza como base la información del Sistema de Segmentación de Clientes (SECLI, por sus siglas).

Según la Subgerencia General Corporativa del BNCR (2004):

El objetivo del Modelo de Clasificación de Oficinas es medir la gestión de los Gerentes, Jefes de Crédito, Operaciones y Comercial de las oficinas, a través del tamaño de las oficinas y la eficiencia con que operan y así poder establecer una jerarquización de las mismas. El Modelo de Clasificación de Oficinas nació de la necesidad de crear un instrumento de gestión administrativo, que permitiera... obtener agrupaciones de oficinas con comportamientos similares. Para esto, se aprovecharon los adelantos tecnológicos, con el fin de explotar la información que se cuenta en las bases de datos transaccionales y operacionales mediante su tratamiento estadístico. (pp. 1-2)

Cuadro N°. 1.1 Clasificación de oficinas del BNCR: indicadores y puntaje:

Indicador	Peso
Captación de Recursos Propios	150
Saldo, a fin de mes, en certificados depósito a plazo.	45
Saldo promedio en ahorros.	45
Saldo promedio en cuenta corriente.	60
Captación de Recursos Externos	90
Saldo, a fin de mes, en BN-Fondos (SFI)	30
Saldo, a fin de mes, en BN-Valores	30
Saldo, a fin de mes, en BN-Vital	30
Crédito	225
Saldo, a fin de mes, en la cartera de crédito	130
Número, a fin de mes, de operaciones de crédito.	65
Número, a fin de mes, de ops. de crédito criterio 1	30
Utilidad por empleado	50
Ingreso por comisiones	75
Total	590

Fuente: Subgerencia General Corporativa BNCR (2004).

El resultado del Modelo de Clasificación de Oficinas es un indicador administrativo, basado en un conjunto de variables y de indicadores que permiten jerarquizar o clasificar las oficinas, según su tamaño, gestión y, como consecuencia, la complejidad de administrarla.

La clasificación de la tipología se realiza mediante la suma total de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los indicadores, y se compara con la tabla de rangos, la cual establece el tipo de oficina.

La tipología de las oficinas está compuesta por cuatro grupos:

- *Tipo 4:* Grupo reducido de oficinas que comprende las oficinas más grandes de la Institución, y son las denominadas “Oficinas Estratégicas” por parte de Banca de Negocios, porque mantienen aproximadamente el 85% del balance total del Banco.
- *Tipo 3:* Agrupa a un número más grande de Oficinas que también atienden a una parte considerable de clientes. Son denominadas “Oficinas de crecimiento” y

brindan una amplia gama de productos y de servicios a los clientes. Su zona tiene un alto potencial de negocio y tienen asociadas oficinas de apoyo.

- *Tipo 2*: Son oficinas más pequeñas, también dentro de los esquemas de “Oficinas de Crecimiento”; brindan una amplia gama de productos y de servicios a los clientes; su zona tiene un alto potencial de negocio y la diferencia es que brindan apoyo a una oficina madre.
- *Tipo 1*: Son más del 50% del total de las oficinas. Los tipos 1 se subdividen en dos grupos: *Tipos 1.A* y los *Tipos 1-B*.

Tabla N°. 1.1 Rangos para la Clasificación de Oficinas BNCR, puntaje:

Tipo de oficina	Puntos
Agencia Tipo 4	Más de 501
Agencia Tipo 3	De 350 a 500
Agencia Tipo 2	De 176 a 349
Agencia Tipo 1	Menos de 175

Fuente: Subgerencia General Corporativa BNCR (2004).

La variabilidad de las estructuras por tipo de oficina, impide definir una estructura y cantidad única de funcionarios; por tanto, se estableció un tope o límite máximo de empleados permitido, el mismo se fijó de acuerdo con el percentil 85 de la agrupación de oficinas correspondiente y se presenta a continuación:

Cuadro N°. 1.2 Cantidad máxima de empleados, según tipo de oficina BNCR

Tipo de oficina	Empleados
Agencia Tipo 4	56
Agencia Tipo 3	34
Agencia Tipo 2	21
Agencia Tipo 1B	12
Agencia Tipo 1 ^a	8

Fuente: Subgerencia General Corporativa BNCR (2004).

El esquema de remuneración para la figura de Gerentes Regionales plantea una opción para aquéllos que están actualmente nombrados. Dicha opción se plantea a continuación:

- **Categoría Fija y Categoría de Referencia:** Tendrá un salario compuesto por una categoría fija y una parte variable a una categoría superior, según el rango de la oficina que dirija.

Tabla N°. 1.2 Esquema de remuneración para Gerentes Categoría Variable

Tipo de oficina	Categoría Fija	Categoría Variable
Tipo 4	E5	E7
Tipo 3	E3	E5
Tipo 2	E2	E3
Tipo 1-A	T-4	--
Tipo 1-B	E1	--

Fuente: Subgerencia General Corporativa BNCR (2004).

De acuerdo con la normativa vigente, el salario variable aplica también, cuando corresponda, para las otras jefaturas de las oficinas regionales, es decir: Jefes de Crédito, Jefes de Operaciones y Jefes Comerciales. Por lo anterior, también estarán sujetos al esquema de remuneración variable. Para estos casos, el esquema de cita se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla N°. 1.3 Esquema de remuneración para Otras Jefaturas BNCR

Tipo de oficina	Jefatura	Categoría Fija	Categoría Variable
Agencia Tipo 4	Jefe de Crédito	E2	E4
	Jefe Operaciones	E1	E2
	Jefe Comercial	E1	E2
Agencia Tipo 3	Jefe de crédito	E1	E3
	Jefe Operaciones	T4	E1
	Jefe Comercial	T4	E1
Agencia Tipo 2	Jefe de Crédito	T4	--
Agencia Tipo 1	Jefe de Crédito	T4	--

Fuente: Subgerencia General Corporativa BNCR (2004)

1.2 Indicadores administrativos de gestión

Salguero (2001), al parafrasear las palabras que Peter Drucker utilizó, en las líneas centrales de su artículo *The practice of management* de 1954, describe adecuadamente los indicadores de gestión y su utilidad para el administrador:

El cuarto elemento básico del trabajo del gerente es la tarea de medición. El gerente establece unidades de medida, y existen pocos factores que sean tan importantes para el desempeño de la organización y de cada integrante de ella. Se ocupa de que cada integrante de la organización tenga mediciones a su disposición que estén enfocadas hacia el desempeño de toda la organización y que al mismo tiempo, enfoquen el trabajo del individuo y le ayuden a realizarlo. Analiza el desempeño, lo valora y lo interpreta. Y una vez más, como en todos los demás aspectos de su trabajo, comunica tanto el significado de las mediciones como su descubrimiento, tanto a sus subordinados como a sus superiores. (p.43)

1.2.1 Conceptos básicos

Definición del término *indicador*

Los [objetivos](#) y las metas que se propone una [organización](#), un proyecto, o una nueva tarea, deben definirse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos [objetivos](#) y tareas; son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

Existen diferentes definiciones de indicador; entre las principales puede citarse, la del Diccionario de la Real Academia Española (2006), el cual señala que un indicador es aquello “que indica o sirve para indicar”, y entiende por este último término “dar a entender o significar una cosa con indicios”.

En este trabajo se adoptó como definición de indicador la que propone Enrique Pin, Profesor del Grupo de Teorías y Técnicas de Dirección Universidad Agraria de La Habana Cuba, según Carballal del Río (2006): “Compendios, conjuntos o selecciones de datos básicos, que permite calificar un concepto abstracto y a su vez nos provea del detalle

cuantitativo y cualitativo de un conjunto de objetivos con el fin de medir el progreso logrado con respecto a las metas.”

Si se parte que una de las utilidades de los indicadores es la toma de decisiones, se agrupan los diferentes tipos de indicadores de acuerdo con las necesidades reales: indicadores cuantitativos, indicadores cualitativos, indicadores directos, indicadores indirectos, indicadores positivos, indicadores negativos.

Indicadores de gestión operativa

Para medir el desempeño de una empresa, se necesita de un sistema de indicadores de gestión. En la elaboración de los indicadores de gestión deben tenerse en cuenta varios elementos, según Carballal del Río (2006), tales como:

- *El objetivo:* Debe expresar el para qué
- *La definición:* Es la expresión matemática.
- *Niveles de referencia:* referencia contra la cual constatar el valor de un indicador.
- *Responsabilidades:* Se refiere a quién le corresponde actuar.
- *Puntos de Lectura:* ¿Cómo se obtienen y conforman los datos?
- *Periodicidad:* ¿Cada cuánto tiempo se mide el indicador?
- *Sistema de información y toma de decisiones:* Debe ser lo suficientemente ágil y rápido, para asegurar la realimentación en cada nivel de la organización y según la responsabilidad de cada uno.

1.2.2 Indicadores de gestión en la administración pública

Compromisos de gestión

Según Losada (1999):

En los últimos años, en los países de América Latina han surgido distintos tipos de presiones que han hecho que el mejoramiento del control del desempeño o de los resultados de las organizaciones públicas cobre especial importancia. Por un lado están las presiones fiscales que han obligado a los gobiernos de la región a replantear seriamente el papel del Estado. Por el otro está la sociedad misma que ha levantado la voz – a menudo amplificada por los medios de comunicación – para reclamar su derecho a que los servicios públicos sean de buena calidad y se adecuen a las demandas reales de los usuarios.

Los responsables por la toma de decisiones en América Latina parecen estar respondiendo a estas dos presiones de diversas maneras. Una de las respuestas más frecuentes... ha sido centrarse en la medición del desempeño de las organizaciones públicas. Ya son varios los países donde los altos mandos del Poder Ejecutivo (el presidente o sus ministros, gobernadores y alcaldes), firman contratos de desempeño con las agencias ejecutoras de los programas financiados por el gobierno. (p. 365)

Rendición de cuentas y control

Hellriegel et al. (2002) afirman:

La rendición de cuentas es la expectativa de que los empleados aceptaran el reconocimiento o la culpa de su desempeño. Ningún gerente puede revisar todo lo que hace un empleado. Por tanto, normalmente establece directrices y normas de desempeño en el marco de las cuales tienen que realizarse las responsabilidades. Este proceso puede emprenderse luego de consultar a los empleados que estarán a cargo de las responsabilidades... es el punto donde se encuentran autoridad y responsabilidad, y resulta esencial para el buen desempeño. (p. 284)

Es imposible saber si algo está haciéndose bien, sin desarrollar indicadores de desempeño que permitan la medición posterior de la actuación oficial. Más aún, en el sector público, donde el gobierno es el ejecutor de programas financiados con los recursos de los ciudadanos

y cuyos objetivos tienen que servir a la sociedad. En otros términos, los gobiernos son esencialmente gestores de un mandato que la sociedad les ha conferido y sobre el cual ésta tiene derecho a saber si se ha cumplido o no y en qué medida.

Como meta de largo plazo, esta idea tiene grandes posibilidades de contribuir con mejorar la acción pública. Empero, hay que avanzar con suma cautela a la hora de cambiar los sistemas de supervisión. La transición de un sistema de control “*ex ante*” a uno “*ex post*” lleva cambios importantes, como lo menciona Losada (1999):

Asimismo se requiere modificar los sistemas de responsabilidad, una tarea extremadamente compleja en el sector público. Estos actores aconsejan que las modificaciones en los sistemas de control se introduzcan de manera paulatina y prudente. Es posible que en muchos casos se requiera avanzar en la mejora de los controles *ex ante* y paralelamente introducir el control del desempeño. Una buena articulación de controles puede favorecer no solamente la obtención de resultados satisfactorios, sino también garantizar un mayor cumplimiento de la legalidad. (p. 366)

Sistemas de control de gestión estratégica

Según Hellriegel et al. (2002), en el control y el diagnóstico de resultados:

Se necesitan controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si éstos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tal vez tengan que modificar la misión y los objetivos, revisar las estrategias, idear nuevos planes tácticos o cambiar los controles utilizados. Una evaluación minuciosa de los resultados revela los cambios específicos que hay que incorporar en el siguiente ciclo de planeación. (p. 211)

Amat (1999) sostiene que el problema del control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización, y que existen tres tipos de control: estratégico, de gestión y operativo.

Un sistema de control de gestión (SCG, por sus siglas) es una estimulación organizada para que los *managers* descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo; permite

alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones, es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia.

Los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente: rápidos, flexibles, económicos, ser entendibles y seguir la forma de la organización (Menguzzato y Renau, 1986, p. 245).

Medidas de desempeño

La construcción de medidas de desempeño de gestión es parte del análisis de las principales dimensiones que caracterizan el entorno actual por el que atraviesa la Administración Pública, para centrarse en la demanda de la sociedad de un nuevo modelo de Administración inteligente, pensante, innovadora, flexible y adaptativa, capaz de corregir sus errores, aprender de la experiencia, y sensible a las fuerzas que actúan, tanto en su entorno como internamente, así como desarrollar y consolidar estructuras y esquemas de comprensión y de acción en su orientación continua hacia la consecución de su visión, misión, objetivos y metas

Según Losada (1999):

Las medidas de desempeño nos indican en qué forma estamos actuando..., las medidas de desempeño siempre han formado parte de nuestras vidas, algunas veces con sutileza y otras no tanto. Estas nos señalan cómo estamos actuando, esto es, cuáles son nuestras destrezas y en dónde necesitamos mejorar. Los indicadores de desempeño son útiles para el individuo y también para las organizaciones. En el sector privado son importantes en la medida en que las compañías compiten por ganar clientes y por obtener participación en el mercado, pero también lo son en el sector público. (p. 367)

1.3 Instrumentos operativos para la evaluación de la productividad

La Teoría de Sistemas plantea que un conjunto de indicadores puede comportarse como un gran sistema y en el que, a su vez, cada indicador independiente se manifiesta como un

subsistema. La misma se comporta como herramienta de trabajo útil, que en diversas ocasiones ha demostrado su efectividad, permitiendo la aplicación de modelos diferentes para problemas diferentes. Esto es posible debido a que las partes no funcionan como unidades independientes o aisladas, sino que todas actúan orientadas hacia un objetivo único y común.

1.3.1 Medición de la productividad de unidades de gestión

1.3.1.1 Términos básicos asociados a la productividad

La productividad organizacional es uno de los tópicos más extensamente tratado sobre organizaciones formales, pues, de una u otra manera, casi todas las teorías formuladas sobre las mismas pretendían, implícita o explícitamente, un incremento en dicha productividad, empero el término está estrechamente vinculado con una serie de conceptos en los que cuáles aún no existe una acepción dominante de su significado.

Eficiencia y eficacia

Para Jaramillo (1998) la eficiencia es “el máximo resultado posible de productividad que puede ser alcanzado a partir de un volumen de recursos determinados” (p. 59).

Cordera y Bobenrieth (1983, pp. 203-287) señalan que la eficiencia es el logro de los objetivos, pero haciendo uso del mínimo de recursos. Por otro lado, la eficacia es el logro de los objetivos planeados. Para ellos, la eficacia puede alcanzarse sin eficiencia pero, en cambio, la eficiencia incluye siempre la eficacia.

La eficiencia consiste en alcanzar el mejor grado de cumplimiento de objetivos, al menor costo posible y con los recursos indispensables. Por otro lado, alcanzar los objetivos, sin poner atención a los recursos que se utilizan, se denomina eficacia.

Calidad

Según la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI, por sus siglas) (2006) calidad se define como: “Todas la formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general” (p. 1).

Muchos son los pensadores que han aportado a la filosofía de la calidad, pero sus mayores precursores son Shewhart, Crosby, Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi, Imai y Suzuki quienes han proporcionado una visión general de una nueva filosofía administrativa orientada al aumento de la productividad por medio de la calidad.

Según Gutiérrez (2006):

El término calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto. Cuando se dice que algo tiene calidad, esta expresión designa entonces un juicio positivo con respecto a las características del objeto. El significado del vocablo calidad en este caso para ser equivalente al significado de los términos excelencia, perfección. (p. 23)

Si existe un pensador que aportó al control estadístico de la calidad, sin duda alguna fue Joseph Juran; este ingeniero eléctrico y emigrante europeo, dentro de sus frases siempre citaba: “La productividad es el reto del siglo XX, la calidad será el reto del siglo XXI”, dicho pensamiento encierra mucho de la filosofía de la administración de la gestión pública, en donde, sin duda alguna, la productividad siempre ha sido uno de los grandes retos, no obstante, sin perder el norte que una vez lograda la estandarización de procesos (optimización de la secuencia del proceso) y la maximización de la razón de productividad (producción / insumos), el gran reto siguiente, de la administración pública, es el control de las variables críticas de calidad de los servicios brindados, tal como lo expresa Martín (2005): “Una Administración Pública inteligente, que aprende, debe generar mecanismos de recogida de información de la sociedad, pero, esencialmente, debe generar ideas que la mantengan conectada a la realidad de ésta (p. 48)”. En similar sentido se pronuncia la

Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP, por sus siglas) (1999): “No es posible seguir modernizando la Administración con la misma parsimonia que ha caracterizado los últimos procesos de cambio en el sector público. El tiempo apremia, la calidad no es una moda, sino una verdadera necesidad para la Administración del futuro”.

1.3.1.2 Conceptualización de la productividad

Concepto tradicional

El término productividad aparece por primera vez en un artículo de Quensay en 1776, en Inglaterra, tiempos en los que nacía la economía como ciencia (con la obra de Adam Smith, *La riqueza de las naciones*). Tiempo después, como segunda ocasión aparece el concepto en 1883, cuando Littke definió productividad como “la facultad de producir es igual al deseo de producción”, refiriéndose en facultad de producir a la capacidad instalada o al tamaño de la planta.

Según Sosa, la productividad es un estado mental que involucra el principio de eficiencia en las actuaciones diarias, permite adquirir cierto valor de competitividad, todo ello siempre enfocado en la mejora continua.

La Productividad es una actitud mental que nos lleva a trabajar más responsablemente e inteligentemente, cumpliendo mejor, con nuestro trabajo y buscando siempre la manera de hacerlo más fácil y más eficientemente, con menos esfuerzo, menos materiales o menos tiempo. La productividad nos permite ser más competitivos en el mercado donde estamos, no sólo para mantenernos en él, sino para cada vez tener mayor participación, y de esa manera ir garantizando la permanencia y el desarrollo de nuestra fuente de trabajo... Podremos decir que es una actitud de responsabilidad y creatividad en donde nunca damos por hecho que las cosas sigan siendo como son, sino consideramos que todo lo que hacemos puede y debe hacerse cada vez de mejor manera. (Sosa, 2002, pp. 63-64)

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos), en un período de tiempo dado, si obtiene el máximo de productos.

Conceptos Modernos

En estos últimos veinticinco años lo que ha sucedido en el ambiente de los sistemas productivos es una verdadera revolución, pues hace un cuarto de siglo difícilmente se pensaba acerca del reto que podría significar la competencia japonesa, la calidad y la globalización de productos y de servicios. Todo este proceso de cambio que ha tenido lugar ha motivado a diferentes autores en un nivel internacional, a tratar el problema del logro y de la medición de la calidad y de la productividad desde diversos enfoques y utilizando diferentes tecnologías. Así, se observa el uso de este concepto en diversos organismos internacionales, como son:

- *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE, por sus siglas en inglés; Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, en español), la Productividad es igual a producción dividida por cada uno de sus elementos de producción. (citado en Nicoletti y Scarpetta, 2003).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, por sus siglas) (2006). Los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos a la producción es una medida de la productividad.

1.3.1.3 Enfoques para la medición de la productividad en unidades

La expresión evaluación organizacional (por sus siglas EO, en adelante) ha sido utilizada por los autores con significados diferentes, pero haciendo hincapié todos ellos en la necesidad de un modelo o marco conceptual que sirva de referencia y con la intención implícita de que los datos recogidos sirvan para la mejora de la eficacia organizacional.

La diversidad de modelos de evaluación de la eficacia organizacional puede reducirse a los siguientes cuatro modelos básicos:

Modelo de objetivos: Según Sánchez y Fernández (1997, p. 180) este modelo de evaluación parte de un supuesto elemental: el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización incide en el grado de eficacia de la misma.

Desde el modelo de objetivos se asume que una organización tiene objetivos identificables y que se puede medir el grado de progreso hacia el logro de esos objetivos. Cuanto más cerca estén los resultados obtenidos de los objetivos pretendidos, más efectiva será una organización. (Sánchez y Fernández, 1997, p. 182)

Modelo de los sistemas: El énfasis en la eficacia pasa del logro de los fines deseados (bien en un nivel directivo, social o del investigador) a recoger información relacionada con los procesos organizacionales.

Los autores Kast y Rosenzweign (1980) afirman: “En el modelo de sistemas, la organización se considera como un sistema abierto y su eficacia está en función del grado de funcionamiento óptimo del sistema” (p.132).

En un estudio reciente Ramos (2006) expresa:

Desde el modelo de sistemas, la organización debe de ser juzgada por su capacidad para adquirir factores, procesarlos, distribuir los bienes y servicios y mantener estabilidad y equilibrio para conseguirlos. En definitiva, el modelo de sistemas destaca dos situaciones importantes: a) la supervisión final de la organización depende de su capacidad para adaptarse a las exigencias del entorno y, b) para satisfacer dichas exigencias, el ciclo total de insumos o entradas-resultados, debe de ser el centro de atención de la dirección. (p. 145)

Modelo de Componentes Estratégicos (múltiples): Como señalan Sánchez y Fernández (1997, p. 195), para la década de los setenta existía una gran insatisfacción respecto de la teoría y de investigaciones llevadas a cabo en el campo de la efectividad organizacional, tal y como se manifiesta en las revisiones críticas de la literatura. Como resultado aparece el modelo de componentes (*constituency*) múltiples, o componentes estratégicos, o de valores múltiples, o modelo de satisfacción

En su planteamiento más general, el modelo de componentes múltiples aborda las organizaciones como intersecciones de círculos de influencia, cada uno de los cuales abarca un componente o constituyente que evalúa la actividad (o actividades) de la organización en términos de sus propios intercambios dentro del círculo. Este modelo sostiene que una organización es efectiva cuando satisface las demandas y expectativas de sus componentes..., entendiendo por componente o constituyentes aquellos individuos o grupos que tienen una importancia vital para la organización. Utilizan el término componentes en vez de participantes (Sánchez y Fernández, 1997, p. 195)

Modelo de valores opuestos o en competencia: Señalan Sánchez y Fernández (1997, p. 206) que cuando se trata de evaluar una organización, los investigadores seleccionan un conjunto de criterios con base en los cuales realizar la evaluación. Tradicionalmente, estos criterios seleccionaban o deducían por medio de entrevistas con los principales representantes de la organización. Tales criterios reflejaban los valores personales subyacentes, pero no hacían nada por explicar y precisar las nociones abstractas e implícitas de los teóricos, investigadores o consultores que intervenían ¿Qué pensaban acerca del constructo *efectividad*? El modelo de valores opuestos aparece como una metodología de evaluación y como un marco teórico para estudiar la efectividad que trata de dar respuesta a esa pregunta.

El modelo de Valores Opuestos o de Valores en Competencia, parte del supuesto que no existe el mejor criterio para evaluar la EO y que dicho concepto es subjetivo y, por tanto, los criterios que un evaluador pueda elegir están basados en sus valores o preferencias. El modelo de Quinn y Rohrbaugh asume que los diferentes criterios se pueden organizar y consolidar en un único modelo. Argumentan que tales elementos comunes se pueden combinar de tal modo que se puedan formar grupos básicos de valores opuestos. Cada uno de estos grupos constituye un único modelo de efectividad. (Sánchez y Fernández, 1997, p. 206)

1.3.2 Medición de la productividad de funcionarios

Es común que el término productividad sea sinónimo de evaluación de rendimiento, cuando su aplicación es la medición de la eficiencia o rendimiento de los colaboradores de una organización.

Gan y Triginé (2006) se refieren a la evaluación del desempeño individual y expresan que:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo. (p. 193)

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o que exceden lo esperado y quienes no lo hacen.

Según Güimil (2006):

El Sistema de Evaluación de Desempeño y Potencial facilita el análisis periódico de la actuación de cada integrante de la organización de modo de obtener la información de mayor calidad para lograr la utilización más eficaz de los recursos humanos con que cuenta, de manera tal que cada uno de ellos contribuya con el máximo de su capacidad al logro de los objetivos, tanto organizacionales como individuales.

La evaluación de desempeño es una responsabilidad inherente a la supervisión y su efectividad, en todo sentido, estará dada en función directa de la objetividad con que se realiza y de la comunicación entre supervisor y supervisado. (p. 76)

1.3.2.1 Ventajas de la evaluación del desempeño

Según Billikopf (2006), la evaluación de desempeño resulta útil para: a) validar y refinar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y b) brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.

Validez y refinamiento de las actividades de la empresa: Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para mejorar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos. Por ejemplo, la evaluación puede revelar que un supervisor, o varios, han tenido ciertos conflictos con otros administradores y empleados. Puede adoptarse entonces algunas de estas soluciones: 1) prestar

más atención a la capacidad de los capataces en el proceso de selección, 2) animar a los supervisores existentes para que asistan a clases de comunicación y resolución de conflictos que se ofrezcan en las universidades, escuelas técnicas, o en la comunidad, y 3) proporcionar asesoría individual a cada capataz. (Billikopf, 2006)

Billikopf afirma que la información obtenida por medio de las evaluaciones de desempeño también pueden utilizarse para: 1) desarrollar descripciones de puestos con mayor corrección y planificar programas para la formación de los empleados ya contratados, 2) otorgar aumentos u otros beneficios, 3) establecer sesiones de asesoramiento laboral, 4) adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

Necesidad humana de retroalimentación: Aunque existe variabilidad entre los empleados en sus deseos de mejorar su rendimiento, generalmente la mayoría quiere saber si se desempeñan bien. Un agricultor bien establecido, y de mucho éxito, recordaba con tristeza la indiferencia de su patrón cuando como joven, él y su familia de inmigrantes japoneses trabajaban con mucho esfuerzo en una granja norteamericana. Años después, al encontrarse con su antiguo patrón, el agricultor le preguntó por qué nunca les había elogiado el esfuerzo. El antiguo patrón contestó: "Tenía miedo que dejaran de trabajar con tanto esfuerzo. (Kubo, 1990, p. 245)

Afirma Billikopf, que las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad. Sin contar el proceso de selección, pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, que la retroalimentación.

1.3.2.2 Preparación de las evaluaciones del desempeño

Existen elementos comunes en todos los enfoques, sobre evaluación del desempeño, según Wrther y Heith (2000) y Billikopf (2006), tales como: estándares de desempeño y mediciones del desempeño:

Estándares de desempeño: Comparación con un criterio o norma. Este sistema permite a un supervisor clasificar el desempeño de los empleados independientemente del presentado por otros empleados. En este caso tanto supervisor como empleados comparten un mismo marco de referencia para valorar con exactitud las modificaciones del desempeño a largo plazo. (Billikopf, 2006)

Mediciones del desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o en forma indirecta. En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. (Wrther y Heith, 2000)

1.3.2.3 Métodos para la medición de la productividad en personas

Las técnicas de evaluación tradicionales pueden dividirse en técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño, en un futuro.

Métodos basados en el desempeño durante el pasado: Tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

Figura N°. 1.1 Técnicas basadas en el desempeño durante el pasado

- Escalas de puntuación
- Lista de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de errores

- Escalas de calificación con

Fuente: Wrther, Jr. y Heith Davis (2000)

Métodos basados en el desempeño futuro: Se centran en el desempeño venidero, mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Los métodos de evaluación orientados al futuro, pueden centrarse en metas específicas.

Figura N°. 1.2 Técnicas basadas en el desempeño futuro

- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Método de los centros de evaluación

Fuente: William B. Wrther, Jr. y Heith Davis (2000)

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

2.1 Perfil institucional

2.1.1 Historia de la CCSS

El 1º de noviembre de 1941, durante la administración del Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, mediante Ley N° 17 se crea la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS, por sus siglas), como una institución semiautónoma del Estado. Sin embargo, el 22 de octubre de 1943, la Ley de la creación de la CCSS fue reformada; se constituye, así, en una institución autónoma del Estado, destinada a la atención del sector de la población obrera y mediante un sistema tripartito de financiamiento.

El seguro de invalidez, vejez y muerte (IVM, por sus siglas) se crea en 1947, pero incluía a los trabajadores del Estado, instituciones autónomas, semiautónomas y las Municipalidades; años posteriores se incorporan otras modalidades de trabajadores.

El 12 de mayo de 1961, por Ley N° 2738, se faculta a la CCSS a la universalización de los seguros sociales.

En 1973 se da el traspaso de hospitales a la CCSS por medio de la Ley N° 5349, proceso que tardó sólo tres años y medio, hasta constituirse hoy en un sistema de 29 hospitales.

En 1975 la CCSS se hace cargo del sistema de pensiones del régimen no contributivo, con el fin de dar protección a las personas de más bajos recursos.

2.1.2 Estructura organizacional

Los miembros que conforman la Junta Directiva, representan la máxima autoridad en la toma de decisiones. Representan al Poder Ejecutivo, al sector patronal y al sector de los

trabajadores, ellos son: a) tres representantes del Estado (incluido el miembro que se designa como Presidente Ejecutivo), b) tres representantes de los patronos y c) tres representantes de los trabajadores (movimiento sindical, movimiento solidarista, movimiento cooperativo).

Los miembros de la administración superior representados por el cuerpo gerencial que, en forma colegiada y en común acuerdo con lo establecido por la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva, son los responsables de establecer las acciones estratégicas para la implementación y el desarrollo de los procesos, los programas y los proyectos institucionales, con el control y la fiscalización del Auditor y el Sub-Auditor. Ellos son: Gerencia División Administrativa, Gerencia División Médica, Gerencia División Financiera, Gerencia División de Pensiones y Gerencia División de Operaciones.

2.1.3 Misión y visión institucionales

- **Misión:** “Proporcionar los servicios de salud en forma integral, al individuo, la familia y la comunidad, otorgar la protección económica, social y de pensiones; conforme la legislación vigente a la población costarricense”. (Fuente: www.ccss.sa.cr)
- **Visión:** “Seremos una institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y de prestaciones sociales, en respuesta a los problemas y a las necesidades de la población, con servicios oportunos, de calidad y en armonía con el ambiente humano”. (Fuente: www.ccss.sa.cr)

2.1.4 Situación contemporánea institucional

- **Imagen Institucional 2005:** De acuerdo con los datos de la *Encuesta sobre percepciones de la población costarricense sobre la salud y los estilos de vida, agosto 2005*, realizada por el Instituto de Estudios Sociales en Población (IDESPO, por sus siglas), se destaca que, respecto de 2004, se evidencia un ligero incremento en el porcentaje de personas que indican que los servicios de la CCSS han mejorado o al

menos se mantienen similares en cuanto a cobertura, calidad y programas de atención de salud de las personas.

- **El Seguro de Pensiones:** Cubre a 903,266.00 trabajadores, lo cual implica un crecimiento cercano al 6% respecto de 2004. Se muestra un crecimiento en todas las categorías de asalariados, especialmente en el sector de empresa privada. Es importante destacar el incremento cercano al 14%, que se presentó en el total de trabajadores no asalariados, tanto en los trabajadores por cuenta propia como por convenios. La cobertura de la población económicamente activa (PEA) total del seguro de pensiones es cercana al 47%.
- **El Seguro de Salud:** A junio de 2005, registra 1,061,683.00 trabajadores, lo cual implica un crecimiento de un 6% respecto de 2004. El Seguro de Salud cubre aproximadamente al 55% de la PEA. La cobertura del Seguro de Salud en relación con la PEA asalariada se mantiene cercana al 63%, y en términos absolutos mostró un crecimiento de unos 42 mil trabajadores, provenientes del sector empresa privada; esto se refleja en un crecimiento de casi el 6%, respecto de 2004.

2.2 Aspectos situacionales del sistema nacional de sucursales

2.2.1 Gerencia División Financiera

Miembro de la administración superior responsable de establecer las acciones estratégicas para la implementación y el desarrollo de los procesos, los programas y los proyectos institucionales en el Sistema Nacional de Sucursales, así como en las Direcciones de Sede Central adscritas a su control; paralelamente facilita el desarrollo de la Gerencia de División Pensiones, al tener personal bajo su administración, responsable de ejecutar acciones concernientes al ámbito técnico del área de Pensiones, en cada una de las sucursales del país.

2.2.2 Direcciones regionales

La misión de las Direcciones es promover planes de acción que permitan ofrecer una fuente de financiamiento por medio de sus sucursales adscritas, así como garantizar la utilización adecuada de los recursos y promover los sistemas institucionales de salud y de pensiones.

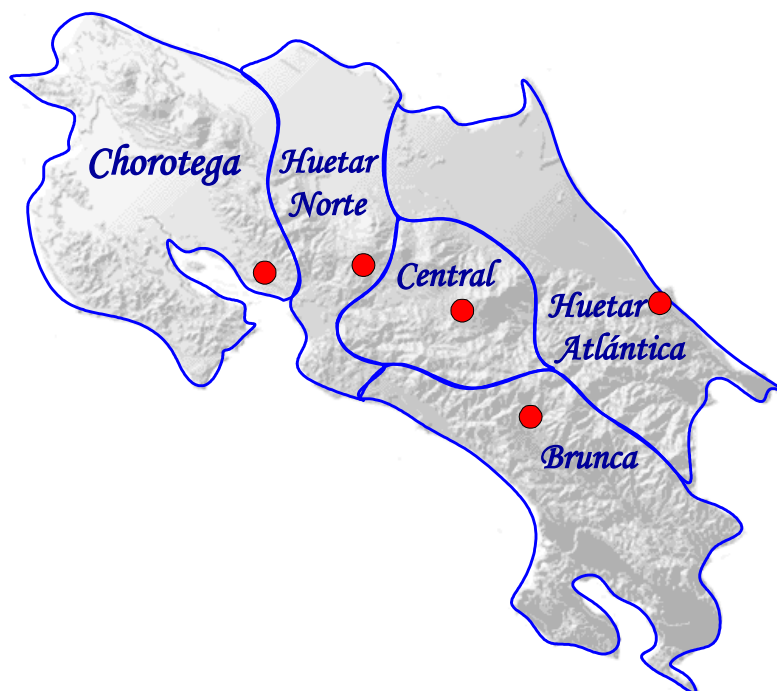
Entre las políticas generales de la CCSS, en el nivel de sucursales y los objetivos generales de las direcciones regionales, se encuentran los siguientes:

- Asegurar la estabilidad y la sostenibilidad económicas y financieras de la CCSS, mediante la revisión de los procesos de recaudación, gestión, asignación y control de los recursos financieros, con el fin de garantizar el financiamiento del modelo de atención en salud y del sistema de pensiones.
- Disminuir los índices de evasión y de morosidad; ampliar la cobertura contributiva de los patronos y trabajadores, con el fin de incrementar los ingresos y fortalecer las garantías en Seguridad Social.
- Fortalecer la estructura de control para el desarrollo de los programas de los servicios de inspección, gestión de cobranza, administración de pensiones, administración del efectivo y servicios de apoyo.
- Disminuir los tiempos de resolución de trámites administrativos en pensiones.
- Brindar información oportuna y confiable a la Gerencia División Financiera, para que se constituya en soporte de la toma de decisiones.
- Planear y coordinar las actividades con las sucursales de la región, en cuanto a la elaboración, ejecución, control y evaluación de los programas operacionales y de presupuesto.
- Dirigir las actividades de la Dirección Regional en términos de eficiencia, eficacia y productividad, para la consecución de los objetivos regionales.

La regionalización de la Gerencia División Financiera de la CCSS, se estructura en cinco regiones; a esta configuración se adiciona el área de atracción de los servicios de las

Direcciones de Sede Central (Escazú, Santa Ana, San José Centro, Curridabat, Zapote y Tres Ríos).

Mapa N°. 2.1 Mapeo Regional del Sistema Nacional de Sucursales



Fuente: El Autor, basado en Compromisos de Resultados (2004)

2.2.3 Sistema nacional de sucursales

El sistema nacional de sucursales (SNS, por sus siglas), está conformado por setenta y cuatro sucursales, hasta abril de 2007; las sucursales son responsables de contribuir con la sostenibilidad financiera de la institución, con base en una eficiente y eficaz gestión de recaudación mediante el desarrollo de las actividades de recaudación, ingresos por planillas, préstamos hipotecarios, seguro voluntario y otros ingresos, trámites de cobro administrativo y de cobro judicial, atención a las demandas de la población patronal y la trabajadora que acuden al servicio de inspección.

La misión de las sucursales es contribuir con el bienestar social de la población costarricense, mediante una eficiente y eficaz captación de recursos financieros, y la concesión de beneficios en dinero y prestaciones a los derechohabientes del área de atención de la sucursal agregado a los principios de solidaridad, igualdad, universalidad y unidad, de manera tal que cause un efectivo impacto en sus clientes.

Principales actividades de una sucursal

- **Inspección:** El objetivo principal del área de inspección, es la universalización de la cobertura contributiva en materia de aseguramiento a toda la población patronal, adscrita geográficamente a cada dependencia. Para esto, dispone de una estructura organizativa conformada por un nivel central, constituido por la Dirección de Inspección y cinco Direcciones Regionales, las cuales cuentan con 73 sucursales y 210 Inspectores de Leyes y de Reglamentos, dedicados a la fiscalización patronal y de trabajadores independientes.
- **Cobros:** Se encarga del control y la administración de la mora de los patronos, trabajadores independientes y préstamos hipotecarios concedidos por la institución. Su labor se basa en planificar y ejecutar actividades enfocadas en recobrar los dineros adeudados, por medio de: avisos de cobros, procesos de cierre de negocio por mora, adecuaciones moratorias y adicionalmente denunciar ante estrado judicial a los patronos por retenciones indebidas, y certificar judicialmente los adeudos.
- **Pensiones:** Se encarga de la resolución de solicitudes de pensiones de Invalidez Vejez y Muerte, Régimen no Contributivo y Parálisis Cerebral Profunda.
- **Prestaciones sociales:** Investigaciones sociales para determinar el posible estado de derecho para optar por una pensión, además de la divulgación del Programa Ciudadano de Oro y otros que en un nivel local, desarrollan actividades de recreación y de esparcimiento, en procura de una mayor calidad de vida.
- **Egresos:** Realiza los trámites de egresos, tales como: liquidación de depósitos, devoluciones de cuotas, pago de viáticos a funcionarios, cancelaciones a proveedores mediante cheques del Fondo Rotatorio de Operaciones y pago de prestaciones (subsidios, ayudas económicas, fondos mutuales).

- **Servicios de apoyo:** tareas de apoyo logístico para el desarrollo de actividades sustantivas de la Sucursal, tales como: planificación y presupuesto, soporte técnico en informática, secretariado, recursos humanos, transportes, mensajería y limpieza.

CAPÍTULO III
DESCRIPCIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL MODELO DE
CLASIFICACIÓN DE SUCURSALES DEL SISTEMA NACIONAL DE
SUCURSALES

3.1 Gerencia Financiera

3.1.1 Aristas de la planeación estratégica.

Existen diferentes instrumentos para la planeación estratégica que realiza las Direcciones Regionales de Sucursales, para realizar sinergia entre la capacidad de producción de cada una de las áreas operativas de las setenta y cuatro sucursales del SNS.

El ciclo de planeación se divide en tres etapas: a) planeación estratégica, b) planeación táctica y c) planeación operativa.

El nivel de planeación estratégica lo desarrollan las direcciones especializadas en el nivel de Gerencia División Financiera (GDF, por sus siglas), como por ejemplo: Dirección de Inspección, Dirección de Prestaciones Sociales, Dirección de Presupuesto, Dirección de Cobros, entre otros. Este tipo de planeación es de nivel macro y se visualiza la posible gestión por desarrollar, por parte del SNS.

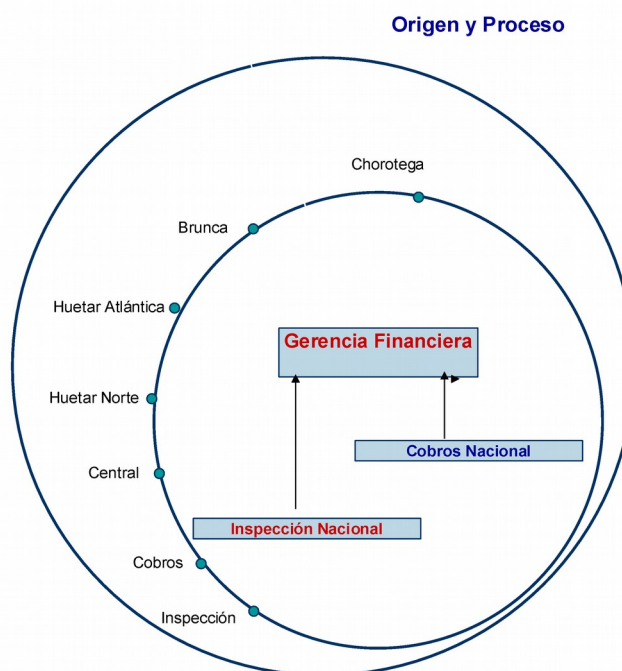
La planeación táctica se realiza por parte de los Directores Regionales, con cada una de las jefaturas de sucursales; éste es el segundo proceso de planeación, que se realiza una vez se han conocido o firmado los convenios de gestión, que se desarrollaron para cada una de la Direcciones Regionales, por parte de la GDF. El diseño de los Compromisos de Resultados, por sí mismo constituye una herramienta de planeación táctica, al igual cada año la Dirección de Prestaciones Sociales, desarrolla un convenio de cooperación que se firma entre la GDF y la GDP, con cada uno de los directores regionales, quienes a su vez distribuyen dicho compromiso de gestión entre las sucursales adscritas a su jurisdicción (ver ejemplo de un convenio en el anexo complementario N°.13., en la página 231).

Una vez realizada la planeación estratégica y la planeación táctica, vienen la secciones de planeación operativa; las mismas están destinadas a que periódicamente (puede ser mensual, bimensual, trimestral, entre otros), los encargados de cada una de las área en un nivel regional (supervisores), se reúnen con los encargados del proceso productivo; por ejemplo, inspectores, trabajadores sociales, gestores de cobros, entre otros, para desarrollar diagnósticos puntuales del área y diseñar planes remediales para corregir posibles variaciones entre lo planeado y los ejecutado (ver ejemplo de un convenio en el anexo complementario N°.12., en la página 218).

3.1.2 Compromisos de gestión

Desde 2003, la GDF de la CCSS, celebra la firma de los compromisos de resultados de gestión; dicha firma se celebra en dos niveles: a) entre el Gerente de la GDF y el Director de cada una de las Direcciones Regionales; además, entre el Gerente de la GDF y los directores de sede y b), entre el respectivo Director Regional y cada una de las jefaturas adscritas a su jurisdicción.

Figura N°.3.1 Entidades que participan en los compromisos de resultados de la GDF



Fuente: El Autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

En el compromiso de resultados para cada año, se especifican las acciones estratégicas que serán evaluadas como parte del proceso de rendición de cuentas y el fomento de la cultura de calidad, introducida como práctica corporativa e instrumentalizada a través del compromiso de resultados; forma parte del proceso de modernización de la CCSS, el cual tiene como objetivo básico, la búsqueda de la eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de los servicios institucionales.

El compromiso de resultados tiene por objetivo, apoyar el esfuerzo gerencial de la Institución hacia proyectos prioritarios; por tanto, incorpora acciones estratégicas institucionales, gerenciales, intergerenciales y proyectos estratégicos que la Dirección respectiva proponga por iniciativa propia, partiendo de las directrices establecidas por la GDF, Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y tomando en consideración el desarrollo y las prioridades institucionales y el Plan Nacional de Desarrollo.

La evaluación del cumplimiento de los objetivos del compromiso de resultados se evalúa con un horizonte anual, pero desde 2003 hasta inclusive 2006, se desarrollaron monitoreos cada tres meses con cierres al 31 de marzo, 30 de junio y 30 de septiembre, empero para 2007, dicho corte de monitoreo pasó a ser cuatrimestral, con cierres al 30 de abril, 31 de agosto y 31 de diciembre.

Dentro de este contexto, en el anexo al compromiso de resultado, se detallan las metas de gestión de inspección, cobros, facturación, pensiones, prestaciones sociales y control interno que serán evaluadas durante 2005, así como la ponderación respectiva acordada entre las partes.

Para el logro de las metas descritas, las Direcciones Regionales de Sucursales, en concordancia con la política institucional para el mejoramiento continuo de la calidad, desarrollan una gestión interna de trabajo, que procura lograr la máxima calidad y eficiencia posible con los recursos disponibles; considera como elementos básicos los siguientes: a) Incorporar sistemáticamente el control de la gestión interna, para enmarcar su accionar en el proceso hacia la excelencia en calidad, b) Promover la satisfacción del cliente interno, c)

Fomentar el trabajo en equipo en la Dirección de Sucursales Región Chorotega, d) Incorporar como instrumento de mejora en la gestión cuadros de mandos que le permitan alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.

La herramienta de compromisos de resultados ha sido objeto de una transformación constante desde su creación en 2003, durante el primer período dicha herramienta carecía de una estructura formal, y más bien obedecía a una sección de rendición de cuentas, donde las autoridades de la GDF se reunían con las jefaturas de cada región y mediante un diálogo abierto se rendía cuentas de los principales logros y limitaciones en la función operativa de las unidades.

Para 2004, panorama fue evolucionando, permitiendo obtener una estructura incipiente y formal. Para este período se dispuso de diez (10) diferentes indicadores de evaluación (para obtener un panorama detallado, ver anexo complementario N°.1, página 206), distribuidos en las siguientes áreas:

- 5 Indicadores en el área de inspección
- 2 indicadores en el área de cobros
- 1 indicador en el área de facturación
- 2 Indicadores en el área de pensiones

Para dicho período los compromisos de resultados estaban enlazados a una escala de calificación del cero al ciento por ciento, tenía cada una de las áreas, el siguiente peso:

Cuadro N°.3.1 Ponderación de los Compromisos de Resultados en el período 2004

Área de inspección:	55%
Área de cobros:	20%
Área de facturación:	15%
Área de pensiones:	10%
Total	100%

Fuente: El Autor, con base en los Compromisos de Resultados (2004)

Para 2005, los compromisos de resultados fueron modificados por dos factores: primero, la creación del Sistema de evaluación de la gestión en prestaciones sociales (SEGEPS, por sus siglas), herramienta de evaluación de la productividad y maximización de los recursos disponibles en el área de prestaciones sociales, sistema mediante el cual se introduce la unidad de producción social (UPS, por sus siglas) para evaluar la gestión; el segundo factor, la introducción de la Ley N°.8292: Ley de Control Interno, a los compromisos, en donde se dispuso de cinco diferentes indicadores de evaluación para monitorear el cumplimiento por parte del SNS de lo indicado por la ley; por tanto, para este período se dispuso de dieciocho (18) diferentes indicadores de evaluación (para obtener un panorama detallado, ver anexo complementario N°.2, página 207), distribuidos en las siguientes áreas:

- cinco indicadores en el área de inspección
- dos indicadores en el área de cobros
- un indicador en el área de facturación
- dos indicadores en el área de pensiones
- un indicador en el área de prestaciones sociales
- seis indicadores en el área de control interno

Para dicho período los compromisos de resultados estaban enlazados a una escala de calificación del cero al ciento por ciento; tenía cada una de las áreas, el siguiente peso:

Cuadro N°.3.2 Ponderación de los Compromisos de Resultados en el período 2005

Área de inspección:	43,75%
Área de cobros:	26,35%
Área de Facturación	5,00%
Área de Prestaciones Sociales	5,00%
Área de pensiones:	8,00%
Área de control interno:	12,00%
Total	100%

Fuente: El Autor, con base en los Compromisos de Resultados (2005)

Para 2006, los compromisos de resultados fueron modificados por la entrega del Fondo de Capitalización Laboral (por sus siglas FCL) a la población laboral costarricense, aspecto que estableció la Ley N°7983: Ley de Protección al Trabajador (por sus siglas LPT), mientras que se adquirió por parte de la institución el equipo de facturación necesario para cada centro regional; esto originó que la meta de facturación desapareciera a partir de este momento de los compromisos, por tanto, para este período se dispuso de diecinueve (19) diferentes indicadores de evaluación (para obtener un panorama detallado, ver anexo complementario N°.3, página 208), distribuidos en las siguientes áreas:

- seis indicadores en el área de inspección
- cinco indicadores en el área de cobros
- dos indicadores en el área de pensiones
- un indicador en el área de prestaciones sociales
- cinco indicadores en el área de control interno

Para dicho período los compromisos de resultados estaban enlazados a una escala de calificación del cero al ciento por ciento; tenía cada una de las áreas, el siguiente peso:

Cuadro N°.3.3 Ponderación de los Compromisos de Resultados en el período 2006

Área de inspección:	45,00%
Área de cobros:	40,00%
Área de Prestaciones Sociales	4,00%
Área de pensiones:	6,00%
Área de control interno:	5,00%
Total	100%

Fuente: El Autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Para 2007, los compromisos sufren pocos cambios en el nivel de sucursales, no así en el nivel de Direcciones Regionales, donde se introduce la variable del Programa estratégico de cobertura contributiva de la inspección (PRECCIN), lo que no afecta el análisis de evaluación de sucursales; por tanto, para este período se dispuso de diecinueve (19)

diferentes indicadores de evaluación (para obtener un panorama detallado, ver anexo complementario N°.4, página 209), distribuidos en las siguientes áreas:

- seis indicadores en el área de inspección
- seis indicadores en el área de cobros
- dos indicadores en el área de pensiones
- un indicador en el área de prestaciones sociales
- cinco indicadores en el área de control interno

Para dicho período los compromisos de resultados estaban enlazados a una escala de calificación del cero al noventa y nueve por ciento, tiene cada una de las áreas, el siguiente peso:

Cuadro N°.3.4 Ponderación de los Compromisos de Resultados en el período 2007

Área de inspección:	45,00%
Área de cobros:	39,00%
Área de Prestaciones Sociales	4,00%
Área de pensiones:	6,00%
Área de control interno:	5,00%
Total	99%

Fuente: El Autor, con base en los Compromisos de Resultados (2007)

3.1.3. Indicadores financieros y de gestión

Para el SNS de la GDF, el indicador financiero y de gestión no difiere en demasía; no obstante, es importante para la investigación, realizar la diferenciación del mismo.

Los indicadores de financieros son indicadores que resumen la cuantificación de creación de montos económicos para las arcas institucionales; entre ellos pueden citarse los siguientes, algunos de ellos ya incluidos en los compromisos de resultados:

- Afiliación trabajadores asalariados
- Afiliación trabajadores independientes
- Generación cuotas obrero patronales
- Generación cuotas obreras por trabajadores independientes

Mientras, los indicadores de gestión son aquellos asociados a actividades sustantivas del proceso operativo de una unidad, que podrían ser considerados como estratégicos en cualquier período de evaluación, y pueden servir para diferenciar tipologías de sucursales, por el tamaño de sus operaciones; entre ellos pueden citarse los siguientes, algunos de ellos ya incluidos en los compromisos de resultados:

- Denuncias sede judicial por infracción al artículo N°.44 de la Ley Constitutiva de la CCSS.
- Cierre negocios por negativa reiterada e injustificada.
- Tasa crecimiento promedio mensual de morosidad.
- Afiliaciones patronales al Sistema Interbancario de Negociación de Pagos Electrónicos (SINPE, por sus siglas).
- Cantidad de patronos gestionados judicialmente por estar en estado de morosidad.
- Cantidad de patronos gestionados judicialmente por retención indebida, estar en estado de morosidad por cuota obrera.
- Cantidad de arreglos de pago morosos gestionados judicialmente.
- Cantidad de prevenciones motivadas por procedimientos cierres negocios por mora.
- Días trámite gestión de pensiones por vejez.
- Días trámite gestión de pensiones por muerte.
- Unidades Producción Social (UPS, por sus siglas).
- Unidades Producción en Inspección (UPI, por sus siglas), entre otros.

3.1.4 Sistemas de evaluación de la productividad

El SNS y las áreas especializadas en Sede Central en la ejecución de procesos operativos del eje, actualmente poseen dos (2) sistemas de medición y evaluación de la productividad en un nivel nacional (inspección y prestaciones sociales) y en forma estandarizada:

- **SEPI:** Sistema de evaluación de la productividad en el área de Inspección (SEPI, por sus siglas), es un sistema de rendición de cuentas para mejorar el ambiente de control interno, que permita a la administración evaluar los resultados de la gestión en el Área de Inspección, para cada uno de los departamentos, sucursales y personal destacado en esta área.
- **SEGEPS:** El Sistema para la Evaluación de la Gestión en Prestaciones Sociales, permite a la institución contar con una herramienta cuantitativa para la medición de la gestión desarrollada, tanto por las sucursales como por los trabajadores sociales y demás personal que labora para dichas unidades en el área de las prestaciones sociales; facilita la planificación y el control en la gestión administrativa, así como el establecimiento de índices de producción, programación de actividades en un nivel trimestral y anual, cumplimiento de metas de gestión en el nivel de sucursales, cuantificación de tiempo dedicado a labores de apoyo a otros programas institucionales, entre otros.

Mientras que en forma de prueba desde hace dos años, existe la iniciativa de evaluación de la producción del área de cobros, mediante el Sistema de Evaluación de la Producción en el área de Cobros (SEPC, por sus siglas) desarrollado únicamente en la Dirección Regional de Sucursales Chorotega (DRSCH, por sus siglas).

SEPC: Es una iniciativa desarrollada por el equipo de trabajo de la coordinación de cobros, de la DRSCH y está enfocado en la medición de la gestión de los gestores de cobros de las diecinueve sucursales adscritas a dicha región; adicionalmente incluye en dicha evaluación

el trabajo desplegado por los profesionales destacados en el Equipo de Control de los Índices de Morosidad regional (ECIM por sus siglas).

3.1.4.1 Descripción del Sistema de Evaluación de la Productividad del área de inspección (SEPI)

El SEPI es un modelo teórico de evaluación que permite la cuantificación de la productividad de los Inspectores de Leyes y de Reglamentos de la CCSS; también permite cuantificar la productividad de cada una de las sucursales, secciones y departamentos del área de inspección.

El modelo se basa en las UPIS, con las que se busca evaluar y cuantificar la productividad de cada funcionario basada en una meta anual, la cual se distribuye mensualmente. La meta anual de cada inspector es el acumulado de la gestión esperada para cada mes.

Se consideran actividades productivas en el área de inspección, todas aquellas actividades que demandan de la presencia y del análisis por parte de un inspector, para poder resolverlas; en otras palabras, el inspector es un funcionario investido por la autoridad depositada en él por medio de la Ley Constitutiva de la CCSS; además, es un funcionario con un cúmulo de conocimientos sin comparación alguna con cualquier otro funcionario de la institución; por ello, hay labores que solamente el inspector puede realizar, todas estas labores se definen como actividades productivas.

Las actividades productivas se dividen en cuatro áreas: actividades patronales generadoras, actividades asegurados generadoras, actividades patronales no generadoras y actividades asegurados, no generador.

El objetivo general del SEPI es el ser un sistema de rendición de cuentas para mejorar el ambiente de control interno, que permita a la administración evaluar los resultados de la

gestión en el área de inspección para cada uno de los departamentos, sucursales y personal destacado en esta área.

Los objetivos específicos, son:

- Cuantificar los resultados de la gestión desarrollada por las entidades (sucursales, departamentos, secciones e inspectores) en el área de inspección.
- Medir la gestión anual, con avances mensuales, desarrollada por el personal asignado al Área de Inspección en cada unidad ejecutora.
- Reflejar el rendimiento mensual de las unidades ejecutoras que prestan servicios en el área de inspección.
- Facilitar a la administración, información de la gestión desarrollada en el área de inspección en cada unidad ejecutora, como base para la toma de decisiones, estructurar series de datos históricos para el cálculo de la capacidad real instalada y otros requerimientos de recursos con el fin de atender en forma eficiente la demanda de los clientes.
- Facilitar la programación anual operativa, de acuerdo con la meta de UPIS, así como conocer el porcentaje de cumplimiento mensual.
- Determinar el rendimiento individual del personal asignado a los programas de Inspección.

El SEPI busca promover la utilización eficiente del tiempo disponible del Inspector, en la ejecución de cada una de las actividades estratégicas que conforman su trabajo, durante un lapso definido. En forma equivalente, el SEPI tiene como objetivo que el tiempo laboral disponible (tiempo efectivo) de un Inspector, sea utilizado en forma eficiente en labores productivas, minimizando todos aquellos lapsos en donde el funcionario tienda a no utilizar en forma productiva su tiempo.

Unidad de Productividad en Inspección (UPIS)

Para la determinación de la unidad de medida que representa el nivel de productividad del área de inspección, se ha definido la UPIS. Esta unidad equivale a cuatro horas de trabajo efectivo (tiempo dedicado única y exclusivamente a una actividad estratégica) en cualquiera de las áreas funcionales de inspección y permite la medición, no sólo del trabajo de los Inspectores de Leyes y de Reglamentos, sino también transferir dichos resultados a las unidades ejecutoras; se logra así cuantificar la eficiencia de una entidad (sea sucursal o sección), de acuerdo con la capacidad de producción instalada. Para el establecimiento de esta unidad de medida, deben definirse tiempos determinados para cada actividad estratégica; esta permite establecer clases específicas dentro de cada actividad, cada una de ellas de diferentes niveles de tiempos predeterminados, lo cual se traduce en diferentes niveles de UPIS para el rendimiento individualizado de la unidad o del funcionario.

Cuadro N°3.5 Determinación de la Unidad de Productividad en el Área de Inspección UPIS

<u>N°</u>	<u>ITEM</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>OPERACIÓN</u>
1	Días del año	365	Días naturales anual
2	Sábados y domingos	-104	(52 sem por 2 días)
3	Días promedio feriados	-9	Promedio feriados entre semana últimos tres años
4	Días máximos de vacaciones	-30	Máximo que se le da a un trabajador
5	Días productivos al año	222	(222 = 365 - 104 - 9 - 30)
6	Horas reales al día	8,8	Jornada laboral completa (44/5)
7	Horas productivas al día	7,8	(8,8 hr diarias - 1 hr de descanso diaria)
8	Horas productivas al mes	1731,6	(7,8 por 222)
9	Capacidad de UPI's al año	432,9	(1731,6 / 4) (1 UPI = 4 hr)
10	Meta de UPI's al mes	37,0	Redondear.máx (432,9 / 12)

Fuente: El Autor, con base en su creación del SEPI (2005)

Para la aplicabilidad de las UPIS es necesario determinar el tiempo efectivo del inspector para realizar el trabajo, lo cual implica rebajar los tiempos de vacaciones, feriados, sábados y domingos, como se muestra en el cuadro anterior.

De esta manera el tiempo productivo disponible al año se transformó en UPIS, lo cual permite el establecimiento de una meta mensual, así como estandarizar los criterios de evaluación de rendimiento.

Determinación de la meta

La principal conclusión de los cálculos de la tabla 3.5 es que el inspector está en capacidad de producir treinta y siete UPIS mensuales (equivalente a 444 UPIS anuales), lo cual se considera una meta alcanzable, siempre y cuando el tiempo estándar de cada actividad productiva definida para la inspección sea adecuadamente calculada.

Por otra parte, se deduce del análisis que las sucursales van a tener capacidad de producción de UPIS en función del recurso humano del que disponga; por ejemplo, una sucursal o sección que tenga asignado un inspector de leyes y de reglamentos por tiempo completo, tendrá una meta de treinta y siete UPIS mensuales, desde el punto de vista de la evaluación de compromisos de resultados; por tanto, tendrá una meta trimestral de ciento once UPIS, mientras que aquellas sucursales que tienen hasta dos inspectores por tiempo completo tendrán una capacidad instalada en producción de doscientos veintidós UPIS trimestrales, lo que evidencia la sensibilidad del modelo propuesto al establecer metas justas, tanto para inspectores como para sucursales.

Metodología de evaluación de funcionarios y de unidades

El SEPI es un sistema que permite evaluar los resultados del compromiso de gestión de las sucursales en el área de inspección; además permite cuantificar el rendimiento de los inspectores de leyes y de reglamentos; por tanto, el SEPI está conformado por dos módulos:

- **MEPI:** Módulo para la evaluación de la productividad de los inspectores
- **MEPE:** Módulo para la evaluación de la productividad de las entidades (Sucursales, Secciones, Departamentos).

MEPI

El módulo para la evaluación de la productividad de los inspectores, ha sido diseñado bajo los más estrictos criterios técnicos y de expertos, tanto del área propia del Inspector, como desde el punto de vista técnico de un sistema de evaluación de rendimiento, mediante la aportación de ideas de los integrantes de la Comisión de Estándares de la Dirección de Inspección; ésta pretende establecer un modelo integral que permita a la Institución medir cuantitativamente la productividad mensual desarrollada por los Inspectores.

Este módulo se ha estructurado en forma tal que contenga las cuatro sub-áreas estratégicas de inspección, a saber: Área Patronal Generadora, Área Patronal No Generadora, Área Asegurados Generadora, Área Asegurados No Generadora. Para cada sub-área funcional se establece una serie de actividades estratégicas, cuya productividad es de suma importancia para los objetivos de la administración. El inspector tendrá una meta original de 444 UPIS al año, pero debe recordarse que ésta es la meta ideal, dado que está directamente relacionada con el hecho de que el funcionario dedique los 222 días hábiles anuales a sus labores. Cada vez que la administración destine este recurso humano a otras actividades no productivas (debe recordarse el concepto de productividad) su meta sufrirá modificaciones, igualmente cada vez que sea incapacitado médicamente el funcionario.

Cuadro N°.3.6 Determinación de la meta de UPIS, por inspector

N°.	Mes	Meta Original UPIS	Meta Modificada
1	Enero	37	¿?
2	Febrero	74	¿?
3	Marzo	111	¿?
4	Abril	148	¿?
5	Mayo	185	¿?
6	Junio	222	¿?
7	Julio	259	¿?
8	Agosto	296	¿?
9	Septiembre	333	¿?
10	Octubre	370	¿?
11	Noviembre	407	¿?
12	Diciembre	444	¿?

Fuente: El Autor, con base en su creación del SEPI (2005)

La evaluación de rendimiento se realizará con cortes mensuales, lo cual permitirá al Inspector y a su jefatura poder realizar ajustes en la metodología de trabajo, cada vez que su rendimiento no se ajuste a lo programado.

Por ejemplo, un trabajador que sufrió ausencias en su trabajo productivo debido a diferentes razones, podría presentar el siguiente comportamiento y su respectiva meta modificada:

Cuadro N°.3.7 Determinación de la meta de UPIS por inspector, con permisos y licencias

N°.	Mes	Meta Original UPIS	Permisos y Licencias acumulados en horas	Meta Modificada
1	Enero	37	7	35,25
2	Febrero	74	14	70,5
3	Marzo	111	21	105,75
4	Abril	148	28	141
5	Mayo	185	35	176,25
6	Junio	222	42	211,5
7	Julio	259	49	246,75
8	Agosto	296	56	282
9	Septiembre	333	63	317,25
10	Octubre	370	70	352,5
11	Noviembre	407	77	387,75
12	Diciembre	444	84	423

Fuente: El Autor, con base en su creación del SEPI (2005)

Es importante señalar que el rendimiento (productividad) del Inspector no solamente estará ligado a la generación de UPIS que logre, sino que su rendimiento se verá afectado por la generación de colones alcanzada mes a mes.

Por ejemplo, véase el caso de una sucursal que posee la siguiente distribución del compromiso de resultados en generación de colones:

Cuadro N°.3.8 Compromiso económico de la Sucursal de Esparza para 2005

N°.	Mes	Meta económica del mes (en colones)	Meta económica del mes acumulado (en colones)
1	Enero	10.500.000	10.500.000
2	Febrero	10.500.000	21.000.000
3	Marzo	10.500.000	31.500.000
4	Abril	2.000.000	33.500.000
5	Mayo	2.000.000	35.500.000
6	Junio	2.000.000	37.500.000
7	Julio	2.000.000	39.500.000
8	Agosto	2.000.000	41.500.000
9	Septiembre	2.000.000	43.500.000
10	Octubre	2.000.000	45.500.000
11	Noviembre	2.000.000	47.500.000
12	Diciembre	2.000.000	49.500.000

Fuente: El Autor, con base en los Compromisos de Resultados (2005)

Partiendo del supuesto de que el Inspector es el único funcionario del área, la meta para marzo sería:

- UPIS = 111
- Colones = ¢31.500.000

En este caso, el inspector se dedicaría a alcanzar la magnitud de UPIS en forma tal que cada vez que termina un caso, sea éste generador o no generador, le representará cierta magnitud de UPIS.

En cuanto a los colones, su rendimiento se afectaría de la siguiente manera:

Figura N°.3.2 Bonificación de la Sucursal de Esparza, en el mes de marzo de 2005

DATOS REQUERIDOS	
Meta trimestral	₡31.500.000
N° Inspectores	1
Meta x Inspector	₡31.500.000

TABLA DE BONIFICACION		
1,2		
Propuesta 2		
Clase	RANGO	Bono (UPI's)
A	De \$65.318.401 En Adelante	6
B	De \$54.432.001 A \$65.318.400	5
C	De \$45.360.001 A \$54.432.000	4
D	De \$37.800.001 A \$45.360.000	3
E	De \$31.500.000 A \$37.800.000	2
"Cero"	De \$0 A \$31.499.999	0

Fuente: El Autor, con base en su creación del SEPI (2005)

Por ejemplo, si el inspector ha realizado 85 UPIS hasta marzo y su generación es mayor a la meta económica acumulada hasta ese mismo mes (por ejemplo ₡51.500.000), su rendimiento sería:

- 85 UPIS + 4 UPIS (ésta como bonificación).
- Total = 89 UPIS
- Su meta modificada es de 105,75 UPIS
- Su productividad es la resultante de una razón entre total alcanzado y la meta modificada.
- Productividad alcanzada es de 84,16% hasta marzo de 2005.

La escala de medición diseñada permite cuantificar el rendimiento desde el cero por ciento hasta niveles superiores del ciento por ciento que, paralelamente, se traduce de nivel cuantitativo a un nivel cualitativo, determinado de la siguiente manera:

- Un funcionario que obtenga un nivel igual o mayor del 100%, tendrá denominación de Rendimiento exitoso.
- Un funcionario que obtenga un nivel superior del 90%, pero inferior de 100%, tendrá denominación de Rendimiento satisfactorio
- Un funcionario que obtenga un nivel superior o igual de 75% pero inferior de 90%, tendrá denominación de Rendimiento moderado.
- Un funcionario que obtenga un nivel igual o mayor de 50% pero menor de 75% tendrá denominación de Rendimiento crítico.
- Un funcionario que obtenga un nivel inferior del 50%, tendrá denominación de Rendimiento no aceptable.

MEPE

El módulo de evaluación de la productividad en la entidad, pretende establecer un modelo integral que permita a la institución medir cuantitativamente la productividad mensual y anual desarrollada por las entidades en el área específica de la inspección.

Los resultados obtenidos de este módulo, son los considerados para la determinación del porcentaje trimestral que obtenga la entidad, en el apartado de gestión, en el área de inspección, en la matriz de la evaluación de resultados de la gerencia financiera.

Principales reportes estadísticos del software del SEPI

- Reporte de duración de casos. Este módulo estadístico aprovecha las fechas de inicio de caso y finalización de caso, que el usuario introduzca para generar este tipo de dato estadístico. Por ejemplo, podrá analizarse cuánto dura un inspector, una sucursal, una región o el país en realizar un tipo de caso en promedio (incluyendo los análisis estadísticos adicionales desviación estándar, n, máximos mínimos, gráficos de control, paretogramas, entre otros).
- Podrá obtenerse una tabla estadística en la cual pueda visualizarse el ciento por ciento de las UPIS y determinar cuánto porcentaje proviene de cada grupo de actividades o de qué actividad en específico, en un período definido.
- Un módulo que genere las estadísticas de los permisos y de las licencias, el cual reflejará el porcentaje que proviene de cada tipo de permiso, cuáles entidades generan más permisos, cuál Inspector, cual región o cuál sección, entre otros.
- Generará un informe con el porcentaje de rendimiento de una región/sucursal/país, ordenado desde el inspector con mayor rendimiento hasta el de menor rendimiento.
- Un reporte que jerarquice los rendimientos por entidad. Un registro histórico del rendimiento de una entidad o de un trabajador.

3.1.4.2. Descripción del SEGEPS

El SEGEPS es un sistema que permite evaluar los resultados del compromiso de gestión de las sucursales, en el área de prestaciones sociales; además, permite cuantificar el rendimiento laboral de los trabajadores sociales en la misma área de prestaciones sociales.

Por tanto, el SEGEPS está conformado por dos módulos diferentes:

- **MERTS:** Matriz de evaluación del rendimiento de los trabajadores sociales
- **MEGS:** Matriz de evaluación de la gestión de las sucursales.

Para la determinación de la unidad de medida que representa la producción de prestaciones sociales, se ha definido la UPS. Es importante señalar que dicha unidad equivale a 4 horas de trabajo en cualesquiera de las áreas de prestaciones sociales y permite la medición, no sólo del trabajo de los profesionales en trabajo social, sino de todos los funcionarios que prestan servicios en esta área.

Debido al establecimiento de esta unidad, se observa una traducción a horas del quehacer, en todos los programas de prestaciones sociales.

Por otra parte, se ha determinado el tiempo efectivo del funcionario para realizar el trabajo, del cual se han rebajado los tiempos de vacaciones, feriados, sábados y domingos, como se muestra en el cuadro adjunto.

Cuadro N°.3.9 Determinación de la Unidad de Producción Social (UPS)

	ITEM	CANTIDAD	OPERACIÓN
1	Días del año	365	Días naturales anual
2	Sábados y domingos	-104	(52 semanas por 2 días)
3	Días promedio feriados	-9	Promedio feriados entre semana, últimos tres años
4	Días máximos de vacaciones	-30	Máximo que se le da a un trabajador
4	Días productivos al año	222	(222 = 365 - 104 - 9 - 30)
5	Día productivos al mes	20,18	(222 / 11)
6	Horas reales al día	8	Jornada laboral Completa
7	Horas productivas al día	7	(8 hr diarias - 1 hr descanso diaria)
8	Horas productivas al mes	147	(7 por 21)
9	Meta de UPS al mes	37	(147 / 4) (1 UPS = 4 hr)
10	Meta de UPS al Trimestre	111	(37 por 3)

Fuente: El Autor, con base en su creación del SEPI (2005)

Cabe señalar que el tiempo productivo disponible al año se transformó a UPS, dirigido al establecimiento de la meta mensual y de la trimestral, así como para estandarizar los criterios de evaluación de rendimiento.

La principal conclusión con este análisis, es que el trabajador social está en capacidad de producir 111 UPS trimestralmente, la cual se considera una meta alcanzable, por cuanto se incluyeron tiempos promedios en todas las actividades; es decir, por la gran variedad de situaciones que pueden presentarse en el quehacer de los funcionarios, se consideraron tiempos máximos y mínimo, de acuerdo con la experiencia de los participantes de la comisión.

Por otra parte, se deduce del análisis, que las sucursales van a tener capacidad de producción de UPS en función del recurso humano disponible; por ejemplo, una sucursal que tenga asignado un cuarto de tiempo de trabajador social tendrá una meta de 27.25 UPS trimestralmente, mientras que aquellas sucursales que tienen hasta dos trabajadores a tiempo completo, tendrán una capacidad instalada en producción de 222 UPS trimestrales; esto evidencia la sensibilidad del modelo propuesto al establecer metas justas, tanto para trabajadores sociales como para sucursales.

Matrices del SEGEPS

- **MERTS:** Ha sido diseñada bajo los más estrictos criterios técnicos y expertos, tanto del área propia del funcionario o trabajo social, como desde el punto de vista técnico de un sistema de evaluación de rendimiento, mediante la aportación de ideas de los integrantes de la Comisión de Estándares de la Dirección de Prestaciones Sociales; ésta pretende establecer un modelo integral que permita a la institución medir, cuantitativamente, la gestión diaria desarrollada por los trabajadores sociales en el área específica de las prestaciones sociales.

Esta matriz se ha estructurado de tal manera que incluya las cuatro áreas estratégicas de prestaciones sociales, a saber: Atención Social, Estancias y Ayudas Sociales, Desarrollo de la Población Adulta Mayor y Ciudadano de Oro. Para cada área estratégica, se establece una serie de actividades específicas, cuya gestión es de suma importancia para los objetivos de los programas.

- **Régimen No Contributivo:** (RNC, por sus siglas) Su unidad de medición son los estudios sociales realizados. Se establece una única tipología de casos, el tipo C, con una duración de 4 horas productivas por estudio, lo que significa que para cada estudio social, se le asignará una producción de 1 UPS.
- **IVM:** Su unidad de medición son los estudios sociales realizados; los siguientes son los posibles estudios por realizar: Para cada una de estas topologías de casos, se establecen tres clases o clasificaciones, a su saber A, B, y C.
 - Tipo A: Estudios sociales de 3 o más núcleos, que demanda un promedio de 20 horas su realización y equivale a 5 UPS
 - Tipo B: Estudios sociales de 2, que demanda un promedio de 14 horas su realización y equivale a 3.5 UPS
 - Tipo C.: Estudios sociales de 1, que demanda un promedio de 7 horas su realización y equivale a 1.75 UPS
- **PCP:** Su unidad de medición son los estudios sociales realizados; se establece para esta tipología de casos, sólo el tipo C, con una duración de 6 horas productivas por estudio, lo que significa que para cada estudio social, se le asignará una producción de 1,5 UPS.
- **Restantes áreas:** Su unidad de medición son las horas consumidas en el desarrollo de la actividad; sin embargo, debe aclararse que los tiempos para cada una de las actividades específicas ya están predeterminados, es pertinente señalar que el funcionamiento interno de la matriz se ha diseñado para que opere en forma automática, por lo cual el trabajador sólo se limitará a introducir en la misma las horas invertidas trimestralmente

para cada una de las actividades específicas; la matriz, en forma automática, convierte esas horas en UPS.

De los datos que se le introduzcan (*in put*), la matriz se encarga mediante un algoritmo matemático, de realizar el cálculo (*out put*) del porcentaje de rendimiento individual para cada uno de los trimestres reportados; al final del año permite establecer el rendimiento anual promedio del trabajador social. La escala de medición diseñada permite, en ambos casos, cuantificar el rendimiento desde el cero por ciento hasta niveles superiores del 100 por ciento, para lo cual, paralelamente, traduce este nivel cuantitativo a un nivel cualitativo que está determinado así:

- Un funcionario que obtenga un nivel igual o mayor del 100%, tendrá denominación de Rendimiento exitoso.
 - Un funcionario que obtenga un nivel superior del 90%, pero inferior de 100%, tendrá denominación de Rendimiento satisfactorio
 - Un funcionario que obtenga un nivel superior o igual de 75% pero inferior de 90%, tendrá denominación de Rendimiento moderado.
 - Un funcionario que obtenga un nivel igual o mayor de 50% pero menor de 75% tendrá denominación de Rendimiento crítico.
 - Un funcionario que obtenga un nivel inferior del 50%, tendrá denominación de Rendimiento no aceptable.
- **MEGS:** La matriz de evaluación de gestión en prestaciones sociales de las Sucursales, pretende establecer un modelo integral que permita a la institución medir cuantitativamente la gestión trimestral y la anual desarrollada por las Sucursales en el área específica de las prestaciones sociales.

Los resultados obtenidos de esta matriz, son los considerados para la determinación del porcentaje trimestral que obtenga la sucursal, en el apartado de prestaciones sociales, en la matriz de la evaluación de resultados de la GDF.

Esta matriz, al igual que la matriz diseñada para el trabajador social, se ha estructurado en forma tal que incluya las cuatro áreas funcionales de prestaciones sociales, a saber: Atención Social, Estancias y Ayudas Sociales, Desarrollo de la Población Adulta Mayor y Ciudadano de Oro. La única diferencia es que en el apartado de Ciudadano de Oro, el desglose de los servicios prestados se maneja en forma general, como servicios para el desarrollo personal.

Otra diferencia con la matriz anterior es que los datos introducidos para cada una de las actividades específicas son solamente en UPS, por lo cual se excluye cualquier otro tipo de unidad de medición.

El enfoque principal de esta matriz, diferente de la anterior, es que cada una de las sucursales deberá establecer su meta anual de producción en UPS para cada una de las actividades específicas y, posteriormente, deberá distribuir esta meta anual, para su cumplimiento, en metas trimestrales que es lo indicado en la matriz como balanceo de metas.

El establecimiento de las metas anuales sigue el siguiente procedimiento:

- Debe establecer dentro de la matriz, la magnitud del recurso disponible; automáticamente, la matriz indicará cuál es la capacidad anual de producción de UPS que posee dicha sucursal.
- Una vez obtenida la capacidad anual de producción, lo lógico es que la jefatura distribuya esa capacidad entre las diferentes áreas estratégicas. Debe aclararse que, en principio, se busca que no queden áreas estratégicas sin su respectiva meta, pues perjudicaría la calificación de la sucursal; sin embargo, esto no se aplica en aquellos casos donde la sucursal cumpla con la totalidad de la meta del área estratégica en los primeros trimestres del año por evaluar, o en aquellos casos donde para el trimestre por evaluar no se haya realizado una programación; para dichos casos la matriz no penalizará a la sucursal.

- Por último, deberá introducirse la producción trimestral alcanzada (situación real) en cada una de las actividades específicas que conforman la matriz.

El funcionamiento interno de la matriz se ha diseñado para que opere en forma automática, por ello, la sucursal sólo se limitará a introducir en la misma las UPS realizadas; la matriz en forma automática, convierte esas UPS en la meta real alcanzada en cada uno de los trimestres, la cual será exportada al apartado de gestión en prestaciones sociales de la matriz de evaluación de resultados de la GDF.

Es importante comentar que la matriz calculará el rendimiento promedio anual de la gestión de la sucursal, el cual será un dato estadístico útil para la toma de decisiones, en un nivel regional y nacional.

La escala de medición diseñada para el rendimiento promedio anual permite cuantificar el rendimiento desde el cero por ciento hasta el ciento por ciento, para esto, paralelamente, traduce este nivel cuantitativo a un nivel cualitativo que está determinado de la siguiente manera:

- Una sucursal que obtenga un nivel igual o mayor del 100%, tendrá denominación de Rendimiento exitoso.
- Una sucursal que obtenga un nivel superior del 90%, pero inferior de 100%, tendrá denominación de Rendimiento satisfactorio
- Una sucursal que obtenga un nivel superior o igual de 75% pero inferior de 90%, tendrá denominación de Rendimiento moderado.
- Una sucursal que obtenga un nivel igual o mayor de 50% pero menor de 75% tendrá denominación de Rendimiento crítico.
- Una sucursal que obtenga un nivel inferior del 50%, tendrá denominación de Rendimiento no aceptable.

3.1.4.3 Descripción del SEPC

El SEPC es un esfuerzo que realiza el área de cobros de la DRSCH, para proporcionar a la administración una herramienta sistematizada dirigida a evaluar el alcance de la gestión de los gestores de cobros y de los ECIM.

El SEPC busca establecer un sistema de medición de la gestión en el área de cobros, que permita a las unidades involucradas, monitorear mensualmente los niveles pactados en gestión cobratoria.

En cuanto a la gestión desarrollada por los gestores de cobros de cada una de las sucursales de la DRSCH, se evalúan los logros en los siguientes indicadores:

- Matriz de la Superintendencia de Pensiones (SUPEN, por sus siglas)
- Cierre de negocios
- Abogados externos
- Arreglos de pago
- Convenios de pago
- Retenciones indebidas
- Gestión aplicación artículo N°.74 de la Ley Constitutiva de la CCSS

Mientras, los miembros del ECIM, se evalúan los logros en los siguientes indicadores:

- Avisos de cobros notificados
- Cierre de negocios
- Certificaciones judiciales
- Arreglos de pago
- Convenios de pago

Para cada uno de los indicadores se establece una meta anual, la cuál se prorratea mensualmente, durante 11 períodos, considerando que durante un mes al año, tanto el gestor como el ECIM, disfrutan de vacaciones.

Cuadro N°. 3.10 Descripción y ponderación de las metas de la Sucursal de Esparza, en el área de cobros, para 2007

DESCRIPCIÓN	META ANUAL		DESCRIPCIÓN	META ANUAL	
	PESO			PESO	
Certificaciones	30%	120	Avisos	15%	360
Cierres	25%	8	Adecuaciones	10%	12
Retenciones	15%	10	Art. N°.74	5%	24

Fuente: Área de Cobros DRCH (2007)

Cuadro N°. 3.11 Descripción y ponderación de las metas del ECIM N°.7 de la DRSCH, para 2007

DESCRIPCIÓN	META ANUAL		DESCRIPCIÓN	META ANUAL	
	PESO			PESO	
Certificaciones	35%	352	Avisos	20%	660
Cierres	30%	33	Adecuaciones	15%	22

Fuente: Área de Cobros DRCH (2007)

Una vez que la meta es establecida, mes a mes es evaluada la sucursal, estableciendo el principio acumulativo tanto en la meta como en la gestión; esto significa que la meta hasta marzo, es la meta sumada de los períodos de enero, febrero y marzo, igualmente la gestión hasta marzo, es la sumatoria acumulada desde el primer día de enero.

Cuadro N°.3.12 Evaluación de la producción de la Sucursal de Esparza, para marzo de 2007

DESCRIPCIÓN DE LA META	ENE								
	Real Mes	Real Acu							
CERTIFICACIONES	11	11							
CIERRES	1	1							
RETENCIONES	1	1							
AVISOS	31	31							
ADECUACIONES	0	0							
ART. N°74	2	2							

Fuente: Área de Cobros DRCH (2007)

A los miembros del ECIM, se les evalúa con el mismo principio, pero dado que su naturaleza de trabajo difiere de los gestores de cobros tradicional, al tener que estar desplazándose cada semana a una nueva sucursal, se le eliminan los indicadores de retenciones indebidas y de denuncias por infracción al artículo N°.74 de la Ley Constitutiva de la CCSS.

Cuadro N°. 3.13 Evaluación de la producción del ECIM N°.7, para marzo de 2007

DESCRIPCIÓN DE LA META	ENE								
	Real Mes	Real Acu							
CERTIFICACIONES	0	0							
CIERRES	0	0							
RETENCIONES									
AVISOS	60	60							
ADECUACIONES	0	0							
ART. N°74									

Fuente: Área de Cobros DRCH (2007)

3.2. Direcciones regionales de sucursales

El SNS está configurado por cinco direcciones regionales:

- Dirección Regional de Sucursales Central
- Dirección Regional de Sucursales Huetar Norte
- Dirección Regional de Sucursales Chorotega
- Dirección Regional de Sucursales Huetar Atlántica

- Dirección Regional de Sucursales Brunca

Las direcciones regionales son subordinadas a la GDF; se encargan de administrar la gestión y el adecuado funcionamiento de las sucursales a su cargo; cuenta con un cuerpo de funcionarios destinados a la coordinación de las áreas operativas y técnicas; pensiones, cobros, informática, presupuesto, recurso humano, transporte, compras, trabajo social, inspección, entre otras. Además, existen cuatro equipos de trabajo especializados en cada dirección regional, preparados para estar dando apoyo a aquellas sucursales que así lo requieran en: cobros, inspección, trabajo social y pensiones. Este recurso humano es un complemento del ya establecido en cada sucursal y aliviana el pendiente de la demanda, cuando el mismo no es satisfecho por el encargado de la sucursal.

3.3 Sucursales de servicios administrativos y de servicios financieros.

Las sucursales son responsables de contribuir con la sostenibilidad financiera de la Institución, con base en una eficiente y eficaz gestión de recaudación mediante el desarrollo de las actividades de recaudación, ingresos por planillas, préstamos hipotecarios, seguro voluntario y otros ingresos, trámites de cobro administrativo y de cobro judicial, atención a las demandas de la población patronal y la trabajadora que acuden al servicio de inspección.

Realiza los trámites de egresos (pago de prestaciones, liquidación de depósitos, devoluciones de cuotas, pago de viáticos a funcionarios y cancelaciones a proveedores, mediante cheques del Fondo Rotatorio de Operaciones), la resolución de solicitudes de pensiones de IVM, RNC y PCP, la divulgación del Programa Ciudadano de Oro y otros que, en un nivel local, desarrollan actividades de recreación y de esparcimiento, en procura de una mayor calidad de vida; tareas de apoyo logístico para el desarrollo de actividades sustantivas de la Sucursal, tales como, planificación y presupuesto, soporte técnico en informática, secretariado, recursos humanos, transporte, mensajería y limpieza.

El logro eficiente de los objetivos específicos de los diferentes programas de trabajo permitirá satisfacer las expectativas de los usuarios internos y de los externos.

La gestión que desarrolla el SNS, se enmarca en asegurar la estabilidad y la sostenibilidad económica y financiera de la CCSS, mediante los procesos de recaudación, gestión, asignación y control de los recursos financieros, con el fin de garantizar el financiamiento del modelo de atención en salud y el equilibrio financiero del sistema de pensiones. Por ello, el SNS vela por disminuir los índices de evasión y de morosidad, ampliar la cobertura contributiva de los patronos y trabajadores, con el fin de incrementar los ingresos y fortalecer las garantías en seguridad social.

Sus principales objetivos se vinculan con fortalecer la estructura de control para el desarrollo de los programas de los servicios de inspección, gestión de cobranza, administración de pensiones, administración del efectivo y servicios de apoyo, además de planificar, dirigir, organizar, controlar y evaluar la ejecución de los programas desconcentrados y emitir políticas regionales que permitan una adecuada administración de los recursos financieros, humanos, físicos y materiales, para lograr maximizar la captación de los ingresos y racionalizar los gastos, apoyados en un sistema de información ágil y oportuna.

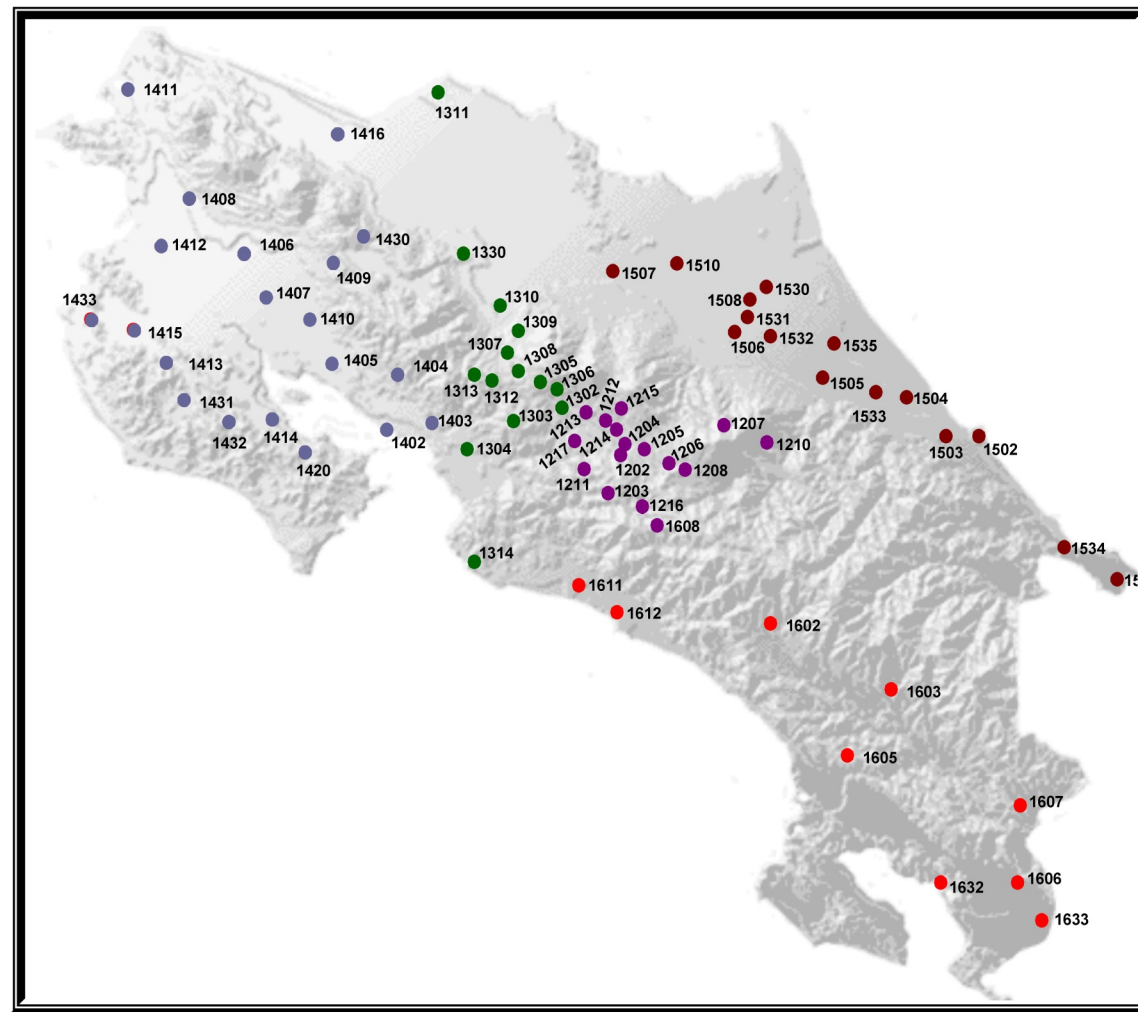
El sistema nacional de sucursales, está conformado, hasta abril de 2007, por setenta y cuatro (74) sucursales distribuidas en las siete provincias del territorio costarricense. La región con mayor número de sucursales es la Región Chorotega, con veinte (20) sucursales adscritas, seguida por la Región Central (16) y la Región Huetar Atlántica (15), mientras que la Región que posee menor cantidad de sucursales, es la Región Brunca, con solamente nueve (9) sucursales.

En la actualidad la GDF realiza esfuerzos para diseñar una herramienta efectiva que le permita clasificar las setenta y cuatro (74) sucursales del SNS, no obstante hasta la fecha sigue vigente la clasificación de cuatro niveles (tipo 1, tipo 2, tipo 3 y tipo 4), que durante desde mediados de la década pasada, utiliza la institución para categorizar las sucursales del país.

Dicha clasificación agrupa a las sucursales de la siguiente manera:

- ✓ Tipología 4: diez (10) unidades, las cuales son las de mayor tamaño en operaciones. Poseen una estructura organizacional de mayor complejidad y generan la mayor demanda de casos en las diferentes áreas; igualmente se consideran las de mayor generación económica por cuotas obreras y patronales; por lo general, su personal de planta se encuentra especializado en una única función.
- ✓ Tipología 3: siete (7) unidades, las cuales aunque son de gran magnitud, poseen recursos compartidos; ejemplo de ello es que algunas deben que compartir el funcionario de trabajo social, para que el mismo dé apoyo en otras sucursales. Estas unidades son de proyección, pues se considera que se encuentran en zonas de crecimiento potencial.
- ✓ Tipología 2: veintiséis (26) unidades. En dicha clasificación se encuentra el 35% de las unidades; son sucursales, en su mayoría, con ciertos recursos compartidos, principalmente en trabajo social; algunas de esta unidades, no poseen más de un inspector.
- ✓ Tipología 1: treinta y uno (31) unidades. Este 42% de unidades se refiere a estructuras de gestión básicas, cuyo volumen de gestión es pequeño y su función está orientada a facilitar a las poblaciones de zonas rurales el acceso a los servicios del SNS; por lo general, dichas unidades no poseen ni inspector, ni trabajador social de planta, y su recurso humano es limitado y multifuncional, dado que algunos de ellos realizan más de una actividad a la vez; por ejemplo, atiende pensiones y egresos, u otras combinaciones.

Mapa N°. 3.1 Distribución geográfica de la Red Nacional de Sucursales, hasta abril de 2007



Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2007)

3.3.1. Misión y visión.

- **Misión:** “La misión de las Direcciones Regionales de Sucursales es promover planes de acción que permitan ofrecer una fuente de financiamiento por medio de sus sucursales adscritas, así como garantizar la utilización adecuada de los recursos y promover los sistemas de salud y de pensiones que administra la institución.” Fuente: DRSCH-PAO 2006-2007
- **Visión:** “Es un ente regulador y facilitador de un modelo desconcentrado, congruentes como los modelos de organizacionales competitivos, modernos, con un alto grado de capacidad gerencial, aunado con el desarrollo del Recurso Humano y Tecnológico que permita la diversificación de servicios de alta calidad, con una imagen de prestigio que impacte positivamente a la sociedad.” Fuente: DRSCH-PAO 2006-2007

3.3.2. Principales actividades procesales administrativas y financieras.

3.3.2.1. Inspección

La CCSS, tiene un sistema de recaudación tripartito: Estado, patronos y trabajadores, quienes con sus cotizaciones constituyen los pilares sobre los cuales se sustenta tan noble Institución. Las cuotas obreras y patronales, canceladas mensualmente por los patronos, así como los aportes que realizan los trabajadores independientes, corresponden al principal ingreso económico que puede recaudar la institución.

La Ley Constitutiva de la CCSS, establece en el artículo 20, la existencia de un cuerpo de inspectores para velar por el cumplimiento de las leyes y los reglamentos de la Institución, quienes tienen carácter de autoridades, con los deberes y las atribuciones señaladas en los artículos 89 y 94 de la Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

El profesional del área de inspección está en la posibilidad de desarrollar un gran número de actividades, tareas, casos, investigaciones, trabajos, asignaciones, entre otros, (pudiéndose usar el sustantivo más acorde según las características de cada ejecución de labores).

Para efectos del SEPI, se han identificado todos los posibles casos que un Inspector de Leyes y de Reglamentos, en situaciones de normalidad, habitualmente ejecuta (más del 95% de las veces). Cada uno de estos casos se ha denominado como: Actividad estratégica.

Todas las actividades estratégicas pueden agruparse en dos grandes áreas funcionales:

- Área funcional: Patronos
- Área funcional: Asegurados

A su vez, estas dos grandes áreas funcionales se dividen en cuatro sub-áreas funcionales:

- Área funcional Patronos
 1. Sub-área funcional: Generadora
 2. Sub-área funcional: No generadora
- Área funcional: Asegurados
 1. Sub-área funcional: Generadora
 2. Sub-área funcional: No generadora

A continuación se detallan las actividades estratégicas, y se resume la totalidad de éstas ejecuta con frecuencia por un Inspector de Leyes y de Reglamentos de la institución.

INSPECTOR DE LEYES Y DE
REGLAMENTOS

PATRONOS

ASEGURADOS

GENERADOR

NO GENERADOR

GENERADOR

NO GENERADOR

Planillas Adicionales	1.1
Por omisión	1.1.1
Por sub declaración	1.1.2
Por omisión y sub declaración	1.1.3
Planillas Adicionales por conceptos	1.2
Inscripciones y Reanudaciones Patronales	1.3
Inscripción	1.3.1
Reanudación	1.3.2
Inscripciones y Reanudaciones Patronales compulsivas	1.4
Inscripción compulsiva	1.4.1
Reanudación compulsiva	1.4.2
Actualización de planillas	1.5
Por Omisión	1.5.1
Por Sub -declaración	1.5.2
Reconocimiento de cuotas procedente	1.6

Devolución de cuotas Pensionados	2.1
Devolución de cuotas Inst . Pùblicas Ó Privadas	2.2
Inst. Pùblicas	2.2.1
Inst. Privadas	2.2.2
Devolución de cuotas a trabajadores	2.3
Reconocimiento de cuotas improcedentes	2.4
Inscripciones patronales improcedentes	2.5
Cambios de razón social	2.6
Anulación de Adeudo Patronal	2.7
Declaración de Deuda de Difícil Cobro Patronal	2.8
Recurso de Revocatoria Patronal	2.9
Cierre de Negocios a patrono por Negativa	2.10
Suspensión Patronal	2.11
Planillas en cero (suspendidas por el patrono)	2.11.1
Planillas de oficio	2.11.2

Responsabilidad Solidaria	2.12
Aplicación artículo 30 (Ley Constitutiva de la CCSS)	2.12.1
Aplicación artículo 51 (Ley Constitutiva de la CCSS)	2.12.2
Aplicación artículo 37 (Código de Trabajo)	2.12.3
Situación Asegurado Patrono	2.13
Determinación de situación del pensionado	2.13.1
Investigación de salarios acumulados	2.13.2
Determinación de pagos de incapacidades	2.13.3
Acreditación de cuotas	2.13.4
Trab. incapacitados excluidos de planillas	2.13.5
Corrección Datos Trabajador	2.13.6
Est. socioeconómico del Asegurado (fact. serv. méd.)	2.13.7
Validar incapacidades y lic. maternidad (por negativa del patrono)	2.13.8
Situación Patronal Corrección de datos patronales	2.14
Situación Patronal Desaplicación aplicación Cargas Sociales (Otras Inst.)	2.15
Confección de Denuncia en Sede Judicial a patrono	2.16
Planilla Adicional por Reconstrucción	2.17

Factura Adicional de T .I.	3.1
Planillas Adicionales para convenios	3.2
Por T.I.	3.2.1
Por Asegurados Voluntarios	3.2.2
Afiliación de T .I. (compulsiva , voluntaria)	3.3
T.I. Compulsivos	3.3.1
T.I. Voluntarios	3.3.2

Devolución de cuotas Asegurados Voluntarios	4.1
Devolución de cuotas T .I.	4.2
Afiliación T .I. improcedente	4.3
Anulación de Adeudo de T .I.	4.4
Suspensión de actividad de T .I.	4.5
Situación asegurado TI & AV	4.6
Determ. pagos de incap. y lic. por maternidad a T .I.	4.6.1
Acreditación de cuotas	4.6.2
Corrección datos del T .I.	4.6.3

Declaración de Deuda de Difícil Cobro de T .I.	4.7
Recurso de Revocatoria de TI	4.8
Confección de Denuncia en Sede Judicial a T .I.	4.9
Cierre de Negocios a T .I. por Negativa	4.10

Dentro de los requerimientos del sistema de evaluación, se observó que es importante poseer información sistemática, reunida con regularidad y periódicamente revisada por la jefatura, en coordinación con el trabajador.

De conformidad con lo anterior, se creó un manual de procedimientos, el cual reúne toda la información necesaria correspondiente a cada actividad, y en él se expone un proceso, según criterio experto, con tiempos recomendados; bajo dichos parámetros, cualquier Inspector podrá tener una guía actualizada de cómo y cuánto será el trabajo que se le asignará para el desarrollo de cualquier actividad estratégica.

Actividades patronales

Son aquéllas realizadas por el inspector de leyes y de reglamentos de la CCSS, la cuales son enfocadas a la revisión de la situación patronal en cuanto al aseguramiento correcto de los trabajadores, específicamente, y la resolución final de dichos casos. Se dividen en dos tipos de actividades: generadoras y no generadoras.

⇒ **Actividades patronales generadoras:** Las actividades patronales generadoras, son aquéllas que en el momento de su finalización producen un beneficio económico en favor de la CCSS y en detrimento del patrimonio de los patronos.

Entre estas actividades se encuentran las siguientes:

- Planillas adicionales: Acto administrativo para registrar las remuneraciones o ingresos y los montos de las cuotas y los aportes de los trabajadores no reportados oportunamente a la Caja, por un patrono físico o jurídico, con el objetivo de generar la respectiva facturación.
- Planilla Adicional por conceptos: Planilla Adicional que se realiza para registrar y cobrar las montos de uno o de varios conceptos de cuotas obreras y /o patronales que no fueron facturadas en su debido momento.

- Inscripciones y reanudaciones patronales: Es el acto de registrar y/o actualizar ante la CCSS, a personas físicas o jurídicas que califiquen como patrono.
- Inscripciones y reanudaciones patronales compulsivas: Es el acto mediante el cual se registra compulsivamente ante la CCSS, a personas físicas o jurídicas que califiquen como patrono.
- Actualización de Planillas compulsivas: Es el acto de incluir o de modificar la información en la planilla preelaborada, con el propósito de consignar correctamente los datos alusivos a los trabajadores (salarios, calidades), en forma tal que se ajusten a la ley y a los reglamentos de la CCSS.
- Reconocimiento de Cuotas: Acto administrativo mediante el cual se le reconoce a un trabajador las cuotas en el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte por un período, que data de más de diez años de antigüedad, a partir del momento cuando se formalice la solicitud.

⇒ **Actividades patronales no generadoras:** Las actividades patronales no generadoras, son aquéllas que, en el momento de su finalización, no producen un beneficio económico en favor de la CCSS y tampoco afectan de manera negativa el patrimonio de los patronos. Entre estas actividades se encuentran las siguientes:

- Planillas adicionales: Acto administrativo para registrar las remuneraciones o los ingresos, los montos de las cuotas y los aportes de los trabajadores no reportados oportunamente a la CCSS, por un patrono físico o jurídico, con el objetivo de generar la respectiva facturación.
- Devolución cuotas de pensionados: Es el acto administrativo que se lleva a cabo en favor de los pensionados de IVM que disfrutaban de una pensión adicional de otros regímenes, para reintegrar las cuotas obreras del régimen de Seguro de Enfermedad y Maternidad (SEM, por sus siglas).

- Devolución cuotas patronos instituciones privadas y públicas: Es el acto administrativo realizado en favor de los patronos, por concepto de cuotas obrero patronales, con motivo de algún pago improcedente que éstos hayan efectuado a la Institución
- Devolución cuotas a trabajadores: Es el acto administrativo que se lleva en cabo en favor de los trabajadores, a quienes se les dedujeron cuotas obreras en forma improcedente, por lo que se solicita su devolución.
- Reconocimiento de cuotas improcedentes: Acto administrativo mediante el cual no se le reconocen a un trabajador las cuotas en el Régimen de IVM, por un período, que data de más de diez años de antigüedad, a partir del momento cuando se formalice la solicitud.
- Inscripciones y reanudaciones improcedentes: Es el acto administrativo mediante el cual se deniega la solicitud de inscribir o de reanudar un patrono, porque no cumple con los elementos que sustentan una relación laboral.
- Cambios de razón social: Es el acto administrativo mediante el cual el patrono solicita el cambio del nombre de la sociedad en los registros institucionales.
- Anulación de adeudo patronal: Es el acto que la administración ejecuta con el fin de excluir o de descargar del pendiente de pago del administrado, sumas por concepto de cuotas obrero patronales, facturadas en forma indebida.
- Declaración de deuda de difícil cobro patronal: Son aquellas deudas por cuotas obrero patronales y derivados de éstas que, por razones de orden material o formal, resultan de muy difícil recuperación.
- Recurso de revocatoria a patrono: Es el acto administrativo mediante el cual la administración atiende los recursos que la ley confiere a los administrados para oponerse al resultado final del acto administrativo dictado por la administración.

- Cierre de negocios a patronos, por negativa: Es el procedimiento administrativo que permite a la Administración proceder con el cierre de negocios debido a la no presentación de la información solicitada por el Inspector.
- Suspensión patronal: Acto administrativo mediante el cual se verifica que el patrono activo ante la CCSS no ejerce ninguna actividad.
- Responsabilidad solidaria: Acto administrativo para determinar la responsabilidad solidaria en el pago de cuotas obrero patronal, en favor de la CCSS, en aplicación a lo señalado por el artículo 30 y artículo 51 de la Ley Constitutiva CCSS o artículo 37, Código de Trabajo.
- Situación asegurado patrono: Son aquellas investigaciones que la inspección realiza con el fin de determinar las relaciones de los asegurados respecto de la CCSS, los patronos y los diferentes regímenes de pensiones.
- Situación patronal, corrección datos patronales: Es el acto administrativo realizado, para determinar si la información de un patrono coincide con los datos de la base institucional.
- Situación patronal, desaplicación o aplicación cargas sociales: Estudio que se realiza para determinar cuándo procede o no procede la aplicación de cargas sociales correspondientes a otras instituciones.
- Confección de denuncia en sede judicial a patrono: Es el acto administrativo mediante el cual la administración decide trasladar a los estrados judiciales las violaciones a la Ley Constitutiva tipificadas en el Artículo 44 incisos a y c.
- Planillas adicionales por reconstrucción: Acto administrativo de elaborar una planilla que sustituye a la planilla preelaborada, facturada y pendiente de pago.

Actividades asegurados

Son aquéllas realizadas por el inspector de leyes y de reglamentos de la CCSS, la cuales son enfocadas a la revisión de la situación de los asegurados, específicamente, y la resolución final de dichos casos. Se dividen en dos tipos: generadoras y no generadoras.

⇒ **Actividades asegurados generadoras:** Las actividades asegurados generadoras, son aquéllas que en el momento de su finalización producen un beneficio económico en favor de la CCSS y en detrimento del patrimonio de los asegurados. Entre estas actividades se encuentran las siguientes:

- **Factura Adicional T.I.:** Acto administrativo para registrar los ingresos y los montos de las cuotas y los aportes del trabajador independiente, no reportados oportunamente a la CCSS, con el objetivo de generar la respectiva facturación.
- **Planilla Adicional para convenios:** Acto administrativo para registrar los ingresos y los montos de las cuotas y los aportes del trabajador independiente y los asegurados voluntarios inscritos por convenios, no reportados oportunamente a la CCSS, con el objetivo de generar la respectiva facturación.
- **Afiliación de TI (compulsiva, voluntaria):** Es el acto de registrar, ante la CCSS, a una persona física que posee una actividad manual o una intelectual que desarrolla, por cuenta propia, algún tipo de trabajo o actividad generadora de ingresos, sin perjuicio de lo que dispone el Artículo 4 de la Ley Constitutiva de la CCSS.

⇒ **Actividades asegurados no generadoras:** Las actividades asegurados no generadoras, son aquéllas que en el momento de su finalización, no producen un beneficio económico en favor de la CCSS y tampoco afectan en forma negativa el patrimonio de los asegurados. Entre estas actividades se encuentran las siguientes:

- Devolución de Cuotas Asegurado Voluntario: Se lleva a cabo en favor de un asegurado voluntario, para la devolución de cuotas, motivado por un pago improcedente.
- Devolución de Cuotas Trabajador Independiente: Es el acto administrativo llevado, cuando un trabajador independiente (TI, por sus siglas), solicita la devolución por concepto de cuotas pagadas, de manera improcedente.
- Afiliación de TI Improcedente: Es el acto administrativo, por medio del cual se determina que el solicitante de afiliación como TI, no califica bajo esta modalidad.
- Anulación de adeudos TI: Es el acto administrativo que se lleva a cabo en favor de un TI, por concepto de adeudos derivados de cuotas facturadas, cuando las mismas tienen un origen improcedente.
- Suspensión de actividad TI: Acto administrativo para determinar si un TI ha interrumpido su actividad económica, al cambiar su situación.
- Situación asegurado TI y AV: Aquellas investigaciones que la inspección realiza para determinar las relaciones de los asegurados respecto de la CCSS, los patronos y los diferentes regímenes de pensiones.
- Declaración de deuda de difícil cobro de TI: Son aquellas deudas por cuotas derivadas de los ingresos reportados, que por razones de orden material o formal, resultan de muy difícil recuperación.
- Recurso de revocatoria de TI: Es el acto administrativo mediante el cual la administración atiende los recursos que la ley confiere a los administrados para oponerse al resultado final del acto administrativo dictado por la administración.

- Confección de Denuncia en Sede Judicial a TI: Es el acto administrativo mediante el cual la administración decide trasladar a los estrados judiciales las violaciones a la Ley Constitutiva tipificadas en el Artículo 44 incisos a y c.
- Cierre de negocios a TI por negativa: Es el procedimiento administrativo que permite a la Administración proceder con el cierre de negocios por la no presentación de la información solicitada por el Inspector.

Actividades no productivas del área de inspección

Aunque es claro que el recurso humano destinado para satisfacer la demanda de los servicios de inspección, es un servicio caro, sumamente calificado y técnicamente saturado por las filas de investigaciones, empero, es un hecho la existencia de labores no productivas que tienen que ser atendidas por los inspectores, entre ellas: capacitaciones, reuniones, órganos de debidos procesos, exposiciones de compromisos de resultados, asistencia a audiencias en sede judicial, sustituciones de jefaturas, charlas al público general, entre otros, situaciones que por un interés de la administración superior, deben de realizarse, lo que da como resultado, en muchas ocasiones deba de destinarse el recurso humano de inspección para poder satisfacer estas actividades que, como anteriormente se acotó, no son productivas, pero sí deben realizarse.

3.3.2.2 Cobros.

El área encargada del control moratorio es el área de cobros. Dicha área es de suma importancia a nivel de recaudación de recursos financieros para la sostenibilidad del modelo de seguridad social que aspira la CCSS poder ofrecer a la población costarricense.

El cobro es una de las áreas que durante los últimos años ha presentado mayor debilidad en la institución, tanto que es una necesidad primordial para la GDF el controlar en forma efectiva su crecimiento.

La falta de lineamientos bien establecidos en la gestión cobratoria, ha facilitado que algunos patronos le resten importancia al pago de las obligaciones por concepto de cuotas Obrero-Patronales y el régimen de Salud, elementos indispensables para una mejor condición de vida.

El área de cobros está presente en cada una de las sucursales que conforman el SNS; no obstante en algunos casos dicha área cuenta con menos de un recurso humano, esto debido a que el mismo funcionario tiene que atender otras áreas de importancia operacional para la sucursal; esta variable solo se presenta en sucursales de tipología 1.

Compromiso real sobre la labor de recuperación de los adeudos patronales, para cumplir con el objetivo de brindar una verdadera Seguridad Social a la población trabajadora y a los habitantes de la Región Chorotega.

La aspiración de las áreas de cobros en el SNS, es desarrollarse en forma eficiente en la recuperación de los adeudos patronales y en la aplicación de los instrumentos cobratorios, debido a un buen control sobre el comportamiento de la cartera de cobros, un personal constantemente capacitado y dotado de las herramientas tecnológicas óptimas, con la firme convicción de fortalecer la Seguridad Social.

Dentro de las principales labores desarrolladas por los gestores de cobro tradicionales y los miembros del ECIM, se citan las siguientes:

- ✓ **Notificación de avisos de cobro:** El aviso de cobro es un documento oficial por medio del cual se hace del conocimiento del patrono o del trabajador independiente la morosidad con la CCSS; es la génesis del ciclo de cobros, dado que a partir de la correcta notificación del aviso de cobros, es de donde se inicializa la ejecución de una serie de herramientas de control moratorio que la legislación ofrece a la CCSS para coaccionar a los deudores, con el fin de que éstos honren sus deudas con el seguro social.

- ✓ **Certificaciones judiciales:** Una vez que el aviso de cobros ha sido notificado y transcurren, por lo menos, cinco días hábiles, el encargado de cobros procede a preparar la debida certificación judicial de la deuda, la cual; dependiendo de la magnitud de la deuda, es tramitada por los abogados internos o por los abogados externos, ante los juzgados de menor o mayor cuantía de los tribunales de justicia, en donde se ventila el estado de legalidad para la posible recuperación de adeudos.

- ✓ **Retenciones indebidas:** Se denomina así a la infracción del artículo 51 de la Ley Constitutiva de la CCSS, por parte del patrono, cuando deduce del salario de sus trabajadores el 9% del aporte a la seguridad social que éstos realizan y no lo entrega a las arcas institucionales. Cuando se presenta este tipo de infracción la sucursal prepara la denuncia y la presenta ante los tribunales de justicia para que el caso sea ventilado y sancionado en estrado judicial.

- ✓ **Aplicación del artículo 74 de la Ley Constitutiva de la CCSS:** Ésta es una modificación introducida a la Ley Constitutiva de la C.C.S.S., a través de la Ley de Protección al Trabajador y en la cual debe estarse al día con el pago de las obligaciones con la C.C.S.S. Todo aquel patrono o trabajador independientes, que incumpla esta condición se considera moroso, por tanto no podrá realizar trámites en instituciones públicas, ni obtener certificación de patrono al día, por lo que los encargados de cobros, deben estar enviando el listado de patronos morosos a las principales instituciones de su zona de atracción y ser vigilante del cumplimiento de la ley.

- ✓ **Programa de Cierre de negocios por mora:** El programa de cierre de negocios, es introducido por la institución como medida de coacción con el fin de lograr la recuperación de los adeudos patronales, conforme con lo establecido en el artículo 48 de la Ley Constitutiva de la CCSS, y en el Reglamento que para este fin dictó la Junta Directiva de la Institución. La labor de los encargados de cobros se centra en realizar la prevención motivada del acto administrativo y preparar el expediente de cierre de negocios, según lo estipulado por la institución.

3.3.2.3 Prestaciones sociales

En la actualidad, los programas de prestaciones sociales, enmarcados en las políticas de bienestar y de protección social constituyen un importante medio para la profundización en los ideales de libertad, que rigen la sociedad y los principios de igualdad y solidaridad, pilares fundamentales de la seguridad social.

Las prestaciones sociales o servicios sociales deben dirigirse a prevenir e impedir situaciones de exclusión y marginación social, no limitándose a convertirse en simples atenuantes de problemas concretos.

Las prestaciones sociales se conciben como instrumentos de los que dispone la sociedad en general y la CCSS, en particular, para facilitar el pleno desarrollo de los individuos y de los grupos sociales, así como promover su cohesión e integración social, para prevenir y eliminar la marginación.

El desarrollo de las prestaciones sociales en la CCSS, se establece por la Junta Directiva de la institución, en la sesión número 7184 celebrada el 16 de diciembre de 1997, cuando se establece el Reglamento de Prestaciones Sociales del Sistema de Pensiones, el cual contiene en el capítulo 3, los programas por desarrollar. . En este reglamento, en el artículo 3, se crea un fondo para financiar las prestaciones sociales que ofrece el Seguro de IVM, así como el RNC; los recursos de este fondo se obtienen con el aporte anual de un 3% de los gastos totales del seguro de IVM y el 5% en el caso de RNC. Sin embargo, la Junta Directiva acogió la propuesta de reforma planteada por la Gerencia División de Pensiones, para que el fondo se financie únicamente con los recursos del Seguro IVM, limitando la posibilidad de brindar estos servicios a este grupo de pensionados.

Para el desarrollo, implementación y evaluación de estos programas, se creó dentro del Seguro de Pensiones, la Dirección de Prestaciones Sociales, como ente rector y con el propósito de dar el aporte administrativo necesario.

La Dirección de Prestaciones Sociales está estructurada con dos departamentos principales, que son los encargados de la ejecución de los diferentes programas asignados y desarrollados por esta área de la Caja, estos departamentos son los siguientes:

- ✓ Departamento de Ciudadano de Oro
- ✓ Departamento de Servicios y Beneficios Sociales

Departamento de Ciudadano de Oro

El departamento se crea, por la iniciativa de promover y de desarrollar un programa promotor y gestor de una cultura de dignificación y de respeto hacia las personas adultas mayores, posicionándolas en un lugar de privilegio dentro de la sociedad costarricense y brindándoles servicios sociales para mejorar su calidad de vida.

Los beneficios desarrollados por este departamento, van orientados a las personas mayores de 65 años, como un reconocimiento al esfuerzo y al trabajo emprendido para forjar el país que actualmente es Costa Rica; son los que se detallan a continuación:

- ✓ Tarjeta de ciudadano de oro, para atención preferencial y descuentos comerciales.
- ✓ Tiquetes de transporte público, para el pago preferencial del mismo.
- ✓ Cursos y talleres para el desarrollo personal: culturales, músico-terapia, baile popular, agricultura práctica, hidroponía, recreación y salud, entre otros.

Departamento de Servicios y Beneficios Sociales

A este departamento le corresponde la gestión de los programas relacionados con la preparación para la jubilación, educación y capacitación de la población adulta mayor, atención social de casos de solicitudes de pensiones por muerte del asegurado directo en el IVM, PCP y población en pobreza extrema del RNC, así como la atención de grupos en riesgo social, mediante el Programa de Estancias Sociales y Ayudas Sociales.

- **Programa de Desarrollo de la Población Adulta Mayor:** La jubilación es un derecho que adquiere la persona trabajadora después de un largo período de trabajo. Es también un acontecimiento en su vida que lleva a una serie de cambios producidos por modificaciones importantes en el ámbito de organización; involucra aspectos como ritmo de vida, actividades, amistades y relaciones. Esta situación genera cambios en el estatus y en el rol del individuo, en el entorno de la sociedad, por lo cual se incorpora este programa, que se encarga de áreas de suma importancia, como: calidad de vida, preparación para la jubilación, cursos de formación complementaria, grupos de voluntariado y charlas.

- **Programa de Estancias y Ayudas Sociales:** Comprende la búsqueda de servicios asistenciales de proveedores sociales, para ubicar en albergues o centros especializados a los pensionados o asegurados que se encuentran abandonados o con necesidad de amparo, siempre que no cuenten con los recursos económicos suficientes, en forma tal, que de conformidad con la reglamentación vigente, pueda atenderse a la población desprotegida. Este programa también se encarga de la capacitación de padres y encargados de personas adultas mayores o con PCP, de manera que esta parte de la población, disponga de un cuidado adecuado. Además, se encarga de generar el desarrollo de proyectos socio productivos, emprendidos por los adultos mayores.

- **Programa de Atención Social:** Desarrolla y fortalece las Prestaciones Sociales mediante acciones de atención, investigación social y servicios complementarios que mejoren la calidad de vida de los usuarios de los Regímenes de IVM y RNC. Sus principales actividades se centran en la intervención de trabajo social en el abordaje y manejo de casos que requieren investigación social, para determinar los derechos a pensión en los regímenes de invalidez, vejez y muerte, y del régimen no contributivo

- **Programa de Micro-Emprendimientos:** Este programa surge en el período 2006 para ser implementado en 2007. Su propósito fundamental es brindar asesoría empresarial para financiar e implementar proyectos socio-productivos que vengán a facilitar la obtención de recursos financieros a grupos organizados de interés social, tales como: discapacitados, mujeres cabezas de hogar, entre otros.

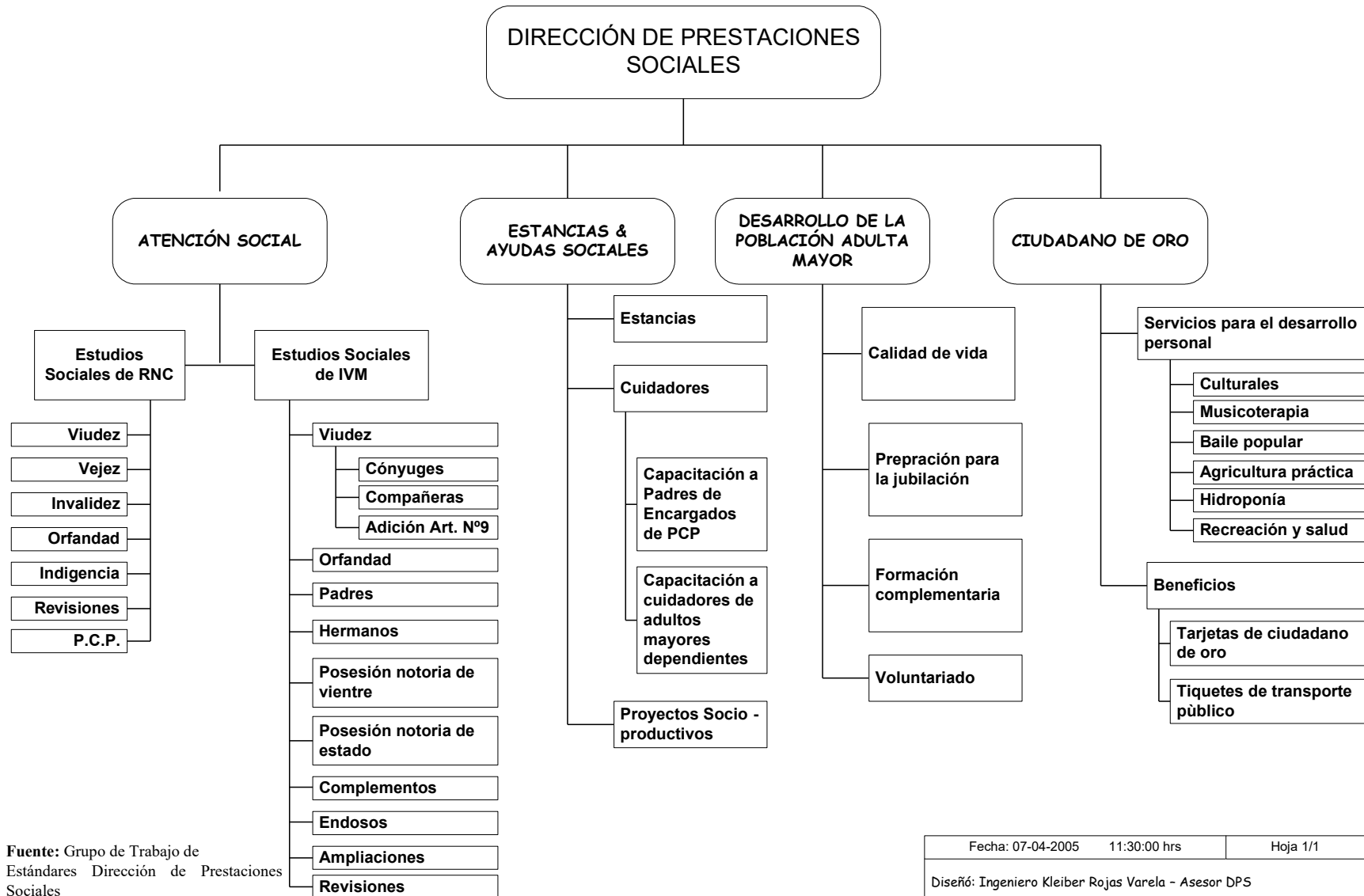
Regionalización de las Prestaciones Sociales

Los Programas de la Dirección de Prestaciones Sociales son proyectados y desarrollados en un nivel nacional, con el apoyo de cada una de las sucursales de la CCSS.

Las diferentes actividades estratégicas son desarrolladas normalmente por los Trabajadores Sociales (TS, por sus siglas), quienes colaboran con la ejecución y con el seguimiento de dichas actividades en una o más Sucursales, las cuales se encuentran adscritas a cada una de las cinco Direcciones Regionales de Sucursales.

No obstante lo anterior, el reglamento permite que la ejecución de los planes, programas, proyectos y servicios sociales para los asegurados y pensionados en todas las regiones del país, estén a cargo de las unidades prestadoras de servicios de la CCSS.

Diagrama N°3.2 Áreas funcionales y actividades estratégicas de la Dirección de Prestaciones Sociales



Fuente: Grupo de Trabajo de Estándares Dirección de Prestaciones Sociales

Fecha: 07-04-2005	11:30:00 hrs	Hoja 1/1
Diseño: Ingeniero Kleiber Rojas Varela - Asesor DPS		
\\10.10.1.45\krv1\Diagrama de prestaciones sociales.vsd		

3.4 Conceptualización de los principales retos.

3.4.1 Maximización de la cobertura.

El objetivo principal del servicio de inspección de CCSS es la universalización de la cobertura contributiva en materia de aseguramiento, mediante la revisión de la población patronal y trabajadora en un nivel nacional, mandato establecido en el la Constitución Política y la Ley Constitutiva de la CCSS. El fenómeno de la evasión es un reto para la Institución Es importante para la institución conocer las características del problema de la evasión; esta información constituye un insumo para la labor de inspección, ya que permite plantear estrategias dirigidas al control de la misma.

Estudios efectuados por la Dirección de Inspección, dan como resultado que durante el período 1999 – 2001, las actividades en un nivel nacional que en promedio tiene una mayor tendencia a evadir son: comercio 28.1%; servicios, con un 27.8%; establecimientos financieros, con un 14.8%; y agricultura, con un 13.5%. Los mismos estudios proponen que la tendencia a evadir se concentra en aquellos establecimientos donde laboran cinco empleados o menos, para un promedio durante el período 1999 – 2001 de un 96% respecto de la evasión total de los patronos adscritos a la CCSS.

3.4.2 Generación financiera.

El segundo reto institucional es la generación de recursos económicos, primeramente mediante la ampliación de la cobertura contributiva y la revisión patronal, con el fin de evitar la subdeclaración y la evasión, realizado por medio del cuerpo de Inspección y seguido por la aplicación de los instrumentos cobratorios propios de esta gestión, publicidad de pago oportuno para evitar recargos y multas y generación de cobros por servicios médicos y prestaciones en dinero, cobro administrativo, cierres de negocio, cobro judicial mediante las vías civil y penal.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN Y DE PRODUCTIVIDAD
COMO INSUMO DEL MODELO DE CLASIFICACIÓN DE
SUCURSALES DE LA INSTITUCIÓN

El modelo actual de clasificación de sucursales, que ostenta el SNS, es una clasificación no dinámica, dado que la tipología asignada a una sucursal depende el criterio de la GDF y del Consejo de Directores Regionales, a partir de diferentes síntomas de cambio en la magnitud de una sucursal. Es el momento en que se discute el cambio que podría sufrir la misma en la tipología que tiene asignada actualmente,

Cuadro N°.4.1 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.1. ¿Considera que el nivel de trabajo de su sucursal, está acorde con la clasificación oficial que ostenta?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa

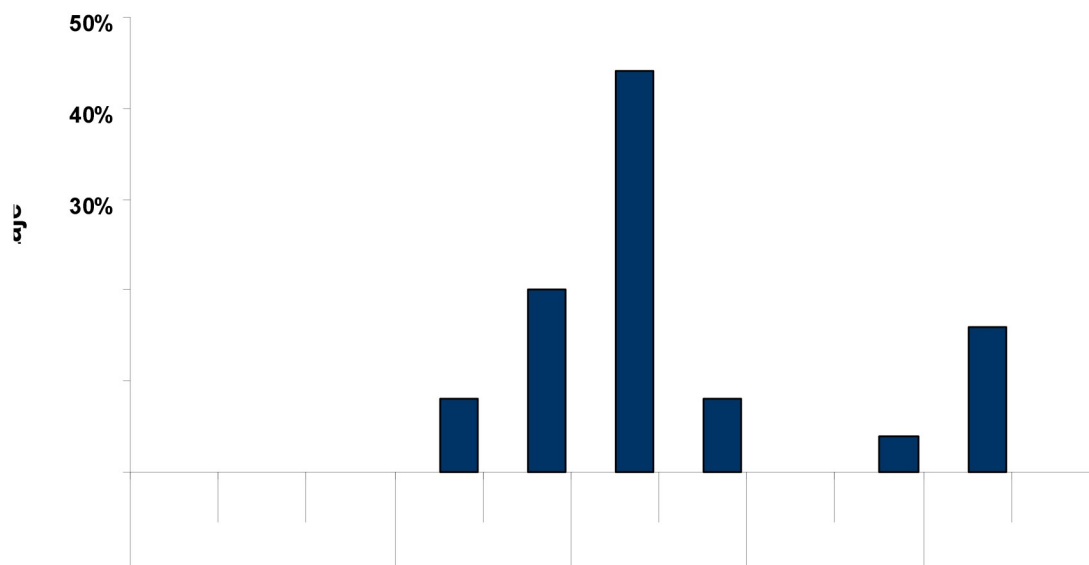
Opciones		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Poco	0	0	0%
	10	0	0%
	20	0	0%
Poco	30	2	8%
	40	5	20%
Regular	50	11	44%
	60	2	8%
Mucho	70	0	0%
	80	1	4%
Máximo	90	4	16%
	100	0	0%
Total		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de Sucursales

Gráfico N°.4.1 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.1. ¿Considera que el nivel de trabajo de su sucursal, está acorde con la clasificación oficial que ostenta?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa



Fuente: Cuadro N°.4.1

Según la interrogante expuesta, puede notarse cómo, estadísticamente, se presenta una distribución de frecuencias con varios valles y cimas; se presenta el predominio en las clases “Poco” y “Regular”, donde los datos infieren que el 52% de jefes de sucursales del SNS, considera que el nivel de trabajo que actualmente posee su sucursal, está regularmente acorde con la clasificación oficial que ostenta, tendiendo dicha apreciación a poco acorde.

La respuesta obtenida, permite tener mayor claridad en la necesidad imperante por parte de la administración, de dotar al SNS de un modelo dinámico, justo y preciso para la clasificación por tipología de sucursales, la cual tenga una utilidad, tanto para la administración superior como para las sucursales.

4.1 Análisis de los índices de gestión de las unidades adscritas al Sistema Nacional de Sucursales de la CCSS.

Los compromisos de resultados constituyen un excelente indicador para visualizar el tamaño operacional y la capacidad de producción de cada una de las sucursales del país, independiente de su tipología de sucursal. Es importante aclarar que los compromisos de resultados están actualmente compuestos por una serie de indicadores considerados de importancia estratégica para la GDF; sin embargo, en el ejercicio de rendición de cuentas que se realiza cuatrimestralmente y de manera acumulativa, pareciera tender a importar solo la calificación de cero a ciento por ciento, que puede obtener cada una de las sucursales, en cada período de evaluación.

Bajo la primicia de que la magnitud de gestión debería en cada uno de los indicadores de compromisos de resultados, estar asociada con la tipología de sucursal, se desarrolla un análisis para cada uno de los siguientes indicadores de gestión:

Inspección:

- Generación de cuotas obrero patronales.
- Generación cuotas obreras por trabajador independiente.
- Afiliación de trabajadores independientes.
- Afiliación trabajadores asalariados.
- Denuncias en sede judicial por infracción al artículo N°.44 de la Ley Constitutiva de la CCSS.
- Cierre de negocios por negativa reiterada e injustificada.

Cobros:

- Tasa crecimiento promedio mensual de morosidad.
- Acciones cobro judicial a patronos morosos (FCL).
- Gestionar judicialmente morosidad patronal sector privado
- Gestionar judicialmente arreglos de pago morosos
- Realizar procedimientos de cierres de negocios por mora

Pensiones

- Días trámite gestión pensiones por vejez
- Días trámite gestión pensiones por vejez

El objetivo del presente análisis se centra en descubrir la interrelación que existe entre la tipología y la magnitud de gestión de los principales indicadores de gestión, dicho análisis se hará con los datos provenientes de dos fuentes de información:

- Diagnóstico de compromisos de resultados de la GDF hasta el 31 de diciembre de 2006: Este diagnóstico se prepara, utilizando como insumo la data de los compromisos de resultados del cuarto trimestre de 2006.
- Estadísticas de facturación hasta febrero de 2007: Corresponde a un informe generado por el Área Procesamiento de Datos y Facturación del Departamento de Facturación y Afiliación de la Dirección Sistema Centralizado de Recaudación; se utiliza el análisis hasta febrero por dos razones: primero, es el único archivo que logró conseguirse; segundo porque, para efectos de análisis de correlación entre gestión y tipología de sucursal se prevé que guarde la misma proporción que su par de diciembre de 2006.

Cuadro N°.4.2 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.2. ¿Los indicadores de gestión son variables fáciles de cuantificar y comparables los resultados con otras sucursales?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa

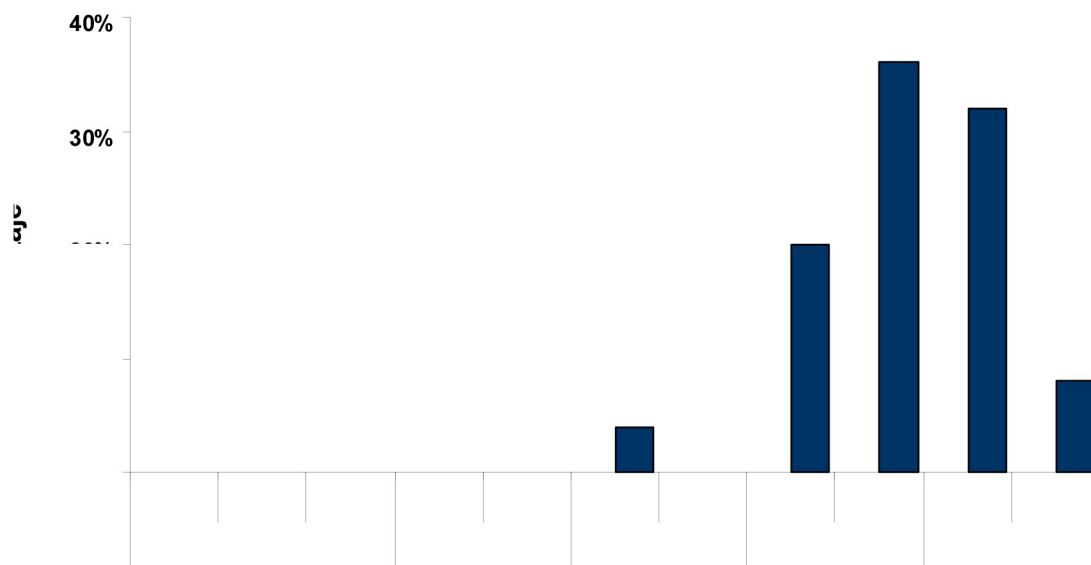
Opciones		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Poco	0	0	0%
	10	0	0%
	20	0	0%
Poco	30	0	0%
	40	0	0%
Regular	50	1	4%
	60	0	0%
Mucho	70	5	20%
	80	9	36%
Máximo	90	8	32%
	100	2	8%
Total		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de Sucursales

Gráfico N°.4.2 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.2. ¿Los indicadores de gestión son variables fáciles de cuantificar y comparables los resultados con otras sucursales?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa



Fuente: Cuadro N°.4.2

Según la interrogante expuesta, puede notarse cómo, estadísticamente, se presenta una distribución de frecuencias asimétrica positiva, que demuestra claramente el predominio en las clases “Mucho” y “Máximo”, donde los datos infieren que el 96% de jefes de sucursales del SNS, considera que Los indicadores de gestión son variables fáciles de cuantificar y comparables los resultados con otras sucursales.

Lo anterior es un síntoma claro del sentir de las jefaturas de sucursales, donde aprueban que los indicadores de gestión constituyen una variable útil para comparar la gestión desarrollada por sucursales, y permite ir visualizando qué unidades con gestión equivalente, deberían ser comparables en tipologías similares.

4.1.1 Generación de cuotas obrero patronales:

- Sucursales tipología 4:
 - La generación de cuotas obrero patronales presenta un promedio de 276,88 millones de colones por cada una de las sucursales tipo cuatro, en comparación con sucursales de menor tipología; este promedio es superado únicamente por la sucursal de San Joaquín de Flores.
 - El monto de generación mínimo de una sucursal tipo 4, corresponde a la sucursal de Puntarenas con 96,5 millones de colones; este monto es superado por las sucursales San Ramón, Grecia, Cañas, Filadelfia, Nicoya, San Joaquín y Guápiles. De las sucursales supracitadas, cuatro son tipología 3 y tres son tipología 2. Esto permite concluir que las sucursales de mayor tipología, no precisamente, son las unidades más generadoras del país.
 - El coeficiente de asimetría (2,66) indica que en el conjunto existe una asimetría positiva, lo cual demuestra una distribución unilateral que se extiende hacia valores más positivos; lo anterior permite caracterizar el grado de asimetría alrededor de la media de la distribución.

Cuadro N°.4.3 Generación económica por sucursal tipología 4

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Generación de cuotas obrero patronales
Norte	1302	Alajuela	4	1100,00
Central	1206	Cartago	4	423,00
Central	1212	Heredia	4	260,00
Brunca	1602	Pérez Zeledón	4	177,55
Central	1204	Guadalupe	4	169,61
Norte	1310	Ciudad Quesada	4	156,00
Central	1202	Desamparados	4	145,30
Chorotega	1408	Liberia	4	137,40
Atlántica	1502	Limón	4	103,40
Chorotega	1402	Puntarenas	4	96,50

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.4 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.3

Variable estadística	Generación de cuotas obrero patronales
Promedio	276,88
Máximo	1100,00
Mínimo	96,50
Coefficiente de asimetría	2,66
Desviación estándar	304,51

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 3:
 - La generación de cuotas obrero patronales presenta un promedio de 120,61 millones de colones por cada una de las sucursales tipo tres; este promedio (como se observará más adelante), en comparación con sucursales de menor tipología (2 y 1), es superado solamente por las sucursales de Filadelfia y de Cañas.
 - El monto de generación mínimo de una sucursal tipo 3, corresponde a la sucursal de Paraíso, con 37 millones de colones; este monto es superado por las sucursales Garabito, Poás, Orotina, Cañas, Filadelfia, Nicoya, Santa Cruz, Nandayure, Veintisiete de Abril, Santo Domingo, Quepos, Parrita, Palmar Norte, Golfito, La Cuesta y Puerto Viejo. De las sucursales supracitadas, nueve son tipología 2 y siete de tipología 1. Esto permite apoyar nuevamente la conclusión que las sucursales de mayor tipología, en muchos casos, no son las unidades más generadoras del país.
 - El coeficiente de asimetría (1,69) indica que en el conjunto existe una asimetría positiva, lo cual demuestra una distribución unilateral que se extiende hacia valores más positivos; ello permite caracterizar el grado de asimetría alrededor de la media de la distribución, para este caso específico, es menor que en la anterior tipología.

Cuadro N°.4.5 Generación económica por sucursal tipología 3

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Generación de cuotas obrero patronales
Central	1213	San Joaquín	3	305,00
Atlántica	1506	Guápiles	3	135,51
Norte	1305	Grecia	3	129,00
Norte	1313	San Ramón	3	112,00
Central	1210	Turrialba	3	75,57
Atlántica	1505	Siquirres	3	50,19
Central	1208	Paraíso	3	37,00

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.6 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.5

Variable estadística	Generación de cuotas obrero patronales
Promedio	120,61
Máximo	305,00
Mínimo	37,00
Coficiente de asimetría	1,69
Desviación estándar	89,76

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 2:
 - La generación de cuotas obrero patronales presenta un promedio de 47,11 millones de colones por cada una de las sucursales tipo dos; este promedio, en comparación con sucursales de menor tipología (1), es superado solamente por las sucursales de Garabito, Veintisiete de Abril, Parrita, Palmar Norte.
 - El monto de generación mínimo de una sucursal tipo 2, corresponde a la sucursal de la Fortuna, en la Región Atlántica con 3,6 millones de colones; este monto es superado por el 93% de las sucursales de tipología 1, solamente supera a dos de estas sucursales, lo que apoya

más la conclusión de que el nivel de generación de cuotas obrero patronales no es un indicador efectivo para la división de clases de sucursales.

- El coeficiente de asimetría (1,49) indica que en el conjunto existe una asimetría positiva, lo cual demuestra una distribución unilateral que se extiende hacia valores más positivos.

Cuadro N°.4.7 Generación económica por sucursal tipología 2

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Generación de cuotas obrero patronales
Chorotega	1412	Filadelfia	2	149,19
Chorotega	1407	Cañas	2	126,90
Chorotega	1413	Nicoya	2	102,90
Chorotega	1415	Santa Cruz	2	86,79
Brunca	1612	Quepos	2	85,21
Central	1214	Santo Domingo	2	77,00
Brunca	1632	Golfito	2	60,33
Atlántica	1510	Puerto Viejo	2	52,62
Norte	1304	Orotina	2	44,00
Brunca	1607	San Vito Coto Brus	2	36,82
Norte	1307	Naranjo	2	36,00
Norte	1312	Palmares	2	34,00
Central	1205	La Unión	2	32,80
Atlántica	1507	Río Frío	2	32,58
Atlántica	1530	Cariari	2	30,76
Brunca	1606	Ciudad Nelly	2	29,63
Brunca	1603	Buenos Aires	2	28,90
Central	1608	San Marcos	2	26,00
Chorotega	1414	Jicaral	2	25,85
Norte	1303	Atenas	2	25,00
Chorotega	1403	Esparza	2	23,60
Atlántica	1532	Guácimo	2	22,21
Chorotega	1409	Tilarán	2	20,69
Atlántica	1504	Bataán	2	16,42
Central	1211	Puriscal	2	15,11
Atlántida	1503	Fortuna	2	3,60

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.8 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.7

Variable estadística	Generación de cuotas obrero patronales
Promedio	47,11
Máximo	149,19
Mínimo	3,60
Coefficiente de asimetría	1,49
Desviación estándar	36,26

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 1:
 - La generación de cuotas obrero patronales presenta un promedio de 25,96 millones de colones por cada una de las sucursales tipo uno, este promedio no es superado por 18 de las 30 sucursales de esta tipología, lo que quiere decir que sólo 40% de las sucursales supera el promedio.
 - El monto de generación mínimo de una sucursal tipo 1, corresponde a la sucursal de La Perla en la Región Atlántica, con 1,37 millones de colones.
 - El coeficiente de asimetría (1,49) indica que en el conjunto existe una asimetría positiva, lo cual demuestra una distribución unilateral que se extiende hacia valores más positivos, esto permite caracterizar el grado de asimetría alrededor de la media de la distribución, para este caso específico, es menor que en las tres anteriores tipologías.

Cuadro N°.4.9 Generación económica por sucursal tipología 1

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Generación de cuotas obrero patronales
Brunca	1611	Parrita	1	79,98
Norte	1314	Garabito	1	63,00
Chorotega	1433	27 de Abril	1	62,14
Brunca	1605	Palmar Norte	1	56,25
Norte	1306	Poás	1	47,00
Brunca	1633	La Cuesta	1	41,21
Chorotega	1432	Nandayure	1	40,46
Central	1217	Ciudad Colón	1	36,00
Central	1215	San Rafael	1	36,00
Norte	1330	Fortuna SC	1	29,00
Chorotega	1411	La Cruz	1	29,00
Norte	1309	Alfaro Ruiz	1	28,00
Chorotega	1416	Upala	1	22,07
Central	1207	Pacayas	1	22,00
Norte	1308	Valverde Vega	1	21,00
Chorotega	1405	Chomes	1	20,44
Central	1203	San Ignacio Acosta	1	20,04
Atlántica	1534	Bibrí	1	17,72
Chorotega	1406	Bagaces	1	16,60
Norte	1311	Los Chiles	1	15,00
Chorotega	1410	Las Juntas	1	14,04
Chorotega	1404	Miramar	1	11,55
Atlántica	1509	Sixaola	1	10,66
Central	1216	Santa Elena	1	9,00
Atlántica	1508	Ticabán	1	7,98
Atlántica	1535	El Carmen	1	7,20
Chorotega	1431	Hojancha	1	6,70
Chorotega	1430	Nuevo Arenal	1	4,50
Atlántica	1531	Roxana	1	2,98
Atlántica	1533	La Perla	1	1,37

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.10 Indicadores estadísticos del cuadro 4.9

Variable estadística	Generación de cuotas obrero patronales
Promedio	25,96
Máximo	79,98
Mínimo	1,37
Coefficiente de asimetría	1,06
Desviación estándar	19,94

Fuente: El autor

4.1.2 Afiliación de trabajadores asalariados

- Sucursales tipología 4:
 - La afiliación de trabajadores asalariados presenta un promedio de 3202,50 afiliaciones por cada una de las sucursales tipo cuatro, en comparación con sucursales de menor tipología; este promedio es superado únicamente por la sucursal de San Joaquín de Flores, aquí se presenta el mismo comportamiento que el indicador: generación de cuotas obrero patronales.
 - El monto de generación mínimo de una sucursal tipo 4, corresponde a la sucursal de Pérez Zeledón, con 1341 afiliaciones; esta magnitud es superada por las sucursales Garabito, San Ramón, Grecia, Cañas, Filadelfia, Nicoya, Santa Cruz, Veintisiete de Abril, San Joaquín, Santo Domingo, Quepos, Parrita, Guápiles y Siquirres. De las sucursales supracitadas, cinco son tipología 3, seis son tipología 2 y tres son tipología 1. Ello permite concluir que las sucursales de mayor tipología, no precisamente son las unidades con mayor afiliación de trabajadores asalariados del país.
 - El coeficiente de asimetría (0,59) indica que en el conjunto existe una asimetría positiva; esto demuestra una distribución unilateral que se extiende hacia valores más positivos, lo cual permite caracterizar el grado de asimetría alrededor de la media de la distribución.

Cuadro N°.4.11 Generación económica por sucursal tipología 4

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Afiliación de trabajadores asalariados
Norte	1302	Alajuela	4	5518,00
Central	1212	Heredia	4	4967,00
Central	1206	Cartago	4	4783,00
Norte	1310	Ciudad Quesada	4	3162,00
Chorotega	1408	Liberia	4	3049,00
Central	1202	Desamparados	4	2715,00
Atlántica	1502	Limón	4	2198,00
Chorotega	1402	Puntarenas	4	2183,00
Central	1204	Guadalupe	4	2109,00
Brunca	1602	Pérez Zeledón	4	1341,00

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.12 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.11

Variable estadística	Afiliación de trabajadores asalariados
Promedio	3202,50
Máximo	5518,00
Mínimo	1341,00
Coefficiente de asimetría	0,59
Desviación estándar	1412,06

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 3:
 - La afiliación de trabajadores asalariados presenta un promedio de 2045,9 afiliaciones por cada una de las sucursales tipo tres, en comparación con sucursales de menor tipología; este promedio es superado únicamente por las sucursales de: Garabito, Cañas, Filadelfia, Nicoya, Santa Cruz, Veintisiete de Abril y Parrita, de las cuales cuatro sucursales son tipo 2 y tres sucursales tipo 1, lo anterior refuerza las conclusiones sobre los indicadores de gestión, en el sentido, que cuanto mayor sea la tipología actual asignada a una sucursal, no precisamente será su gestión más elevada que otras sucursales de menor tipología.

- La afiliación mínima de trabajadores asalariados de una sucursal tipo 3, corresponde a la sucursal de Paraíso con 1079 afiliaciones; esta magnitud es superada por las sucursales de Garabito
- Cañas, Filadelfia, Nicoya, Santa Cruz, Nandayure, Veintisiete de Abril, La Unión, Santo Domingo, Quepos y Parrita. De las sucursales supracitadas, siete son tipología 2 y cuatro son tipología 1.
- El coeficiente de asimetría (1,69) indica que en el conjunto existe una asimetría positiva, lo cual demuestra una distribución unilateral que se extiende hacia valores más positivos; esto permite caracterizar el grado de asimetría alrededor de la media de la distribución.

Cuadro N°.4.13 Generación económica por sucursal tipología 3

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Afiliación de trabajadores asalariados
Central	1213	San Joaquín	3	4228,00
Norte	1305	Grecia	3	2195,00
Atlántica	1506	Guápiles	3	2150,00
Norte	1313	San Ramón	3	1951,00
Atlántica	1505	Siquirres	3	1560,00
Central	1210	Turrialba	3	1154,00
Central	1208	Paraíso	3	1079,00

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.14 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.13

Variable estadística	Afiliación de trabajadores asalariados
Promedio	2045,29
Máximo	4228,00
Mínimo	1079,00
Coeficiente de asimetría	1,69
Desviación estándar	1062,24

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 2:

- La afiliación de trabajadores asalariados presenta un promedio de 962 afiliaciones por cada una de las sucursales tipo dos, en comparación con sucursales de menor tipología; este promedio es superado únicamente por las sucursales de: Garabito, La Cruz, Nandayure, Veintisiete de Abril y Parrita, de las cuales todas son tipo 1.
- La afiliación de mínima de trabajadores asalariados de una sucursal tipo 2, corresponde a la sucursal de Fortuna en la Región Atlántica con 115 afiliaciones; esta magnitud es superada por 28 de las 30 sucursales de la tipología 1.

Cuadro N°.4.15 Generación económica por sucursal tipología 2

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Afiliación de trabajadores asalariados
Chorotega	1412	Filadelfia	2	2996,00
Chorotega	1407	Cañas	2	2938,00
Chorotega	1413	Nicoya	2	2516,00
Chorotega	1415	Santa Cruz	2	2313,00
Brunca	1612	Quepos	2	1834,00
Central	1214	Santo Domingo	2	1436,00
Central	1205	La Unión	2	1201,00
Norte	1312	Palmares	2	939,00
Atlántica	1530	Cariari	2	871,00
Norte	1304	Orotina	2	861,00
Central	1608	San Marcos	2	781,00
Norte	1307	Naranjo	2	699,00
Atlántica	1504	Bataán	2	654,00
Chorotega	1414	Jicaral	2	570,00
Chorotega	1403	Esparza	2	545,00
Norte	1303	Atenas	2	445,00
Atlántica	1510	Puerto Viejo	2	443,00
Brunca	1603	Buenos Aires	2	442,00
Central	1211	Puriscal	2	430,00
Chorotega	1409	Tilarán	2	387,00
Brunca	1606	Ciudad Nelly	2	376,00
Brunca	1632	Golfito	2	368,00
Atlántica	1532	Guácimo	2	306,00
Atlántica	1507	Río Frío	2	276,00

Brunca	1607	San Vito Coto Brus	2	270,00
Atlántica	1503	Fortuna	2	115,00

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.16 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.15

Variable estadística	Afiliación de trabajadores asalariados
Promedio	962,00
Máximo	2996,00
Mínimo	115,00
Coefficiente de asimetría	1,43
Desviación estándar	850,45

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 1:
 - La afiliación de trabajadores asalariados presenta un promedio de 598,9 afiliaciones por cada una de las sucursales tipo uno; existen 35 sucursales en el SNS por debajo de este promedio.
 - La afiliación mínima de trabajadores asalariados de una sucursal tipo 1, corresponde a la sucursal de La Perla en la Región Atlántica con 42 afiliaciones; esta magnitud es sumamente escasa en comparación con el promedio del SNS, el cual es de 1211 afiliaciones al año.

Cuadro N°.4.17 Generación económica por sucursal tipología 1

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Afiliación de trabajadores asalariados
Chorotega	1433	Veintisiete de Abril	1	2227,00
Brunca	1611	Parrita	1	2189,00
Norte	1314	Garabito	1	2072,00
Chorotega	1432	Nandayure	1	1242,00
Chorotega	1411	La Cruz	1	1073,00
Brunca	1605	Palmar Norte	1	851,00
Norte	1330	Fortuna SC	1	710,00
Norte	1306	Poás	1	707,00
Central	1215	San Rafael	1	570,00
Chorotega	1416	Upala	1	553,00
Central	1217	Ciudad Colón	1	482,00
Norte	1311	Los Chiles	1	435,00
Atlántica	1534	Bibrí	1	424,00
Norte	1308	Valverde Vega	1	412,00
Norte	1309	Alfaro Ruiz	1	407,00
Chorotega	1406	Bagaces	1	394,00
Chorotega	1405	Chomes	1	389,00
Atlántica	1508	Ticabán	1	354,00
Chorotega	1404	Miramar	1	327,00
Chorotega	1410	Las Juntas	1	320,00
Central	1207	Pacayas	1	308,00
Central	1216	Santa Elena	1	288,00
Chorotega	1431	Hojancha	1	280,00
Atlántica	1535	El Carmen	1	230,00
Central	1203	San Ignacio Acosta	1	178,00
Brunca	1633	La Cuesta	1	175,00
Atlántica	1509	Sixaola	1	143,00
Chorotega	1430	Nuevo Arenal	1	122,00
Atlántica	1531	Roxana	1	63,00
Atlántica	1533	La Perla	1	42,00

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.18 Indicadores estadísticos del cuadro 4.17

Variable estadística	Afiliación de trabajadores asalariados
Promedio	598,90
Máximo	2227,00
Mínimo	42,00
Coefficiente de asimetría	1,91
Desviación estándar	596,75

Fuente: El autor

4.1.3 Generación de cuotas obreras por trabajador independiente

El comportamiento para dicha variable presenta una tendencia similar a la generación de cuotas obrero patronales (ver anexo de cuadros complementarios N°.1., en la página 236), por lo que convierte la principal conclusión del indicador de generación de cuotas obrero patronales y generaliza, en forma tal que se tiene certeza histórica que las sucursales de una clasificación superior, no precisamente son más generadoras (indiferentemente en cuotas obrero patronales o cuotas por TI) que las sucursales de la tipología inferior.

4.1.4 Afiliación de trabajadores independientes

En concordancia con el análisis del indicador de generación de cuotas obreras por trabajador independiente, para el análisis del indicador afiliación de trabajadores independientes (ver anexo de cuadros complementarios N°.2., en la página 240), se apoya aún más la conclusión de que las sucursales de una clasificación superior, no precisamente son la que más afiliaciones de TI realizan, en comparación con las sucursales de la tipología inmediatamente inferior.

4.1.5 Interponer denuncias en sede judicial

La interposición de denuncias en sede judicial por la infracción a la Ley Constitutiva de la CCSS, es un indicador de gestión que ha sido objeto, por parte de la GDF, de incentivo, dado que durante 2005 y 2006, existía inconformidad por parte de las jefaturas de sucursales y los inspectores de leyes y reglamentos, en formular y presentar las mismas.

Cuadro N°.4.19 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.9. ¿Considera que cuantas más denuncias judiciales realice una sucursal, mayor debe ser la tipología o el nivel de sucursal?

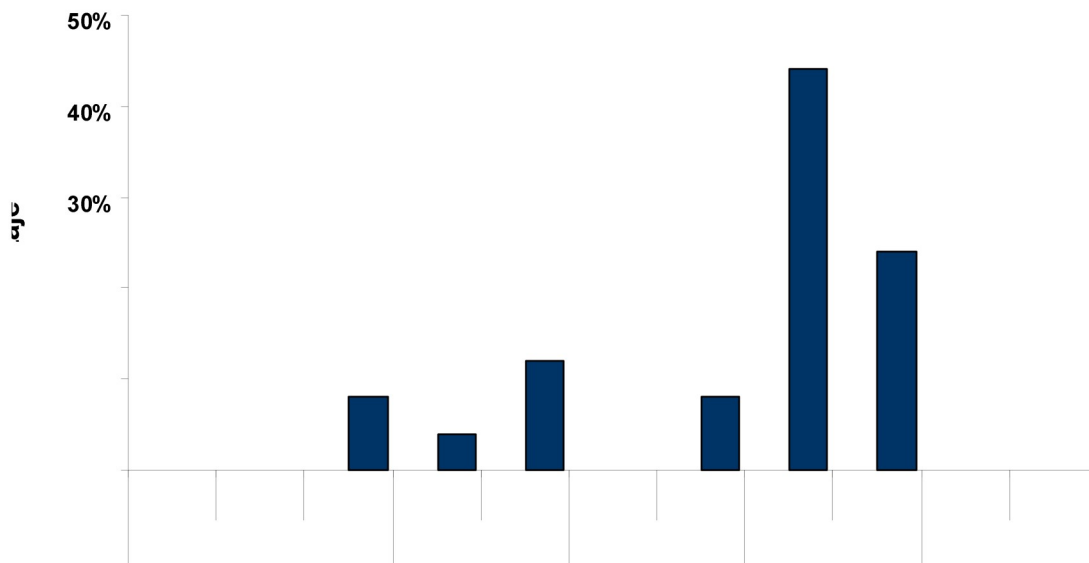
Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa

Opciones		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Poco	0	0	0%
	10	0	0%
	20	2	8%
Poco	30	1	4%
	40	3	12%
Regular	50	0	0%
	60	2	8%
Mucho	70	11	44%
	80	6	24%
Máximo	90	0	0%
	100	0	0%
Total		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de Sucursales

Gráfico N°.4.3 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.9. ¿Considera que cuantas más denuncias judiciales realice una sucursal, mayor debe ser la tipología o el nivel de sucursal?
Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa



Fuente: Cuadro N°.4.19

Según la interrogante expuesta, puede notarse cómo, estadísticamente, se presenta una distribución de frecuencias asimétrica positiva, que demuestra claramente el predominio en las clases “Mucho”, donde los datos infieren que el 68% de jefes de sucursales del SNS, considera que cuanto más denuncias judiciales realice una sucursal, mayor debe ser la tipología o el nivel de sucursal.

Lo anterior constituye un síntoma claro de la evolución del criterio de las jefaturas y de la efectividad del incentivo que ha desarrollado la GDF, respecto del indicador analizado.

- Sucursales tipología 4:
 - Las denuncias en sede judicial presentan un promedio de 37,8 denuncias por cada una de las sucursales tipo cuatro, en comparación

con sucursales de menor tipología; este promedio es superado únicamente por las sucursales de San Joaquín y de Puerto Viejo.

- La cantidad mínima de denuncias, en una sucursal tipo 4, corresponde a la sucursal de Ciudad Quesada, con 21 unidades; esta magnitud es superada por las sucursales de San Joaquín, Quepos, Palmar Norte y Puerto Viejo. De las sucursales supracitadas, una es tipología 3, dos son tipología 2 y una es tipología 1. Esto permite concluir que las sucursales de mayor tipología, no precisamente, son las unidades que presentan más denuncias en sede judicial.

Cuadro N°.4.20 Denuncias en sede judicial por sucursal tipología 4

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Denuncias en sede judicial
Central	1202	Desamparados	4	60
Brunca	1602	Pérez Zeledón	4	46
Atlántica	1502	Limón	4	46
Norte	1302	Alajuela	4	44
Central	1204	Guadalupe	4	36
Chorotega	1402	Puntarenas	4	35
Central	1212	Heredia	4	35
Chorotega	1408	Liberia	4	31
Central	1206	Cartago	4	24
Norte	1310	Ciudad Quesada	4	21

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.21 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.20

Variable estadística	Denuncias en sede judicial
Promedio	37,80
Máximo	60,00
Mínimo	21,00
Coficiente de asimetría	0,41
Desviación estándar	11,56

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 3:

- Las denuncias en sede judicial presentan un promedio de 23,14 denuncias por cada una de las sucursales tipo tres, en comparación con sucursales de menor tipología; este promedio es superado únicamente por las sucursales de Quepos, Palmar Norte y Puerto Viejo.
- La cantidad mínima de denuncias, en una sucursal tipo 3, corresponde a la sucursal de San Ramón con 10 unidades; esta magnitud es superada por diecisiete sucursales tipo 2 (un 65% de las unidades de esa tipología) y por seis sucursales tipo 1 (un 20% de las unidades de esa tipología). Ello permite concluir que las sucursales de mayor tipología, no precisamente, son las unidades que presentan más denuncias en sede judicial.

Cuadro N°.4.22 Denuncias en sede judicial por sucursal tipología 3

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Denuncias en sede judicial
Central	1213	San Joaquín	3	72
Central	1210	Turrialba	3	20
Atlántica	1505	Siquirres	3	19
Atlántica	1506	Guápiles	3	16
Central	1208	Paraíso	3	14
Norte	1305	Grecia	3	11
Norte	1313	San Ramón	3	10

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.23 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.22

Variable estadística	Denuncias en sede judicial
Promedio	23,14
Máximo	72,00
Mínimo	10,00
Coficiente de asimetría	2,48
Desviación estándar	21,87

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 2:

- Las denuncias en sede judicial presentan un promedio de 11,92 denuncias por cada una de las sucursales tipo dos, en comparación con sucursales de menor tipología, este promedio es superado únicamente por las sucursales de Nandayure, Parrita y Palmar Norte.
- La cantidad mínima de denuncias, en una sucursal tipo 2, corresponde a la sucursal de La Fortuna, de la Región Atlántica, con 2 unidades; esta magnitud es superada por veintiún sucursales tipo 1 (un 70% de las unidades de esa tipología). Ello permite concluir que las sucursales de mayor tipología, no precisamente, son las unidades que presentan más denuncias en sede judicial.

Cuadro N°.4.24 Denuncias en sede judicial por sucursal tipología 2

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Denuncias en sede judicial
Atlántica	1510	Puerto Viejo	2	45
Brunca	1612	Quepos	2	30
Brunca	1607	San Vito Coto Brus	2	21
Atlántica	1507	Río Frío	2	14
Chorotega	1415	Santa Cruz	2	13
Central	1214	Santo Domingo	2	13
Brunca	1606	Ciudad Nelly	2	13
Brunca	1603	Buenos Aires	2	13
Atlántica	1532	Guácimo	2	13
Chorotega	1407	Cañas	2	12
Central	1205	La Unión	2	12
Norte	1304	Orotina	2	11
Chorotega	1412	Filadelfia	2	11
Chorotega	1413	Nicoya	2	11
Brunca	1632	Golfito	2	11
Atlántica	1504	Bataán	2	11
Atlántica	1530	Cariari	2	11
Central	1211	Puriscal	2	8
Norte	1312	Palmares	2	6
Central	1608	San Marcos	2	6
Norte	1303	Atenas	2	5
Chorotega	1403	Esparza	2	5
Chorotega	1414	Jicaral	2	5
Norte	1307	Naranjo	2	4

Chorotega	1409	Tilarán	2	4
Atlántica	1503	Fortuna	2	2

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.25 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.24

Variable estadística	Denuncias en sede judicial
Promedio	11,92
Máximo	45,00
Mínimo	2,00
Coefficiente de asimetría	2,44
Desviación estándar	8,88

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 1:
 - Las denuncias en sede judicial presentan un promedio de 5,37 denuncias por cada una de las sucursales tipo uno; este promedio no es superado por el 70% de las sucursales tipología 1.
 - La cantidad mínima de denuncias, en una sucursal tipo 1, corresponde a las sucursales de Nuevo Arrenal, Roxana, El Carmen, Ticabán y La Perla; estas cinco sucursales no realizaron denuncias en 2006.

Cuadro N°.4.26 Denuncias en sede judicial por sucursal tipología 1

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Denuncias en sede judicial
Brunca	1605	Palmar Norte	1	24
Norte	1314	Garabito	1	15
Chorotega	1432	Nandayure	1	13
Brunca	1611	Parrita	1	12
Norte	1309	Alfaro Ruiz	1	11
Brunca	1633	La Cuesta	1	11
Central	1203	San Ignacio Acosta	1	8
Central	1207	Pacayas	1	6
Central	1215	San Rafael	1	6
Atlántica	1509	Sixaola	1	6
Chorotega	1405	Chomes	1	5

Chorotega	1411	La Cruz	1	5
Atlántica	1534	Bibri	1	5
Norte	1308	Valverde Vega	1	4
Chorotega	1406	Bagaces	1	4
Chorotega	1410	Las Juntas	1	4
Chorotega	1416	Upala	1	4
Central	1217	Ciudad Colón	1	4
Norte	1311	Los Chiles	1	3
Chorotega	1404	Miramar	1	3
Chorotega	1431	Hojancha	1	3
Chorotega	1433	Veintisiete de Abril	1	2
Central	1216	Santa Elena	1	2
Norte	1306	Poás	1	1
Norte	1330	Fortuna SC	1	0
Chorotega	1430	Nuevo Arenal	1	0
Atlántica	1531	Roxana	1	0
Atlántica	1535	El Carmen	1	0
Atlántica	1508	Ticabán	1	0
Atlántica	1533	La Perla	1	0

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.27 Indicadores estadísticos del cuadro 4.26

Variable estadística	Denuncias en sede judicial
Promedio	5,37
Máximo	24,00
Mínimo	0,00
Coefficiente de asimetría	1,69
Desviación estándar	5,43

Fuente: El autor

4.1.6 Prevención de cierres de negocio por morosidad

- Sucursales tipología 4:

- Las prevenciones de cierre de negocios por mora, presentan un promedio de 41,70 unidades por cada una de las sucursales tipo cuatro, en comparación con sucursales de menor tipología; este promedio es superado únicamente por la sucursal de Guápiles.
- La cantidad mínima de prevenciones de cierre de negocios por mora, de una sucursal tipo 4, corresponde a la sucursal de Cartago, con 24 unidades; esta magnitud es superada por las sucursales de San Ramón, Grecia, Turrialba, Quepos y Guápiles. De las sucursales supracitadas, cuatro son tipología 3 y una es tipología 1. Lo anterior permite concluir que las sucursales de mayor tipología, no precisamente, son las unidades con mayor cantidad de prevenciones motivadas de cierre de negocios por mora.

**Cuadro N°.4.28 Cierres de negocio por mora, por sucursal
tipología 4**

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Cierres por morosidad
Norte	1302	Alajuela	4	83
Atlántica	1502	Limón	4	66
Chorotega	1408	Liberia	4	50
Norte	1310	Ciudad Quesada	4	43
Central	1202	Desamparados	4	36
Chorotega	1402	Puntarenas	4	33
Central	1212	Heredia	4	28
Brunca	1602	Pérez Zeledón	4	28
Central	1204	Guadalupe	4	26
Central	1206	Cartago	4	24

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.29 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.28

Variable estadística	Cierres por morosidad
Promedio	41,70

Máximo	83,00
Mínimo	24,00
Coefficiente de asimetría	1,32
Desviación estándar	19,47

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 3:

- Las prevenciones de cierre de negocios por mora, presentan un promedio de 29,29 unidades por cada una de las sucursales tipo tres, en comparación con sucursales de menor tipología; este promedio es superado únicamente por la sucursal de Quepos (31 prevenciones).
- La cantidad mínima de prevenciones de cierre de negocios por mora, de una sucursal tipo 3, corresponde a la sucursal de Siquirres con 18 unidades; esta magnitud es superada por las sucursales de La Cruz, Nicoya, Santa Cruz, Santo Domingo, Ciudad Colón y Quepos. De las sucursales supracitadas, cuatro son tipología 2 y dos son tipología 1. Esto permite concluir que las sucursales de mayor tipología, no son las unidades con mayor cantidad de cierre de negocios por mora.

Cuadro N°.4.30 Cierres de negocio por mora, por sucursal tipología 3

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Cierres por morosidad
Atlántica	1506	Guápiles	3	48
Norte	1305	Grecia	3	40
Norte	1313	San Ramón	3	31
Central	1210	Turrialba	3	29
Central	1208	Paraíso	3	20
Central	1213	San Joaquín	3	19
Atlántica	1505	Siquirres	3	18

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.31 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.30

Variable estadística	Cierres por morosidad
Promedio	29,29

Máximo	48,00
Mínimo	18,00
Coefficiente de asimetría	0,69
Desviación estándar	11,46

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 2:
 - Las prevenciones de cierre de negocios por mora, presentan un promedio de 12,5 unidades por cada una de las sucursales tipo dos, en comparación con sucursales de menor tipología; este promedio es superado únicamente por las sucursales de: La Cruz, Nandayure, Ciudad Colón, Parrita y Palmar Norte, las cuales son tipo 1.
 - La cantidad mínima de prevenciones de cierre de negocios por mora, de una sucursal tipo 2, corresponde a la sucursal de Fortuna en la Región Atlántica; con una unidad; esta magnitud es superada por 27 de las 30 sucursales de la tipología 1 (un 90% de las sucursales tipología 1).

Cuadro N°.4.32 Cierres de negocio por mora, por sucursal tipología 2

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Cierres por morosidad
Brunca	1612	Quepos	2	31
Chorotega	1413	Nicoya	2	24
Chorotega	1415	Santa Cruz	2	20
Central	1214	Santo Domingo	2	20
Norte	1312	Palmares	2	18
Chorotega	1407	Cañas	2	18
Chorotega	1403	Esparza	2	16
Atlántica	1530	Cariari	2	16
Chorotega	1412	Filadelfia	2	14
Central	1211	Puriscal	2	14
Brunca	1607	San Vito Coto Brus	2	13
Brunca	1632	Golfito	2	13
Brunca	1606	Ciudad Nelly	2	13
Central	1205	La Unión	2	12
Atlántica	1504	Bataán	2	12

Norte	1307	Naranjo	2	11
Norte	1303	Atenas	2	10
Chorotega	1409	Tilarán	2	8
Chorotega	1414	Jicaral	2	8
Central	1608	San Marcos	2	8
Norte	1304	Orotina	2	7
Atlántica	1510	Puerto Viejo	2	6
Atlántica	1532	Guácimo	2	5
Brunca	1603	Buenos Aires	2	4
Atlántica	1507	Río Frío	2	3
Atlántica	1503	Fortuna	2	1

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.33 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.32

Variable estadística	Cierres por morosidad
Promedio	12,50
Máximo	31,00
Mínimo	1,00
Coefficiente de asimetría	0,67
Desviación estándar	6,84

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 1:
 - Las prevenciones de cierre de negocios por mora, presentan un promedio de 8,3 unidades por cada una de las sucursales tipo uno; existen 26 sucursales en el SNS por debajo de este promedio (36% de las sucursales del SNS).
 - La cantidad mínima de prevenciones de cierre de negocios por mora, de una sucursal tipo 1, corresponde a las sucursales de Alfaro Ruiz, Roxana y La Perla, con 1 unidad; esta magnitud es sumamente escasa en comparación al promedio del SNS, el cual es de 16,38 prevenciones de cierre de negocio por mora al año.

Cuadro N°.4.34 Cierres de negocio por mora, por sucursal tipología 1

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Cierres por morosidad
Central	1217	Ciudad Colón	1	21
Norte	1306	Poás	1	20
Chorotega	1411	La Cruz	1	19
Brunca	1605	Palmar Norte	1	17
Norte	1314	Garabito	1	13
Chorotega	1432	Nandayure	1	13
Brunca	1611	Parrita	1	13
Central	1215	San Rafael	1	12
Chorotega	1410	Las Juntas	1	11
Chorotega	1405	Chomes	1	10
Chorotega	1406	Bagaces	1	10
Atlántica	1534	Bibrí	1	10
Chorotega	1416	Upala	1	9
Chorotega	1404	Miramar	1	8
Chorotega	1433	Veintisiete de Abril	1	8
Norte	1308	Valverde Vega	1	7
Chorotega	1431	Hojancha	1	7
Central	1207	Pacayas	1	6
Brunca	1633	La Cuesta	1	6
Atlántica	1509	Sixaola	1	6
Central	1203	San Ignacio Acosta	1	5
Norte	1330	Fortuna SC	1	4
Chorotega	1430	Nuevo Arenal	1	3
Norte	1311	Los Chiles	1	2
Central	1216	Santa Elena	1	2
Atlántica	1535	El Carmen	1	2
Atlántica	1508	Ticabán	1	2
Norte	1309	Alfaro Ruiz	1	1
Atlántica	1531	Roxana	1	1
Atlántica	1533	La Perla	1	1

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.35 Indicadores estadísticos del cuadro 4.34

Variable estadística	Cierres por morosidad
Promedio	8,30
Máximo	21,00
Mínimo	1,00
Coefficiente de asimetría	0,65
Desviación estándar	5,81

Fuente: El autor

4.1.7 Prevención de cierres de negocios por negativa reiterada e injustificada

Dentro de los indicadores de gestión analizados, los cierres de negocios por negativa reiterada e injustificada, constituye una variable no dependiente de la gestión de la sucursal, dado que la génesis de la realización o la no génesis de esta actividad depende en gran medida del patrono o trabajador independiente y no así de la sucursal, pues la evidencia muestra que hay zonas en donde la labor histórica de la sucursal ha educado a los patronos y a los trabajadores independientes, en forma tal que cuando se les solicita alguna documentación, en forma y en tiempo entregan lo solicitado; así incluir este indicador en cualquier sistema de clasificación de sucursal, podría generar confusión y desventaja a las sucursales que han educado a la población patronal y de TI, como se describió anteriormente.

Para 2006, sólo catorce sucursales gestionaron cierres de negocios por negativa reiterada e injustificada; estas sucursales y la cantidad de cierres realizado son:

- Sucursales tipología 4: Alajuela (5) y Liberia (2)
- Sucursales tipología 3: Guápiles (6)
- Sucursales tipología 2: Viejo (3), Cariari (3), Nicoya (1), Jicaral (1), Quepos (1), Puerto y Río Frío (1).
- Sucursales tipología 1: Sixaola (2), Parrita (1) y Chomes (1).

Cuadro N°.4.36 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.10. ¿Considera que cuanto más cierres de negocio realice una sucursal por negativa reiterada e injustificada de suministrar información, mayor debe ser la tipología o el nivel de sucursal?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa

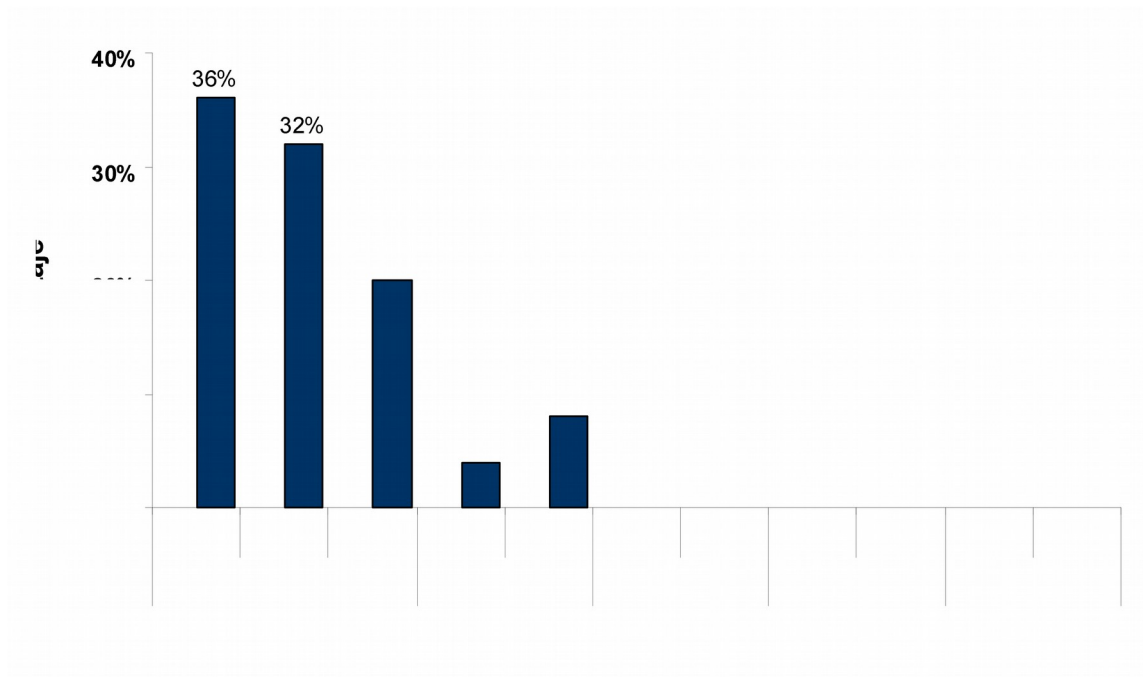
Opciones		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Poco	0	9	36%
	10	8	32%
	20	5	20%
Poco	30	1	4%
	40	2	8%
Regular	50	0	0%
	60	0	0%
Mucho	70	0	0%
	80	0	0%
Máximo	90	0	0%
	100	0	0%
Total		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de Sucursales

Gráfico N°.4.4 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.10. ¿Considera que cuanto más cierres de negocio realice una sucursal por negativa reiterada e injustificada de suministrar información, mayor debe ser la tipología o el nivel de sucursal?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa



Fuente: Cuadro N°.4.36

4.1.8 Días promedio en la resolución de pensiones (tipo vejez y muerte)

Dentro de los indicadores de gestión analizados, el promedio de días para la resolución de casos de pensión, pareciera no tener la mayor aceptación por parte de las jefaturas de sucursal, pues según la interrogante expuesta:

- ¿La variable de días promedio para otorgamiento de una pensión por vejez o por muerte en una sucursal, debe ser un indicador para determinar la tipología o el nivel de sucursal?:

Puede notarse cómo, estadísticamente, se presenta una distribución que tiende a la clásica distribución normal, en donde claramente se demuestra el predominio en las clases

“Poco” y “Regular”, donde los datos infieren que el 92% de jefes de sucursales del SNS, consideran que dicho indicador goza de una aceptación media para ser considerado como variable del sistema de clasificación de sucursales.

Cuadro N°.4.37 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.12. ¿La variable de días promedio para otorgamiento de una pensión por vejez o por muerte en una sucursal, debe ser un indicador para determinar la tipología o el nivel de sucursal?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa

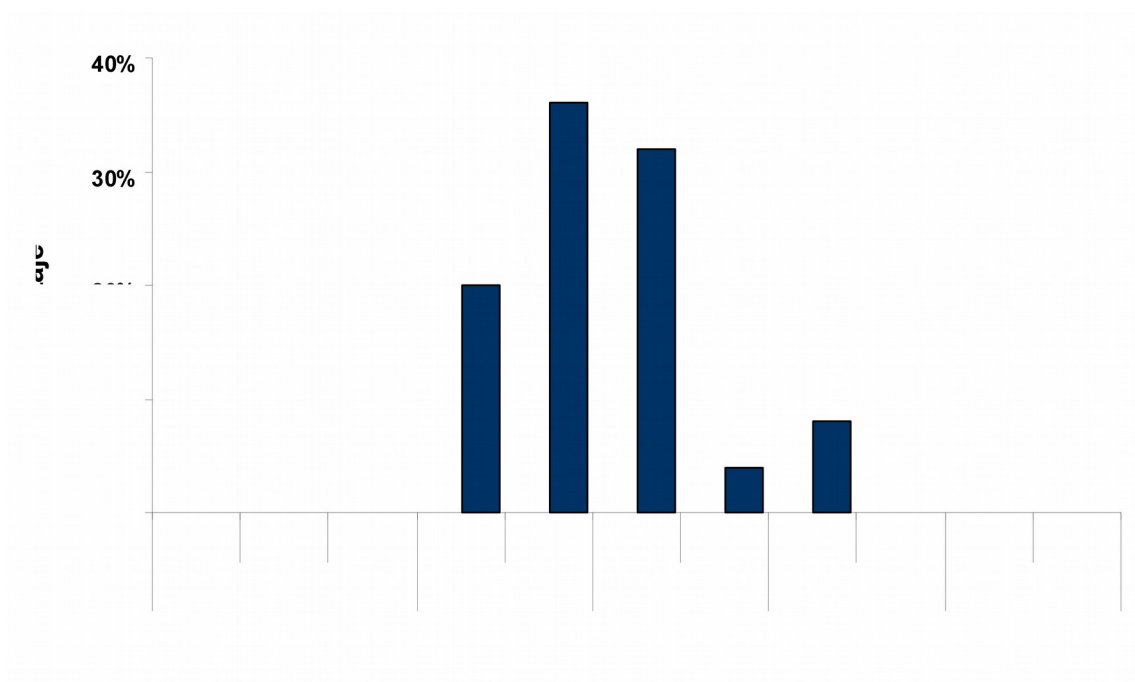
Opciones		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Poco	0	0	0%
	10	0	0%
	20	0	0%
Poco	30	5	20%
	40	9	36%
Regular	50	8	32%
	60	1	4%
Mucho	70	2	8%
	80	0	0%
Máximo	90	0	0%
	100	0	0%
Total		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de Sucursales

Gráfico N°.4.5 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.12. ¿La variable de días promedio para otorgamiento de una pensión por vejez o por muerte en una sucursal, debe ser un indicador para determinar la tipología o el nivel de sucursal?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa



Fuente: Cuadro N°.4.37

4.2 Análisis de los índices de productividad de las unidades adscritas al Sistema Nacional de Sucursales de la CCSS.

Los sistemas de evaluación de la productividad son recientes en el SNS; éstos han permitido a las sucursales aumentar el caudal de gestión y es una forma de control del rendimiento del funcionario (inspector y trabajador social); además, miden la eficiencia de la administración de la sucursal (jefatura de sucursal).

Según la interrogante expuesta:

- ¿Los sistemas que evalúan la productividad en inspección y en prestaciones sociales (UPIS y UPS), han forzado a aumentar y a mejorar la gestión de la sucursal?

Puede notarse, en el siguiente cuadro, cómo, estadísticamente, se presenta una distribución de frecuencias asimétrica positiva, que demuestra claramente el predominio en las clases “Máximo” y “Mucho”, donde los datos infieren que el 96% de jefes de sucursales del SNS, considera que, efectivamente, los sistemas que evalúan la productividad en inspección y en prestaciones sociales (UPIS y UPS), han forzado a aumentar y a mejorar la gestión de la sucursal.

Cuadro N°.4.38 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.13. ¿Los sistemas que evalúan la productividad en inspección y en prestaciones sociales (UPIS y UPS), han forzado a aumentar y a mejorar la gestión de la sucursal?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa

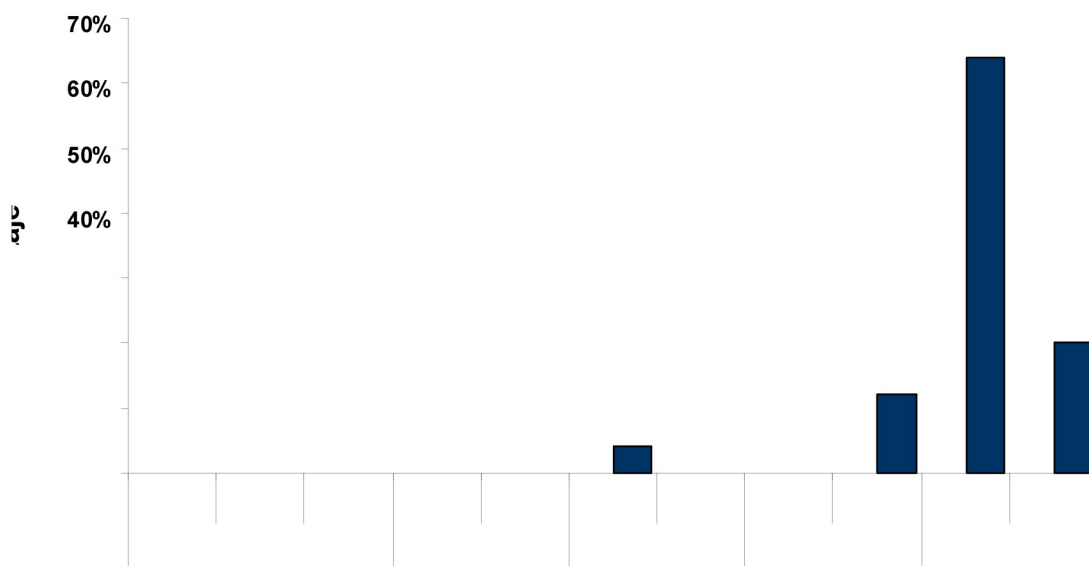
Opciones		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Poco	0	0	0%
	10	0	0%
	20	0	0%
Poco	30	0	0%
	40	0	0%
Regular	50	1	4%
	60	0	0%
Mucho	70	0	0%
	80	3	12%
Máximo	90	16	64%
	100	5	20%
Total		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de Sucursales

Gráfico N°.4.6 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.13. ¿Los sistemas que evalúan la productividad en inspección y en prestaciones sociales (UPIS y UPS), han forzado a aumentar y a mejorar la gestión de la sucursal?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa



Fuente: Cuadro N°.4.38

4.2.1 Unidades de producción en inspección (UPIS)

El SEPI, herramienta cuantitativa para la medición de la productividad en inspección, tiene dos elementos de salida de suma importancia: la cantidad de UPIS realizada por cada una de las sucursales del SNS y la productividad de la unidad; esta última es una razón matemática, en donde se toma la cantidad de UPIS producida en cierto período y se divide entre la meta, cuyo valor está dado por la capacidad real de producción de la unidad (según la cantidad de recurso destinado), disminuido por los permisos y por las licencias que se presenten en el período de evaluación.

Para mantener uniformidad con los indicadores de gestión, es aplicable utilizar el análisis para las unidades de producción (UPS y UPIS) y no así para la productividad final, lo anterior para seguir manipulando indicadores de gestión comparables.

Según la interrogante expuesta: ¿Entre sucursales, las que mayor UPIS producen, por lo general son sucursales de mayor gestión?, puede notarse, en el siguiente cuadro, cómo, estadísticamente, se presenta una distribución de frecuencias asimétrica positiva, que demuestra claramente el predominio en las clases “Máximo” y “Mucho”, donde los datos infieren que el 92% de jefes de sucursales del SNS, considera que, efectivamente, entre las sucursales, las que mayor UPIS producen, por lo general, son sucursales de mayor gestión.

Cuadro N°.4.39 Estrato Jefes de Sucursales
Pregunta N°.14. ¿Entre sucursales, las que mayor UPIS producen, por lo general son sucursales de mayor gestión?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa

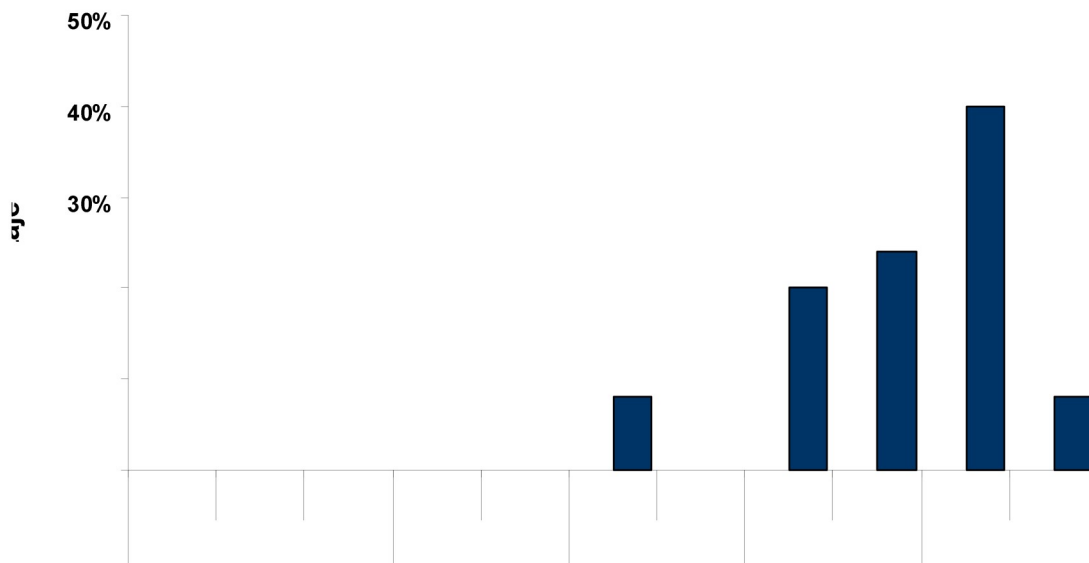
Opciones		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Poco	0	0	0%
	10	0	0%
	20	0	0%
Poco	30	0	0%
	40	0	0%
Regular	50	2	8%
	60	0	0%
Mucho	70	5	20%
	80	6	24%
Máximo	90	10	40%
	100	2	8%
Total		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de Sucursales

Gráfico N°.4.7 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.14. ¿Entre sucursales, las que mayor UPIS producen, por lo general, son sucursales de mayor gestión?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa



Fuente: Cuadro N°.4.39

- Sucursales tipología 4:
 - La generación de UPIS presenta un promedio de 2178,37 unidades por cada una de las sucursales tipo cuatro, en comparación con sucursales de menor tipología; este promedio no es superado, por ninguna otra sucursal.
 - La cantidad mínima de UPIS de una sucursal tipo 4, corresponde a la sucursal de Liberia, con 1275 unidades; esta magnitud es superada por las sucursales San Ramón y San Joaquín. De las sucursales supracitadas, las dos son tipología 3. Esto permite concluir que las sucursales de mayor tipología, no precisamente, son las unidades más generadoras del país.

Cuadro N°.4.40 UPIS, por sucursal tipología 4

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Unidades de Producción en Inspección (UPIS)
Norte	1302	Alajuela	4	2958,00
Central	1204	Guadalupe	4	2922,30
Central	1212	Heredia	4	2844,00
Central	1206	Cartago	4	2678,50
Central	1202	Desamparados	4	2359,80
Brunca	1602	Pérez Zeledón	4	1879,00
Atlántica	1502	Limón	4	1753,10
Chorotega	1402	Puntarenas	4	1627,00
Norte	1310	Ciudad Quesada	4	1487,00
Chorotega	1408	Liberia	4	1275,00

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.41 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.40

Variable estadística	Unidades de Producción en Inspección (UPIS)
Promedio	2178,37
Máximo	2958,00
Mínimo	1275,00
Coficiente de asimetría	-0,01
Desviación estándar	646,01

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 3:
 - La generación de UPIS presenta un promedio de 1110,61 unidades por cada una de las sucursales tipo tres, en comparación con sucursales de menor tipología; este promedio sólo es superado por la sucursal de la Cruz, la cual presenta una actividad especial de gestión (época de la naranja) a principio de año, lo que demuestra por aquí la magnitud tan elevada, en comparación con las sucursales de su ramo.
 - La cantidad mínima de UPIS de una sucursal tipo 3, corresponde a la sucursal de Siquirres con 454 unidades; esta magnitud es superada por

las sucursales de: Palmares, Garabito, Alfaro Ruiz, Naranjo, Orotina, Esparza, Cañas, Tilarán, La Cruz, Filadelfia, Nicoya, Santa Cruz, Veintisiete de Abril, La Unión, Santo Domingo, San Rafael, Quepos, Palmar Norte, San Vito Coto Brus, Golfito, Puerto Viejo, Guácimo y Bataán. De las sucursales supracitadas, diecisiete son tipología 2 y seis son tipologías 1. Ello permite concluir que las sucursales de mayor tipología, no precisamente, son las unidades más generadoras de UPIS en el país.

Cuadro N°.4.42 UPIS, por sucursal tipología 3

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Unidades de Producción en Inspección (UPIS)
Central	1213	San Joaquín	3	1870,50
Norte	1313	San Ramón	3	1834,00
Central	1210	Turrialba	3	1160,00
Atlántica	1506	Guápiles	3	962,90
Norte	1305	Grecia	3	764,00
Central	1208	Paraíso	3	728,50
Atlántica	1505	Siquirres	3	454,40

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.43 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.42

Variable estadística	Unidades de Producción en Inspección (UPIS)
Promedio	1110,61
Máximo	1870,50
Mínimo	454,40
Coficiente de asimetría	0,61
Desviación estándar	551,02

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 2:

- La generación de UPIS presenta un promedio de 557,82 unidades por cada una de las sucursales tipo dos, en comparación con sucursales de menor tipología; este promedio sólo es superado por las sucursales de: Garabito, Alfaro Ruiz, La Cruz, Veintisiete de Abril, San Rafael y Palmar Norte, lo cual representa un 20% de la totalidad de sucursales de tipología 1.
- La cantidad mínima de UPIS de una sucursal tipo dos, corresponde a la sucursal de la Fortuna, en la Región Atlántica con 165,5 unidades; esta magnitud es superada por el 70% de las sucursales tipología 1: Fortuna SC, Alfaro Ruiz, Valverde Vega, Miramar, Chomes, Bagaces, Las Juntas, La Cruz, Upala, Veintisiete de Abril, Ciudad Colón, Pacayas, San Rafael, San Ignacio Acosta, Parrita, Palmar Norte, La Cuesta, Bribri y Sixaola. Lo anterior permite concluir que las sucursales de mayor tipología, no precisamente, son las unidades más generadoras de UPIS en el país.

Cuadro N°.4.44 UPIS, por sucursal tipología 2

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Unidades de Producción en Inspección (UPIS)
Atlántica	1510	Puerto Viejo	2	963,10
Chorotega	1413	Nicoya	2	948,00
Chorotega	1415	Santa Cruz	2	918,80
Norte	1312	Palmares	2	870,00
Brunca	1612	Quepos	2	767,00
Norte	1307	Naranjo	2	751,00
Chorotega	1407	Cañas	2	719,00
Norte	1304	Orotina	2	662,80
Brunca	1632	Golfito	2	624,50
Central	1205	La Unión	2	619,50
Chorotega	1412	Filadelfia	2	568,30
Chorotega	1403	Esparza	2	562,00
Chorotega	1409	Tilarán	2	543,00
Central	1214	Santo Domingo	2	504,30
Brunca	1607	San Vito Coto Brus	2	489,30

Atlántica	1532	Guácimo	2	476,80
Atlántica	1504	Bataán	2	454,30
Atlántica	1507	Río Frío	2	453,80
Atlántica	1530	Cariari	2	429,80
Brunca	1603	Buenos Aires	2	418,00
Norte	1303	Atenas	2	412,50
Chorotega	1414	Jicaral	2	358,00
Brunca	1606	Ciudad Nelly	2	337,00
Central	1211	Puriscal	2	301,80
Central	1608	San Marcos	2	185,30
Atlántica	1503	Fortuna	2	165,50

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.45 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.44

Variable estadística	Unidades de Producción en Inspección (UPIS)
Promedio	557,82
Máximo	963,10
Mínimo	165,50
Coefficiente de asimetría	0,27
Desviación estándar	220,05

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 1:
 - Las UPIS presenta un promedio de 347,15 unidades en cada una de las sucursales tipo uno; existen 14 sucursales en el SNS por debajo de este promedio (47% de las sucursales del SNS).
 - La cantidad mínima UPIS, de una sucursal tipo 1, corresponde a las sucursales de Ticabán, con 41 unidades; esta magnitud es sumamente escasa en comparación con el promedio del SNS que es de 864 UPIS al año.

Cuadro N°.4.46 UPIS, por sucursal tipología 1

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Unidades de Producción en Inspección (UPIS)
Chorotega	1411	La Cruz	1	1889,30
Brunca	1605	Palmar Norte	1	657,00
Norte	1309	Alfaro Ruiz	1	620,00
Norte	1314	Garabito	1	605,00
Chorotega	1433	Veintisiete de Abril	1	570,80
Central	1215	San Rafael	1	508,00
Norte	1306	Poás	1	439,80
Brunca	1611	Parrita	1	431,80
Central	1217	Ciudad Colón	1	417,50
Chorotega	1410	Las Juntas	1	356,50
Chorotega	1416	Upala	1	355,00
Atlántica	1534	Bribri	1	351,50
Central	1207	Pacayas	1	350,80
Central	1203	San Ignacio Acosta	1	348,50
Chorotega	1405	Chomes	1	325,80
Norte	1308	Valverde Vega	1	307,00
Norte	1330	Fortuna SC	1	263,50
Brunca	1633	La Cuesta	1	261,30
Chorotega	1406	Bagaces	1	221,50
Atlántica	1509	Sixaola	1	203,50
Chorotega	1404	Miramar	1	173,00
Atlántica	1531	Roxana	1	128,00
Central	1216	Santa Elena	1	123,20
Norte	1311	Los Chiles	1	97,00
Chorotega	1431	Hojancha	1	92,30
Chorotega	1432	Nandayure	1	92,30
Atlántica	1533	La Perla	1	68,60
Atlántica	1535	El Carmen	1	60,00
Chorotega	1430	Nuevo Arenal	1	54,50
Atlántica	1508	Ticabán	1	42,00

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.47 Indicadores estadísticos del cuadro 4.46

Variable estadística	Unidades de Producción en Inspección (UPIS)
Promedio	347,17
Máximo	1889,30
Mínimo	42,00
Coefficiente de asimetría	3,25
Desviación estándar	343,64

Fuente: El autor

4.2.2 Unidades de producción social (UPS)

El SEGEPS, herramienta cuantitativa para la medición de la productividad en prestaciones sociales, tiene dos elementos de salida de suma importancia: la cantidad de UPS realizada por cada una de las sucursales del SNS y la productividad de la unidad; esta última es una razón matemática, en donde se toma la cantidad de UPS producida en cierto período y se divide entre la meta, cuyo valor está dado por la capacidad real de producción de la unidad (según la cantidad de recurso destinado), disminuido por los permisos y las licencias que se presenten en el período de evaluación.

Cuadro N°.4.48 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.15. ¿Entre sucursales, las que mayor UPS producen, por lo general, son sucursales de mayor gestión?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa

Opciones		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Poco	0	0	0%
	10	0	0%
	20	0	0%
Poco	30	1	4%
	40	0	0%
Regular	50	2	8%
	60	0	0%
Mucho	70	3	12%
	80	3	12%
Máximo	90	10	40%
	100	6	24%
Total		25	100%

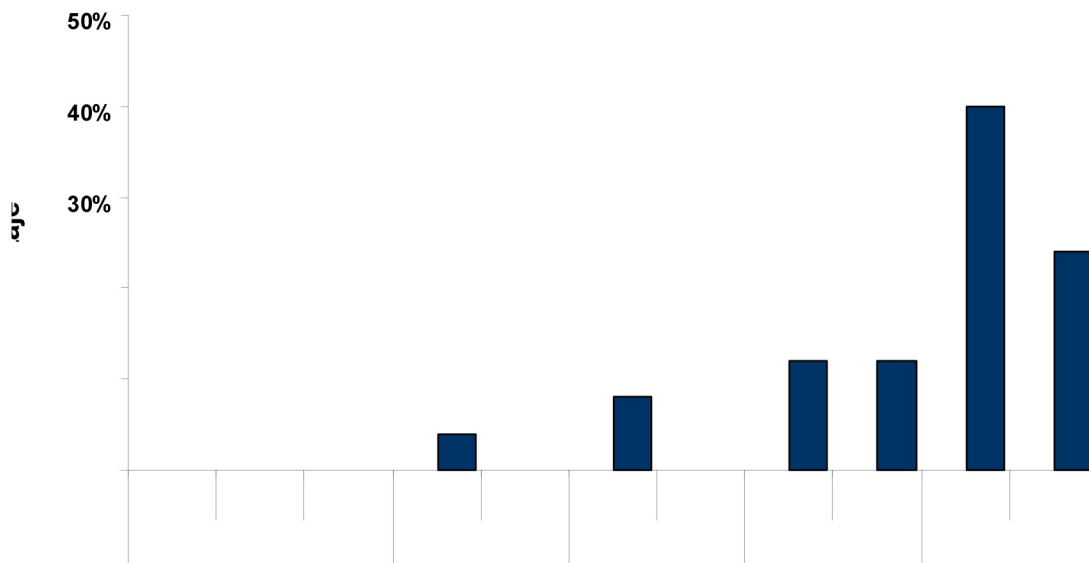
Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de Sucursales

Según la interrogante expuesta, puede notarse, en el siguiente gráfico, cómo, estadísticamente, se presenta una distribución de frecuencias asimétrica positiva, que demuestra claramente el predominio en las clases “Máximo” y “Mucho”, donde los datos infieren que el 88% de jefes de sucursales del SNS, considera que, efectivamente, entre las sucursales, las que mayor UPS producen, por lo general, son sucursales de mayor gestión.

Gráfico N°.4.8 Estrato Jefes de Sucursales

Pregunta N°.15. . ¿Entre sucursales, las que mayor UPS producen, por lo general, son sucursales de mayor gestión?

Según opciones en frecuencia absoluta y en frecuencia relativa



Fuente: Cuadro N°.4.48

- Sucursales tipología 4:
 - La generación de UPS presenta un promedio de 450,8 unidades por cada una de las sucursales tipo cuatro, en comparación con sucursales de menor tipología; este promedio no es superado, por ninguna otra sucursal.
 - La cantidad mínima de UPS de una sucursal tipo 4, corresponde a la sucursal de Liberia con 292,5 unidades; esta magnitud es superada por las sucursales de: Fortuna SC, Santa Cruz, La Unión, Puriscal, Guápiles y Siquirres. De las sucursales supracitadas, dos son tipología 3, tres tipología 2 y una tipología 1. Ello permite concluir que las sucursales de mayor tipología, no precisamente, son las unidades más generadoras de UPS del país.

Cuadro N°.4.49 UPS, por sucursal tipología 4

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Unidades de Producción Social (UPS)
Central	1204	Guadalupe	4	712,00
Norte	1302	Alajuela	4	584,00
Norte	1310	Ciudad Quesada	4	467,00
Chorotega	1408	Liberia	4	450,00
Central	1202	Desamparados	4	425,00
Brunca	1602	Pérez Zeledón	4	424,50
Central	1206	Cartago	4	419,00
Central	1212	Heredia	4	377,00
Chorotega	1402	Puntarenas	4	357,00
Atlántica	1502	Limón	4	292,50

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.50 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.49

Variable estadística	Unidades de Producción Social (UPS)
Promedio	450,80
Máximo	712,00
Mínimo	292,50
Coficiente de asimetría	1,22
Desviación estándar	119,21

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 3:
 - La generación de UPS presenta un promedio de 273,43 unidades por cada una de las sucursales tipo tres, en comparación con sucursales de menor tipología; este promedio es superado por las sucursales de: Fortuna SC, Santa Cruz, La Unión, Puriscal y Golfito.
 - La cantidad mínima de UPS de una sucursal tipo 3, corresponde a la sucursal de Turrialba con 232 unidades; esta magnitud es superada por las sucursales de: Fortuna SC, Nicoya, Santa Cruz, La Unión, Puriscal y Golfito. De las sucursales supracitadas, cinco son tipología 2 y una es

tipología 1. Esto permite concluir que las sucursales de mayor tipología, no precisamente, son las unidades más generadoras de UPIS en el país.

Cuadro N°.4.51 UPS, por sucursal tipología 3

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Unidades de Producción Social (UPS)
Atlántica	1505	Siquirres	3	325,50
Atlántica	1506	Guápiles	3	323,50
Central	1213	San Joaquín	3	282,00
Norte	1313	San Ramón	3	274,00
Norte	1305	Grecia	3	240,00
Central	1208	Paraíso	3	237,00
Central	1210	Turrialba	3	232,00

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.52 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.51

Variable estadística	Unidades de Producción Social (UPS)
Promedio	273,43
Máximo	325,50
Mínimo	232,00
Coefficiente de asimetría	0,41
Desviación estándar	39,69

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 2:
 - La generación de UPS presenta un promedio de 162,66 unidades, en las sucursales tipo dos, en comparación con otras de menor tipología, sólo es superado por: Fortuna SC, San Ignacio Acosta, Palmar Norte, lo cual representa un 10% de la totalidad de las unidades de tipología 1.
 - La cantidad mínima de UPS de una sucursal tipo dos, corresponde a la sucursal de Guácimo en la Región Atlántica, con 53,5 unidades; esta magnitud es superada por el 80% de las sucursales tipología 1.

Cuadro N°.4.53 UPS, por sucursal tipología 2

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Unidades de Producción Social (UPS)
Central	1205	La Unión	2	331,50
Central	1211	Puriscal	2	329,00
Chorotega	1415	Santa Cruz	2	321,00
Brunca	1632	Golfito	2	278,00
Chorotega	1413	Nicoya	2	269,00
Chorotega	1407	Cañas	2	225,00
Brunca	1607	San Vito Coto Brus	2	203,00
Central	1214	Santo Domingo	2	197,00
Central	1608	San Marcos	2	186,00
Brunca	1603	Buenos Aires	2	178,00
Atlántica	1504	Bataán	2	173,50
Norte	1307	Naranjo	2	162,00
Chorotega	1403	Esparza	2	152,00
Brunca	1606	Ciudad Nelly	2	132,00
Atlántica	1503	Fortuna	2	115,00
Chorotega	1412	Filadelfia	2	114,00
Atlántica	1510	Puerto Viejo	2	109,75
Atlántica	1530	Cariari	2	99,00
Norte	1303	Atenas	2	98,00
Atlántica	1503	Fortuna	2	90,25
Brunca	1612	Quepos	2	90,00
Atlántica	1507	Río Frío	2	89,75
Norte	1304	Orotina	2	89,00
Chorotega	1414	Jicaral	2	75,00
Chorotega	1409	Tilarán	2	69,00
Atlántica	1532	Guácimo	2	53,50

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.54 Indicadores estadísticos del cuadro N°.4.53

Variable estadística	Unidades de Producción Social (UPS)
Promedio	162,66
Máximo	331,50
Mínimo	53,50
Coficiente de asimetría	0,80
Desviación estándar	84,81

Fuente: El autor

- Sucursales tipología 1:
 - Las UPS presenta un promedio de 91,53 unidades en cada una de las sucursales tipo uno; existen 14 sucursales en el SNS por debajo de este promedio (47% de las sucursales del SNS).
 - La cantidad mínima UPS, de una sucursal tipo 1, corresponde a las sucursales de Roxana, con 26,75 unidades; esta magnitud es sumamente escasa, en comparación con el promedio del SNS que es de 183,52 UPS al año.

Cuadro N°.4.55 UPS, por sucursal tipología 1

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Unidades de Producción Social (UPS)
Norte	1330	Fortuna SC	1	325,00
Central	1203	San Ignacio Acosta	1	186,00
Brunca	1605	Palmar Norte	1	167,00
Chorotega	1404	Miramar	1	157,00
Chorotega	1406	Bagaces	1	110,00
Chorotega	1405	Chomes	1	106,00
Atlántica	1534	Bribri	1	97,50
Central	1216	Santa Elena	1	97,00
Norte	1308	Valverde Vega	1	96,00
Central	1215	San Rafael	1	96,00
Central	1217	Ciudad Colón	1	95,00
Brunca	1633	La Cuesta	1	91,00

Brunca	1611	Parrita	1	90,00
Chorotega	1416	Upala	1	84,00
Atlántica	1535	El Carmen	1	80,50
Chorotega	1410	Las Juntas	1	80,00
Norte	1311	Los Chiles	1	79,00
Chorotega	1411	La Cruz	1	71,00
Chorotega	1433	Veintisiete de Abril	1	71,00
Chorotega	1430	Nuevo Arenal	1	68,00
Chorotega	1432	Nandayure	1	68,00
Norte	1309	Alfaro Ruiz	1	64,00
Norte	1306	Poás	1	63,00
Atlántica	1533	La Perla	1	61,00
Atlántica	1509	Sixaola	1	47,75
Chorotega	1431	Hojancha	1	47,00
Norte	1314	Garabito	1	46,00
Atlántica	1508	Ticabán	1	41,25
Central	1207	Pacayas	1	34,00
Atlántica	1531	Roxana	1	26,75

Fuente: El autor, con base en los Compromisos de Resultados (2006)

Cuadro N°.4.56 Indicadores estadísticos del cuadro 4.55

Variable estadística	Unidades de Producción Social (UPS)
Promedio	91,53
Máximo	325,00
Mínimo	26,75
Coefficiente de asimetría	2,62
Desviación estándar	57,24

Fuente: El autor

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE UN MODELO DE CLASIFICACIÓN DE SUCURSALES

5.1 Conceptos básicos del Modelo de Clasificación de Sucursales

El Modelo de Clasificación de Sucursales de la GDF (MOCLA, por sus siglas), se encargará de medir la gestión de las jefaturas de sucursales; utiliza como base la información de la evaluación de los Compromisos de Resultados de Gestión que suscriben las sucursales con las direcciones regionales y, además, las estadísticas de facturación.

El objetivo del MOCLA, es medir la gestión de los Jefes, Inspectores, Trabajadores Sociales y Gestores de Cobros de las sucursales, mediante el tamaño de las oficinas, de la eficiencia con que operan y así poder establecer una jerarquización de las mismas.

Para cumplir con lo anterior, va a ajustarse el esquema de tipologías de manera que responda a un cambio radical en la forma de clasificar las sucursales basado, sobre todo, en criterios modernos de necesidades de clientes, eficiencia, productividad y potencialización de la capacidad de producción. La idea predominante está enfocada en proporcionar a la administración, una herramienta dinámica orientada a considerar la parte esencial del servicio del SNS, que es la correcta administración de los recursos disponibles para la satisfacción de los usuarios de la CCSS.

Por tanto, se propone cambiar la metodología de clasificación que actualmente posee la GDF y, más allá, cambiar la jerarquización vigente de sucursales, partiendo de un modelo orientado en la cuantificación de la gestión, magnitud de operación y la productividad de los servicios principales del giro operacional que ofrece. Esta eficiencia se plasma en la disminución a tres niveles de la clasificación de sucursales:

- Tipología 3: Sucursales de gran operacionalidad. (Sucursales “Estrellas”)
- Tipología 2: Sucursales de operacionalidad media. (Sucursales “Interrogantes”)

- Tipología 1: Sucursales de baja operacionalidad. (“Sucursales “Niños”)

La aplicación del balanceo del MOCLA se centra, principalmente, en la suma de puntaje obtenido por tres grandes áreas:

- Indicadores de gestión
- Indicadores de magnitud operacional
- Indicadores de productividad

Al considerar estas tres áreas para el balanceo o la reclasificación de sucursales, el sistema estará convirtiéndose en una herramienta cuantitativa altamente sensible, dado que realizará la recalificación bajo criterios matemáticos, al asignar puntaje en cada indicador, y deja por fuera la aplicación de escenarios subjetivos. Es de importancia, señalar que el MOCLA, busca integrar tres aspectos de importancia, para la jerarquización de sucursales:

- Considera el esfuerzo (evaluado por medio de la magnitud) de la gestión desarrollada por las actividades principales del giro de servicio del SNS.
- Toma como base las estadísticas de facturación, para realizar una diferenciación entre las sucursales, en forma tal que el tamaño de la operación, dictado por la magnitud de la administración de patronos, asegurados voluntarios y trabajadores independiente, así como la cartera económica por facturación, son variables de peso en el momento de balancearse el MOCLA.
- La productividad organizacional, como elemento formal de la administración pública, cuyo objetivo es incentivar la competitividad del SNS.

5.2 Justificación del MOCLA

El MOCLA nace por necesidad de crear un instrumento de gestión administrativo, que permita apoyar el proceso de rendición de cuentas (control), planificación estratégica y evaluación, promovido por la GDF, para obtener agrupaciones de sucursales con comportamiento similares. Se espera aprovechar las ventajas tecnológicas, con el fin de explotar la información de las bases de datos del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE, por sus siglas), por medio de los reportes estadísticos de facturación y los diagnósticos de compromisos de resultados de Gestión, mediante un tratamiento estadístico.

En esta forma, se establece una metodología objetiva y adecuada, basada en indicadores que permiten determinar el tamaño y la eficiencia de la operación, de cada una de las sucursales del SNS. Esto facilitará, a su vez, que se promueva la actitud de logro y de realimentación de resultados, relacionado con la clasificación de puestos, adjudicación de recursos, estandarización de sucursales, uso eficiente de las bases de datos operacionales, así como el establecimiento de un sistema de incentivos dinámico de acuerdo con la posición de la sucursal en el “*ranking*” anual.

5.3 Descripción del MOCLA

El resultado del MOCLA es un indicador administrativo, basado en un conjunto de variables y de indicadores que permiten jerarquizar o clasificar las sucursales del SNS, según su tamaño operacional, gestión y productividad; por ende, determina la complejidad de administrarla.

5.3.1 Aplicación de los Compromisos de Resultados en la metodología del MOCLA

Los compromisos de resultados se han convertido en un sistema dinámico y robusto para la cuantificación de la gestión del SNS, por lo que el MOCLA utilizará información

proveniente del consolidado nacional de Compromisos de Gestión del último período de cada año, para ponderar para cada una de las variables de gestión seleccionadas. Esta información se recolectará con una frecuencia cuatrimestral; una vez que se cuente con los datos de todas las sucursales, se procederá a crear los respectivos indicadores, los cuales serán almacenados en la Matriz Integral del MOCLA.

Esta sección de indicadores tendrá una puntuación de 400 puntos, los cuales serán superados, solamente por aquellas unidades cuya magnitud en uno o en varios indicadores esté fuera de parámetro estadístico (en la metodología se ampliará dicha excepción). Entre los indicadores de gestión, provenientes de los compromisos de resultados, se han seleccionado los siguientes (se adicionan los indicadores de gestión en pensiones, que actualmente no son computados), con su respectiva ponderación.

Cuadro N°. 5.1 Indicadores provenientes de Compromisos de Gestión, por ser utilizados en el MOCLA

Indicador de Gestión	Peso
Generación de Cuotas	140
Cuotas obrero patronales	90
Cuotas obrero por TI	50
Afiliación de individuos	85
Trabajadores asalariados	55
Trabajadores independientes	30
Aplicación de sanciones	50
Denuncias en sede judicial por Art. N°44	15
Cierre de negocios por morosidad	35
Control moratorio	25
Adecuaciones de adeudo (arreglos + convenios de pago)	25
Gestión en pensiones	15
Pensiones otorgadas	5
Pensiones denegadas	5
Pensiones revisadas	5
Unidades de producción	85
UPIS	35
UPS	20
UPC	30
Total	400

Fuente: El autor

De los indicadores descritos en el cuadro N°5.1, es necesario hacer la aclaración, de los siguientes puntos:

- a. En el apartado de control moratorio, las adecuaciones de adeudo, que se define como la suma entre los arreglos de pago formalizados y los convenios de pago formalizados, se obtienen por medio del SEPC que ha instaurado la DRSCH desde 2004; la idea es generalizar el uso de dicha herramienta en el nivel de todo el SNS.
- b. Las pensiones otorgadas, pensiones denegadas y pensiones revisadas, son elementos que, desde que se instauraron los compromisos de resultados hasta la fecha, no han sido considerados; en su lugar se han utilizado los días promedio en resolución de pensiones en vejez y muerte, los cuales al no estar aún sistematizada su obtención, son poco confiables y exactos. Por tanto, el monitoreo de estos indicadores debe obtenerse por medio de una nueva herramienta de cuantificación de la gestión de pensiones en el SNS.
- c. Las unidades de producción de cobros (UPC, por sus siglas): se entenderá por ello a la unidad única y básica de evaluación de la productividad en cobros, esto instaurando un sistema equivalente al SEPI y al SEGEPS en dicha área de gestión operativa a nivel del SNS.

Los indicadores anteriormente descritos, se definen como: Indicadores de gestión, dado que permite monitorear el esfuerzo de gestión de las sucursales en cada una de las áreas estratégicas. El incluir esta clase de indicador al MOCLA, permitirá al modelo tener mayor confiabilidad de que en la agrupación final de sucursales, por tipología, va a estar afectada en 40% por el nivel de gestión.

5.3.2 Aplicación de las estadísticas de facturación en la metodología del MOCLA

Según la data proveniente del informe del Área Procesamiento de Datos y Facturación, de la Dirección del SICERE, contiene información en lo relacionado con patronos, asegurados directos activos (trabajadores) y la masa cotizante, cuya importancia radica en su utilización como indicadores globales de la gestión de afiliación, cobertura y recaudación que la institución realiza.

Los indicadores que se construyen a partir de dicha data se definen como: Indicadores de magnitud operacional dado que, cuanto mayor son las operaciones que administra una sucursal, dichos indicadores son mayores. El incluir esta clase de indicador al MOCLA, permitirá al modelo tener mayor confiabilidad en que la agrupación final de sucursales por tipología va estar afectada en 50% por la magnitud operacional.

La sección de indicadores de magnitud operacional, tendrá una puntuación de 500 puntos, los cuales serán superados, solamente, por aquellas unidades cuya magnitud en uno o varios indicadores esté fuera de parámetro estadístico (en la metodología se ampliará dicha excepción).

De los indicadores descritos en el cuadro N°5.2, resaltar que la institución posee un sistema confiable y robusto de dónde obtener los datos y que en la actualidad dichos datos son facilitados al SNS, por medio de un informe estadístico, de manera mensual.

Entre los indicadores de magnitud operacional, provenientes del SICERE, se han seleccionado los siguientes, con su respectiva ponderación.

Cuadro N°. 5.2 Indicadores provenientes del SICERE

Indicador de Magnitud Operacional	Peso
Cartera de entes inscritos	250
Patronos inscritos	90
Trabajadores asalariados inscritos	75
Trabajadores independientes inscritos	50
Asegurados voluntarios inscritos	35
Configuración de la facturación	250
Facturación por patronos	120
Facturación por trabajador independiente (cuotas de SEM + cuotas de IVM)	70
Facturación por asegurados voluntarios (cuotas de SEM + cuotas de IVM)	60
Total	500

Fuente: El autor

5.3.3 Aplicación de los sistemas de productividad en la metodología del MOCLA

El SEGEPS y el SEPI, son dos aplicaciones computacionales que calculan la productividad de las operaciones de la inspección y de las prestaciones sociales, en cada una de las unidades del SNS. Dicha productividad está asociada a un valor único entre 0% y 100%, que se ha definido como rendimiento o productividad de la sucursal.

En el área de cobros, dicho sistema aún no se ha diseñado, pero se considera que el SEPC es un intermedio eficiente para utilizar como herramienta análoga del SEGEPS y del SEPI; esto permite obtener la productividad del área.

Los indicadores que se construyen a partir de dichos sistemas de evaluación se definen como; indicadores de productividad, dado que están en función del aprovechamiento del recurso humano disponible y de la capacidad promedio real de cada uno de ellos, por lo que esta sección de indicadores, aunque no hace diferenciación entre la magnitud de las sucursales, sí realiza una excelente diferenciación entre la cultura de calidad laboral y el espíritu laboral de hacer todo mejor constantemente; por ello el MOCLA premia a todas aquellas unidades que con acierto realizan las labores en forma eficiente.

El incluir esta clase de indicador al MOCLA, permitirá al modelo afinar la agrupación final de sucursales por tipología, afectando en un 10% su clasificación por su nivel de productividad.

La sección de indicadores de productividad, tendrá una puntuación de 100 puntos, los cuales serán superados, solamente por aquellas unidades cuya magnitud en uno o en varios indicadores esté fuera de parámetro estadístico (en la metodología se ampliará dicha excepción).

Entre los indicadores de magnitud operacional, provenientes de los compromisos de resultados, se han seleccionado los siguientes (se adicionan los indicadores de gestión en pensiones, que actualmente no son computados), con su respectiva ponderación.

Cuadro N°. 5.3 Indicadores de productividad del MOCLA

Indicador de productividad	Peso
Productividad	100
En el área de inspección	40
En el área de prestaciones sociales	25
En el área de cobros	35
Total	100

Fuente: El autor

De los indicadores descritos en el cuadro N°5.3, se reitera la necesidad de afinar el SEPC de la DRSCH, con el fin de que sirva como sistema básico para la evaluación de la productividad en el área de cobros; además, se adelanta criterio en referencia a pensar, a mediano plazo, en facilitar al área de pensiones del SNS de una herramienta similar, para medir la productividad de esta área de gran trascendencia y de impacto dirigido a la satisfacción de los usuarios de la CCSS.

5.3.4 Nuevas tipologías de jerarquización (criterios de agrupamiento)

Las tipologías propuestas por el MOCLA, para la clasificación de las sucursales que componen el SNS de la CCSS, están compuesta por tres grupos:

Tabla N°. 5.1 Propuesta de tipologías de sucursales

Tipología	Descripción	Definición de fantasía
3	Sucursal de alta operacionalidad	Unidades Estrellas
2	Sucursal de operacionalidad media	Unidades Interrogantes
1	Sucursal de baja operacionalidad	Unidades Niñas

Fuente: El autor

- **Tipología 3:** Sucursales de gran operacionalidad: constituyen un grupo reducido de oficinas que comprenden las sucursales más grandes de la institución, y son denominadas “Sucursales Estrella” por su nivel estratégico para la GDF; están situadas en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta. En estas sucursales es básico mantener y consolidar su participación, dado que representan, aproximadamente, el 70% de la facturación del SNS.
- **Tipología 2:** Sucursales de operacionalidad media: agrupa a un número grande de sucursales que también atienden a una parte considerable de usuarios y son denominadas “Sucursales Interrogantes” dado que están situadas en zonas de gran crecimiento pero aún con reducidas cuotas: esto implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de efectivas estrategias de cobertura para mantener sus cuotas y, por supuesto, aumentarlas. Estas sucursales poseen zonas de alto potencial y por su ubicación geográfica, algunas, tienen asociadas unidades satélites u oficinas de apoyo.
- **Tipología 1:** Sucursales de baja operacionalidad: forman el grupo más numeroso de sucursales, se denominan “Sucursales Niñas”. Son unidades

que aportan reducidas cuotas al SNS y poseen bajo crecimiento, por estas características es difícil que lleguen a ser una gran fuente de generación de cuotas y de administración de operaciones del SNS, empero, son más del 50% del total de sucursales del país.

La clasificación de la tipología se realiza mediante la suma total de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los indicadores (gestión, magnitud operativa y productividad), y se compara con la tabla de rangos (Cuadro N°5.6) la cual establece el tipo de oficina.

Tabla N°. 5.2 Rangos para la clasificación de sucursales

Tipo de sucursal	Puntos
Sucursal tipología 3	más de 800 puntos
Sucursal tipología 2	Desde 500 hasta 799 puntos
Sucursal tipología 1	menos de 500 puntos

Fuente: El autor

5.3.5. Metodología del MOCLA

El MOCLA se aplica una vez al año, en enero; estas aplicaciones se denominan: Balanceo del MOCLA. En cada balanceo, el cálculo de los indicadores se realiza con la información de los doce meses anteriores a la fecha, es decir, con los datos del 1° de enero del año anterior, hasta el 31° de diciembre del mismo año (esto para los indicadores de gestión y productividad); para el cálculo de los indicadores de magnitud operacional se utilizará el informe estadístico de facturación de diciembre del año anterior.

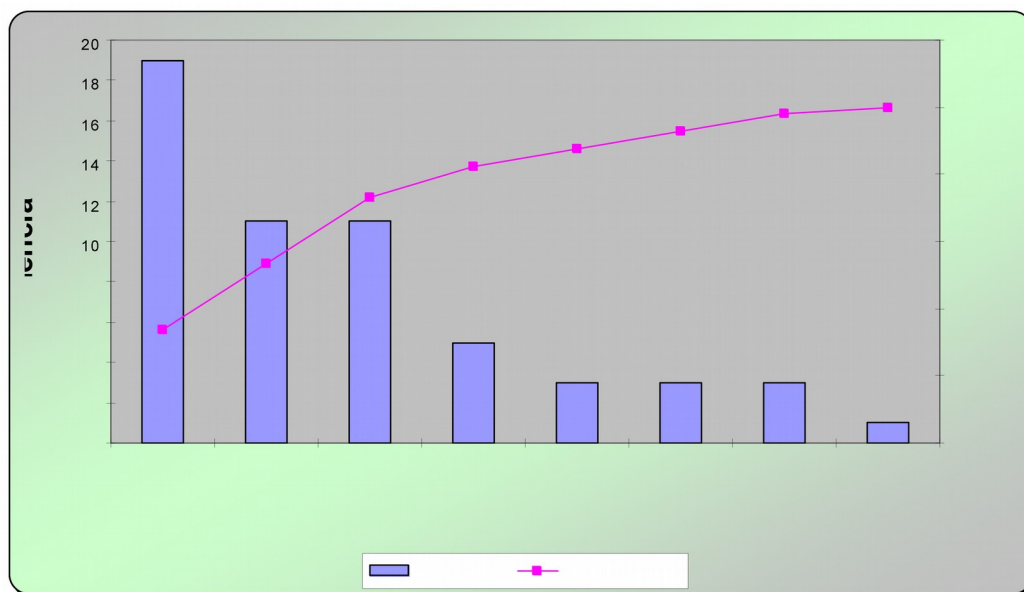
Posteriormente se procede de la siguiente manera:

- a. Se analizan la distribución, el histograma de frecuencias y los coeficientes de curtosis y de asimetría de cada uno de los indicadores.
- b. Aquellos valores que según la distribución frecuencial, son exactamente altos, reciben un tratamiento distinto, para que no afecten la puntuación de las demás sucursales; con el propósito de reconocer su gran dimensión, se les reconocerá

un 10% adicional, el cual se aplicará en forma proporcional, desde el valor más alto, hasta el menor de los valores con tratamiento distinto. Así, se excluye del porcentaje de sucursales con valores extremos altos tal que, los coeficientes de curtosis y de asimetría se ubiquen en un rango entre 0 y 1. Casos de excepción: en aquellos indicadores en los que más de un 75% de las sucursales presente valores que estén concentrados hacia la izquierda del histograma de frecuencias, podrá eliminarse hasta un 20% de las sucursales con los valores más altos.

- c. Una vez eliminados los valores extremos, se toma el valor más alto de la distribución resultante, el cual se convierte en el límite superior del indicador respectivo, de manera que si alguna sucursal alcanza ese valor, obtiene el puntaje máximo correspondiente. El siguiente gráfico ilustra el procedimiento explicado en los puntos anteriores:

Gráfico N°.5.1 Distribución de frecuencias del indicador de gestión: Generación de cuotas obrero patronales.



Fuente: El autor

- d. Posteriormente se establece el puntaje para los demás valores en forma proporcional al límite superior establecido (ver punto c); por ejemplo, si el valor más alto del indicador de generación de cuotas obrero patronales es 96,50

millones de colones, las sucursales cuya generación en cuotas obrero patronales sea igual a este valor, obtiene 90 puntos lo cuál equivale al 100% del peso de ese factor y si una sucursal cuya generación de cuotas obrero patronales sea 48,25 millones de colones, obtiene 45 puntos.

- e. A las sucursales cuyos valores se ubican en los extremos altos de la distribución del indicador (según se explica en el punto b) se les reconoce un 10% adicional al puntaje del indicador respectivo, en forma proporcional respecto del valor más alto de la distribución total.
- f. Los límites superiores de cada indicador, siempre se establecen con información del período de estudio, por lo que son dinámicos; pueden variar en cada clasificación, lo anterior evita realizar ajustes producto de la inflación, cambio de metas u otros factores.

5.4. Simulación del MOCLA, con data del periodo 2006

Se realiza una simulación con data parcial del período 2006, para evaluar posibles alcances del modelo propuesto; para ello se evalúan los siguientes indicadores:

- a. Indicadores de Gestión:
 - Generación de cuotas obrero patronales
 - Generación de cuotas obrero por TI
 - Afiliación de trabajadores asalariados
 - Afiliación de trabajadores independientes
 - Denuncias en sede judicial por Art. N°44
 - Cierre de negocios por morosidad
 - UPIS y UPS
- b. Indicadores de magnitud operacional:
 - Patronos inscritos
 - Trabajadores asalariados inscritos

- Trabajadores independientes inscritos
- Asegurados voluntarios inscritos
- Facturación por patronos
- Facturación por trabajador independiente
- Facturación por asegurados voluntarios

c. Indicadores de productividad:

- Productividad en el área de inspección

Por otro lado, debido a limitaciones para obtener la data, dejan de evaluarse los siguientes indicadores:

a. Indicadores de Gestión:

- Adecuaciones de adeudo (arreglos + convenios de pago)
- Pensiones otorgadas
- Pensiones denegadas
- Pensiones revisadas
- UPC

b. Indicadores de productividad:

- Productividad en el área de prestaciones sociales
- Productividad en el área de cobros

Dado que dejan de evaluarse 100 puntos de la norma, se realiza una proyección (ver anexo de cuadros N°.3: Simulación del MOCLA con la data del período 2006, página 240 y anexo de cuadros N°.4: Balanceo del MOCLA mediante proyección por indicadores no monitoreados del período 2006.), en forma tal que para cada una de las tres familias de indicadores: gestión, magnitud operacional y productividad, se realiza una proyección con la tendencia evaluativa presentada. Por lo anterior significa que el balanceo de sucursales por medio del MOCLA, brinda la siguiente clasificación de sucursales:

Cuadro N°. 5.4 Sucursales tipología 3 para el 2007.

Sucursales tipología				
	U.P.	Nom		
1°	1302	Alajuela		
2°	1212	Heredia		
3°	1204	Guadalup		
4°	1206	Cartago		

Fuente: El autor

Cuadro N°. 5.5 Sucursales tipología 2 para el 2007.

Sucursales tipología				
	U.P.	Nom		
12°	1502	Limón		
13°	1506	Guápiles		
14°	1313	San Ram		
15°	1205	La Unión		

Fuente: El autor

5.5 Conclusiones acerca del MOCLA

- a. Se convierte para la administración en una herramienta cuantitativa, flexible, sensible y exacta para el agrupamiento de las sucursales del SNS.
- b. Hace uso efectivo de la principal base de datos institucional SICERE.
- c. Permite que la data utilizada en los Compromisos de Resultados, sea aprovechada en mayor medida, para la toma de decisiones de la GDF.
- d. Permite a la institución contar con una herramienta con base científica (estadística aplicada), de similar aplicación en la banca relacional pública y introduce la variable de productividad; esto convierte al MOCLA en un sistema vanguardista y moderno, en la administración pública costarricense.
- e. El MOCLA, al utilizar veintitrés diferentes indicadores, se convierte en una herramienta de suma sensibilidad.
- f. La GDF, según las estrategias de cada período, puede reconsiderar, adicionar o suprimir del MOCLA, los indicadores que así requiera.
- g. Dentro de las gerencias de división institucional, el MOCLA constituye el primer modelo cuantitativo, objetivo y científico que permite jerarquizar las unidades de gestión operacional y agruparlas por el grado de complejidad que involucra su administración.

5.6 Recomendaciones acerca del MOCLA

- a. Debe establecer para cada una de las indicadores, una detallada descripción de procedimientos para el flujo de la información del SNS, que garantice la obtención precisa y sin manipulación de la data.
- b. Es necesario establecer una política de calidad, dirigida a delimitar las medidas de control de calidad, que se aplicarán a las fuentes de información que alimenta al MOCLA, en forma tal que; la GDF tenga un nivel de confianza estadístico de que los datos utilizados en el balanceo del MOCLA, son exactos y precisos.
- c. La propuesta de tipologías debe ser evaluada y criticada por un panel experto de la GDF, para determinar si los indicadores seleccionados son los idóneos, de acuerdo con las políticas estratégicas de la GDF.
- d. La aplicación del balanceo del MOCLA, debe realizarse en el nivel de GDF.
- e. El MOCLA, en su esencia, es solamente una herramienta cuantitativa, cuya finalidad es dar a la administración un agrupamiento de sucursales, por medio de la clasificación por tipologías. Esto lo convierte en un generador de indicadores administrativos, pero en el uso que la GDF aplique al MOCLA, es donde radica la utilidad deseada; por ello se recomienda:
 - Establecer, en forma paralela al MOCLA, el diseño de una escala salarial ajustada, de manera tal que el salario del jefe de sucursal esté conformado por una categoría fija y por una categoría de referencia; de forma tal que si de un período a otro asciende en tipología la sucursal bajo su administración, dicho evento es reconocido en forma positiva en el nivel de ingresos económicos; mientras, en caso contrario, si la sucursal desciende de tipología, su categoría salarial de

referencia disminuye, ocasionando una desmejora salarial (idéntico al modelo utilizado por el BNCR para los gerentes de oficinas).

- Esta diferenciación salarial, denominada como salario compuesto (porción salarial fija, más otra porción salarial variable), es igualmente aplicable gracias al MOCLA para: inspectores, trabajadores sociales, encargados de pensiones y gestores de cobros, de cada sucursal del país.
 - Por medio del indicador, puntaje promedio por sucursal, puede construirse una bonificación económica anual para los Directores Regionales, en forma tal que se premie el éxito en la gestión, magnitud operacional y la productividad de las unidades adscritas a su administración.
- f. Diseñar planes remediales y de mejora para unidades con descrecimiento en la clasificación de unidades.
- g. La variabilidad de las estructuras por tipo de oficina, impide definir una estructura y una cantidad única de funcionarios; por tanto, es factible establecer un tope o un límite máximo permitido de empleados, se recomienda fijarlo de acuerdo el percentil 85 de la agrupación correspondiente de oficinas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Amat, J. (1999). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Madrid: Gestión 2000.

Bernal T., César Augusto (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Prentice Hall.

Cordera, A, Bobejrieth, M (editores) (1983). *Administración de sistemas de salud* (tomo 1). México D.F.: 203-287.

Jaramillo, J. (1998). *Principios de Gerencia y administración de servicios médicos y hospitales*. San José: Universidad de Costa Rica.

Bañares, L. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Alcalá: Rialp.

Fayol, H. (1983). *Administración industrial y general*. Barcelona: Orbis.

Gan, F. y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.

Gutiérrez, M. (2006). *Administrar para la Calidad, conceptos administrativos de control total de la calidad*. Monterrey: LIMUSA.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Internacional Thomson.

Hernández, O. (2004). *Estadística elemental para ciencias sociales*. San José: Universidad de Costa Rica.

- Isolve, M. (2000). *Historia de la Ciencia y la Tecnología 2, cultura tecnológica*. C.V. México: Limusa.
- Johansen, O. (1982). *Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales*. México, DF.: Limusa.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1980). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: McGraw-Hill.
- Kubo, H. (1990). *Improving Employee Communications*. Presentado al Pacific North West Orchard Business Shortcourse. Washington State University and Oregon State University. Feb. 14-16.
- Lavarrieta, J. (1999). *Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria.
- Losada, C. (1999). *¿De Burócratas a Gerentes?: Las Ciencias de gestión aplicadas a la administración del Estado*. México: IDB: Inter-American Development Bank.
- Méndez A., Carlos E. (2001). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1986). *La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel Economía.
- Pérez de Vargas, A., Abaira, V. (1996) *Bioestadística*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz De Santos.

Sánchez, J. y Fernández, M. (1997). *Eficacia Organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz De Santos.

Smith, A. (1977). *La riqueza de las naciones*. Mixcoac, México DF: Publicaciones Cruz O., S.A..

Sosa, D. (2002). *Manual de Calidad Total para operarios*. CV, México: LIMUSA.

Stumpo, G. (2004). *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de casos en América Latina*. México: Siglo XXI Editores.

Wrther, W., Heith, D. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Ed. Mc Graw Hill.

Younes, D. (2004). *Panorama de las reformas del Estado y de la administración Pública*. Bogotá: Centro Universidad de Rosario.

Documentos o sitios disponibles en *internet*

Bañuelos, L. (2003). *Calidad en los Servicios*. Consultado el 19 de diciembre de 2006 en http://www.calidad.org/public/arti2003/1059796658_gretta.htm.

Billikopf, G. (2006). *Administración Laboral Agrícola, Universidad de California, Evaluación del desempeño*. Consultado el 12 de enero de 2007 en <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.htm>.

- Carballal del Río, E. (2006). *Conceptos modernos de productividad*. Consultado el 19 de diciembre de 2006 en http://www.calidad.org/public/bak_olds/0962894729_espera.htm.
- Federación Española de Municipios y Provincias (1999). *Consideraciones sobre la calidad en la Administración Local*. Consultado el 20 de diciembre de 2006 en <http://www.femp.es/>
- García, L., Sierra, J. (2001). *Bioestadística*. Consultado el 20 de diciembre de 2006 en http://nutriserver.com/Cursos/Bioestadistica/Asimetria_Curtosis.html.
- Güimil, V. (2006). *Guía para realizar la Evaluación de Desempeño periódica*. Consultado el 19 de diciembre de 2006 en <http://www.losrecursoshumanos.com/evaluacion-desempeno.htm>.
- Martín, J. (2005). *La administración inteligente: un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano*. Auditoria Pública. Consultado el 12 de diciembre de 2006 en <http://www.auditoriapublica.com/revistas/36/pg47-60.pdf>.
- Nicoletti, G., Scarpetta, S. (13-Jan-2003). *Regulation, productivity and growth: OECD evidence*. Consultado el 19 de diciembre de 2006 en <http://www.oecd.org>.
- Organización Internacional del Trabajo (2006). *International labour standards and other reference guides*. Consultado el 12 de diciembre de 2006 en <http://www.oit.org/>.
- Real Academia Española (2006). *Diccionario de la lengua española* (22º ed.). Consultado el 12 de diciembre de 2006, en <http://www.rae.es/>.

Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (2006). *La calidad y su evolución*. Consultado el 12 de diciembre de 2006 en <http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/DD/ct/UNIDAD%201.pdf>.

Subgerencia General Corporativa BNCR (2004). *Modelo de Clasificación de oficinas: Organización y planificación*. Consultado el 17 de octubre de 2006 en www.bncr.fi.cr.

Folletos, revistas y publicaciones periódicas

Ramos, E. (2006). Análisis de la eficacia organizacional en el modelo de sistemas. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 61, 145-154.

ANEXO METODOLÓGICO

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

Realizar un análisis crítico de los fundamentos teóricos y conceptuales dentro de los cuales se enmarca un modelo de clasificación de sucursales en una institución pública costarricense.

Tipo de estudio: exploratorio.

Son estudios exploratorios: las monografías e investigaciones que buscan construir un marco teórico de referencia, o las orientadas al análisis de los modelos teóricos. Los trabajos genéricos referidos a la teoría de mercados, producción, finanzas, administración del recurso humano, moneda y banca, comercio exterior, microeconomía, macroeconomía, hacienda pública, auditoría, revisoría fiscal, costos, estados financieros, etc., son ejemplos que por su contenido, más de tipo teórico, pueden constituirse en estudios exploratorio. (Méndez, 2001, p. 135)

Métodos: Se procede por los métodos deductivo (de lo general a lo particular) y analítico (desagregar el todo en sus partes). Esto por cuanto se analizan las teorías y conceptos generales aplicables al caso de estudio para disgregar los conceptos e ideas básicas y particulares que dan soporte al marco teórico.

Técnicas: Se aplica la recopilación documental de datos por medio de la consulta de fuentes secundarias, especialmente libros, revistas y publicaciones especializadas sobre el tema. “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2000, p. 111).

Instrumentos: fichas de trabajo, sean éstas conceptuales o textuales, como las que se presentan en el apéndice N° 1.

Descriptores: Relativos a las teorías y a los conceptos extraídos de las fuentes consultadas: modelos clasificación de unidades de gestión, indicadores de gestión en la administración pública, medición y evaluación de la productividad.

Fuentes: son secundarias (libros, revistas y publicaciones especializadas sobre el tema.).

OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

Describir los antecedentes históricos y la situación actual de la Caja Costarricense del Seguro Social y de la Gerencia División Financiera.

Tipo de estudio: Descriptivo. “En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Éste lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación” (Méndez, 2001, p. 136).

Método: Analítico. Pretende identificarse cada una de las partes que componen la historia y situación actual de la CCSS.

Técnicas: Investigación documental (recopilación bibliográfica y consulta de registros y archivos).

Instrumentos: Ficha de trabajo, sean éstas conceptuales o textuales (apéndice N° 1), para el análisis documental.

Descriptores: Aspectos históricos de la CCSS, estructura organizacional, principales actividades de la institución, aspectos históricos y registrales, localización y domicilio, legislación aplicable a la entidad, fines y objetivos, misión y visión, número de empleados, organigramas de la institución y de la Gerencia División Financiera.

Fuentes: Secundarias, registros públicos y de la propia entidad pública; también se utilizarán documentos preparados por la misma CCSS, que narran su historia y situación actual, así como de la Gerencia División Financiera.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3:

Describir el modelo actual de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera de la CCSS.

Tipo de estudio: Descriptivo, pues el propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

Métodos: Analítico. Se desglosará el modelo actual en sus diferentes componentes.

Técnicas: Recopilación bibliográfica y consulta de registros y de archivos; observación directa (pues el investigador es funcionario de la Gerencia División Financiera de la CCSS y participa en algunos de sus procesos), entrevistas a directores de la Gerencia División Financiera CCSS, a Jefes de Sucursales y a Directores de la Sede Central de la CCSS.

Instrumentos: Se utilizan fichas de trabajo (apéndice N° 1) y tres entrevistas dirigidas (apéndices N° 2, N° 3 y N° 5). Las fichas de trabajo servirán para resumir toda la información pertinente que se encuentre en la revisión de documentos, con el fin de entender mejor el sistema actual de clasificación de sucursales. Las entrevistas dirigidas tienen el objetivo de entender cuáles son las principales aristas relacionadas con el actual sistema de clasificación de sucursales; este instrumento se aplicará al Gerente División Financiera, Directores Regionales de Sucursales y a funcionarios del BNCR. La entrevista se compone de preguntas abiertas y de preguntas cerradas, formuladas con el objetivo de permitir la libre interacción y el intercambio de opiniones entre el entrevistado y el entrevistador.

Indicadores: Aspectos situacionales de la Gerencia Financiera de la CCSS: compromisos de gestión, indicadores financieros, sistemas de evaluación de la productividad, misión y visión, principales actividades procesales administrativas y financieras: inspección, cobros, pensiones, prestaciones sociales, presupuesto y adquisiciones, área legal, cobertura y generación financiera, recursos tecnológicos, recursos humanos.

Fuentes: Primaria: Observación directa. Secundarias: se utilizarán documentos preparados por la misma CCSS y que permiten una descripción del modelo actual de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera de la CCSS.

OBJETIVO ESPECÍFICO 4:

Evaluar el modelo actual de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera de la CCSS.

Tipo de estudio: Descriptivo, pues contiene una hipótesis descriptiva (Briones, en Méndez, 2001, p. 119) o de primer grado (Good y Hatt, en Méndez 2001, p. 119) implícita, que consiste en el supuesto de que el modelo actual es deficiente y se trata de describir las insuficiencias del modelo, a partir de su valoración con fundamento en la teoría expuesta en el capítulo 1.

Métodos: Se aplican los métodos sintético y deductivo, pues una vez que el fenómeno (considerado como un todo) ha sido descompuesto en sus partes para estudiarlo (análisis, lo cual se realiza en el capítulo 3), Procede a buscarse la interrelación de dichas partes (síntesis), lo cual permite llegar a un diagnóstico (Méndez, 2001, p. 149); además, al aplicar el método deductivo, “... de la teoría general de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares” (Méndez, 2001, p. 145); en este caso se pretende, a partir de tanto del análisis efectuado como del marco teórico, explicar y valorar la situación del modelo actual de clasificación de sucursales., comprendiendo no sólo los elementos que lo componen, sino también cómo esos elementos se relacionan e interactúan.

Técnicas: Análisis de documentos, *observación directa* (pues el investigador es funcionario de la Gerencia División Financiera de la CCSS y participa en algunos de sus procesos), entrevistas a directores de la Gerencia División Financiera CCSS, a Jefes de Sucursales y a Directores de la Sede Central de la CCSS.

Instrumentos: Se utilizan fichas de trabajo (apéndice N° 1) y tres entrevistas dirigidas (apéndices N° 2, N° 3 y N° 5). Las fichas de trabajo servirán para resumir toda la información pertinente que se encuentre en la revisión de documentos, con el fin de entender mejor el sistema actual de clasificación de sucursales. Las entrevistas dirigidas tienen el objetivo de entender cuáles son las principales aristas relacionadas con el actual sistema de clasificación de sucursales; este instrumento se aplicará al Gerente División Financiera, Directores Regionales de Sucursales y a funcionarios del BNCR. La

entrevista se compone de preguntas abiertas y de preguntas cerradas, formuladas con el objetivo de permitir la libre interacción y el intercambio de opiniones entre el entrevistado y el entrevistador.

Indicadores: índices de gestión, índices de productividad, estándares de tiempo definidos por operación, capacidad instalada, reglas y procedimientos, fortalezas y debilidades del sistema, utilidad del sistema actual.

Fuentes: De tipo primario (encuesta, cuestionario, entrevistas, observación directa), de tipo secundario (registros y documentos de la institución: manuales, normativas, procedimientos, decretos, leyes y reglamentos de la seguridad social, específicamente, de los procesos operativos de la Gerencia Financiera de la C.C.S.S.).

OBJETIVO ESPECÍFICO 5:

Proponer un nuevo modelo para la clasificación de sucursales del SNS en la CCSS, con fundamento en los hechos y situaciones estudiados en los capítulos 3 y 4, y los conceptos, teorías y literatura, presentados en el capítulo 1.

Tipo de estudio: Descriptivo. Pretende describirse el modelo que se propone.

Métodos: Inductivo y sintético. Inductivo, pues se trata de comprender los elementos o los factores, tanto objetivos como subjetivos, que inciden en la planeación y en la ejecución de un modelo de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera de la CCSS, para el planteamiento o construcción (*síntesis*) de un nuevo modelo, no sólo aplicable a esa instancia pública, sino también, *mutatis mutandis*, a otras del sector público que compartan características y condiciones similares. En el método inductivo “... los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada” (Méndez, 2001, p. 144).

Técnicas: Análisis de documentos, *observación directa* (pues el investigador es funcionario de la Gerencia División Financiera de la CCSS y participa en algunos de sus procesos), entrevistas a directores de la Gerencia División Financiera CCSS, a Jefes de Sucursales y a Directores de la Sede Central de la CCSS. También se aplicará una

entrevista a funcionarios del BNCR para investigar sobre el actual sistema de sucursales que utiliza el BNCR. Análisis estadístico.

Instrumentos: Se utilizan fichas de trabajo (apéndice N° 1) y cuatro entrevistas dirigidas (apéndices N° 2, N° 3, N° 4 y N° 5).


Indicadores: Diseño y utilidad del sistema propuesto de clasificación de sucursales, fortalezas y debilidades del sistema propuesto, índices de gestión operativa, sistemas de evaluación de la productividad, criterios de agrupamiento, impacto del modelo en la organización y en la estructura de las unidades, impacto del modelo en los perfiles salariales.

Fuentes: De tipo primario (encuesta, cuestionario, entrevistas, observación directa); de tipo secundario (registros y documentos de la institución).

1. APÉNDICES
(INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS)

Apéndice N°.1	Propuesta fichas bibliográficas
Apéndice N°.2	Guía entrevista Directores Gerencia División Financiera
Apéndice N°.3	Cuestionario para Jefe de Sucursales
Apéndice N°.4	Guía entrevista funcionario de BNCR
Apéndice N°.5	Guía entrevista Directores Sede CCSS

**Apéndice No. 1: Propuesta de ficha de trabajo textual y ficha de trabajo
sinóptica**

		UNIVERSIDAD DE COSTA RICA	
FICHA DE TRABAJO TEXTUAL			Fecha: _____
Autor:	Año:	Asunto que trata:	
Título:	Lugar:		
	Editorial:		
<p>“Transcripción íntegra de las ideas centrales que se desarrollan en el texto, entre comillas dobles”:</p> 			
Ing. Kleiber Rojas Varela			

		UNIVERSIDAD DE COSTA RICA	
FICHA DE TRABAJO SINÓPTICA			Fecha: _____
Autor:	Año:	Asunto que trata:	
Título:	Lugar:		
	Editorial:		
<p>Ideas extraídas del documento de consulta, expresadas mediante una perifrasis del investigador:</p> 			
Ing. Kleiber Rojas Varela			

Entrevista para investigar sobre el actual sistema de clasificación de sucursales que utiliza la Gerencia División Financiera de la Caja Costarricense del Seguro Social.

Introducción: [Saludo inicial]. Estoy realizando una investigación en la Universidad de Costa Rica, propiamente en el Programa de Maestría Profesional en Administración y en Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, con el tema:

"Modelo de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera de la CCSS, asentado en los índices de gestión y de productividad de las áreas estratégicas, durante el período 2006-2007".

Ya que el estudio mencionado requiere conocer aristas relacionadas con la estrategia inmersa en el análisis de clasificación de sucursales, le solicito su colaboración para participar en la siguiente entrevista, con el objetivo de entender cuáles son las principales estrategias.

Con el fin de aprovechar al máximo su experiencia, los temas por tratar serán:

1. El sistema actual de clasificación de sucursales, según su apreciación: objetivos, metodología, limitantes, debilidades.
2. Según su apreciación, las actividades de valor estratégico que deben ser monitoreadas, medibles y evaluadas, durante el giro periódico de la gestión de las sucursales.

3. De las actividades enlistadas, cuáles forman parte de los servicios de recolección financiera proporcionados por la CCSS para otras instituciones y cuál deberían ser las variables críticas a medir en la prestación de estos servicios.
4. En dos sucursales específicamente y según su experiencia, cuáles factores inciden para que estén ubicadas en una clasificación más alta de la que deberían.
5. Cómo deben introducirse los componentes de productividad en un sistema integral de clasificación de sucursales.
- 6.Cuál debería ser el impacto, desde el punto de vista de remuneración, que debería aportar un Modelo de Clasificación de Sucursales integral.
- 7.Cuál debería ser el impacto, desde el punto de vista de tamaño de la estructura administrativa, que debería aportar un Modelo de Clasificación de Sucursales integral.
8. Aspectos estratégicos que interesan a la Gerencia División Financiera que cumpla el Modelo de Clasificación de Sucursales integral.

**Apéndice
Nº. 3**

**ENTREVISTA A JEFE DE
SUCURSALES**

Entrevista para investigar sobre el actual sistema de clasificación de sucursales que utiliza la Gerencia División Financiera de la Caja Costarricense del Seguro Social.

ESTRATO:	JEFATURAS										
Pregunta	Grado de respuesta										
Grado de intensidad de la respuesta respecto de:	Muy Poco			Poco		Regular		Mucho		Máximo	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Indicadores de gestión											
Considera que el nivel de trabajo de su sucursal, esta acorde con la clasificación oficial que ostenta											
Los indicadores de gestión son variables fáciles de cuantificar y comparables los resultados con otras sucursales.											
Cuanto mayor sea el esfuerzo y la planificación de una sucursal, los indicadores de gestión pueden aumentarse en forma positiva											
Considera que entre sucursales de la misma tipología, los indicadores de gestión deben tener una magnitud similar											
Considera que cuanto más se generen cuotas obrero patronales en una sucursal, mayor debe ser la tipología o el nivel de sucursal											
Considera que cuanto más se afilien trabajadores asalariados en una sucursal, mayor debe ser la tipología o el nivel de sucursal											
Considera que cuanto más se generen cuotas obrero por TI en una sucursal, mayor debe ser la tipología o el nivel de sucursal											
Considera que cuanto más se afilien trabajadores independientes en una sucursal, mayor debe ser la tipología o el nivel de sucursal											

acuerdo con esta metodología?												
Implicaciones de un nuevo modelo de clasificación												
Considera que cuanto mayor sea la tipología de su sucursal, mayor debe ser la cantidad de personal que posee												
¿Cuanta mayor gestión, mayor productividad, mayor generación, entre otros, debe de ser mayor la tipología de sucursal (y por ende las escalas salariales o bonificaciones salariales de los miembros de la sucursal)?												
Si una sucursal entre un año y otro, desmejora sus indicadores de gestión y productividad, disminuyendo de tipología o clasificación de sucursal, ¿Deben de ser desmejoradas las escalas salariales o bonificaciones salariales?												
Cuanto mayor gestión, mayor productividad, mayor generación, entre otros, ¿Debe de cambiar la estructura de recursos humanos de la sucursal, mejorándose y aumentando?												
Cuanto menor gestión, menor productividad, menor generación, entre otros ¿Debe de cambiar la estructura de recursos humanos de la sucursal, ajustándose a la nueva realidad y disminuyéndose?												

Entrevista para investigar sobre el actual sistema de clasificación de sucursales que utiliza la el Banco Nacional de Costa Rica, para la clasificación de oficinas.

Introducción: [Saludo inicial]. Estoy realizando una investigación en la Universidad de Costa Rica, propiamente en el Programa de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, con el tema:

"Modelo de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera de la CCSS, asentado en los índices de gestión y de productividad de las áreas estratégicas, durante el período 2006-2007".

Ya que el estudio mencionado tienes inmerso dentro de sus alcances, el desarrollar una visión adecuada del modelo de clasificación de oficinas que el BNCR utiliza, le solicito su colaboración para participar en la siguiente entrevista, con el objetivo de entender cuáles son las principales estrategias inmersas en este modelo.

Con el fin de aprovechar al máximo su experiencia, los temas por tratar serán:

1. Detalle su experiencia referente al “Modelo de Clasificación de Oficinas”.
2. Al utilizar como base la información del Sistema de Segmentación de Clientes (SECLI), considera que los datos son confiables para el cálculo del modelo de clasificación.
3. El objetivo principal del “Modelo de Clasificación de Oficinas” es medir la gestión de los Gerentes, Jefes de Crédito, Operaciones y Comercial de las oficinas, por

medio del tamaño de las oficinas y de la eficiencia con que operan y así poder establecer una jerarquización de las mismas. ¿Considera que en la práctica se cumple eficazmente este objetivo?. En caso negativo: ¿Qué factores afectan para que no se cumpla?

4. El “Modelo de Clasificación de Oficinas” es un indicador administrativo, que se basa en un conjunto de variables y de indicadores que permiten jerarquizar o clasificar las oficinas, esto permite definir una estructura y cantidad única de funcionarios para cada una de las unidades. ¿Es adecuado el tamaño de la estructura?
5. Cómo es el esquema de remuneración salarial que se basa en el “Modelo de Clasificación de Oficinas”

Entrevista para investigar sobre el actual sistema de clasificación de sucursales que utiliza la Gerencia División Financiera de la Caja Costarricense del Seguro Social.

Introducción: [Saludo inicial]. Estoy realizando una investigación en la Universidad de Costa Rica, propiamente en el Programa de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, con el tema:

"Modelo de clasificación de sucursales de la Gerencia División Financiera de la CCSS, asentado en los índices de gestión y de productividad de las áreas estratégicas, durante el período 2006-2007".

Ya que el estudio mencionado requiere conocer aristas relacionadas con la estrategia inmersa en el análisis de clasificación de sucursales, le solicito su colaboración para participar en la siguiente entrevista con el objetivo de entender cuáles son las principales estrategias.

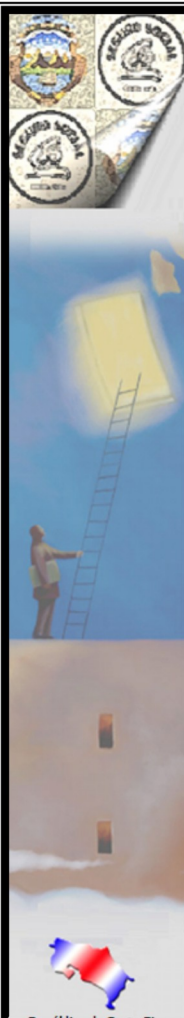
Con el fin de aprovechar al máximo su experiencia, los temas por tratar serán:

1. ¿Cuáles son las actividades asociadas a su Dirección que la ejecución está total o parcialmente delegada a las sucursales?
2. Según su apreciación, las actividades de valor estratégico que deben ser monitoreada, medibles y evaluadas, durante el giro periódico de la gestión de las sucursales, deberían ser:

3. ¿Cuáles deberían ser los parámetros de medición o estándares de comparación por utilizarse para la evaluación de las actividades estratégicas que le interesa se controlen en las sucursales.
4. Defina una sucursal cualquiera, que debería cumplir para estar ubicada en una clasificación más alta ó viceversa; en qué debe fallar para estar ubicada en una categoría inferior, según la gestión que desarrollan para su dirección
5. ¿Cómo deben introducirse los componentes de productividad en un sistema integral de clasificación de sucursales?
6. ¿Cuál debería ser el impacto, desde el punto de vista de tamaño y de funcionalidad de la estructura administrativa, que debería aportar un Modelo integral de Clasificación de Sucursales?
7. Las recomendaciones para diseñar el Modelo integral de Clasificación de Sucursales.

ANEXOS COMPLEMENTARIOS

ANEXO COMPLEMENTARIO N°.1 Ejemplo de Compromisos de Resultados de una sucursal, durante 2004.



COMPROMISOS DE RESULTADOS

año 2004

Descripción de la Meta	Ponderación	RESULTADOS AL 30 DE SEPTIEMBRE 2004 (III Trím.)				RESULTADOS AL 30 DE JUNIO 2004 (II Trím.)		
		Meta	Situación real	Calificación	Nota Ponderada	Situación real	Calificación	Nota Ponderada
Afiliar e incluir 967 Trab. asalariad nuevos en planillas	0.15	718	984	100	15	562	100	15
Asegurar 448 nuevos Trabajadores Independ Act.	0.15	336	774	100	15	592	100	15
Generación de €119,200 Millones en cuotas Obr - Patr.	0.15	€89,400,000	89,913,104	100	15	49,192,626	100	15
Tasa de crecim. Promedio mensual de la morosidad en 0.95 % mensual.	0.15	0.95%	-0.16%	100	15	-0.11	100	15
Facturac promedio mensual facturac diferida de 190 planillas.	0.15	190	249	100	15	200	100	15
Trámite pensiones por Vejez 45 días hábiles.	0.05	45	10	100	5	12	100	5
Trámite pensiones por Muerte 60 días hábiles.	0.05	60	14	100	5	17	100	5
Denuncias en Sede Judicial por infracc del Art. 44 de la Ley CCSS: 28.	0.05	21	23	100	5	17	100	5
Previsiones de Cierre de Negocios por Mora: 12	0.05	9	12	100	5	5	83	4.2
Previsiones por Cierre de Negocios por Neg. Injust y Reita entregar doctos: 2	0.05	1	1	100	5	0	0	0
CALIFICACIÓN	1.00				100.00			94.20

ANEXO COMPLEMENTARIO N°.2 Ejemplo de Compromisos de Resultados de una sucursal, durante 2005.

1401 META				RESULTADOS AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2005 (III TRIMESTRE)				RESULTADOS AL 31 DE MARZO DEL 2005 (I TRIMESTRE)				
				Meta Acumulada	Situación Real	Calificación	Nota Ponderada	Meta Acumulada	Situación Real	Calificación	Nota Ponderada	
INSPECCIÓN	DESCRIPCIÓN	Q	PESO									
	Afiliar e incluir en planillas trabajadores asalariados (considera inclusiones, reanunciaci3nes e inscripciones)	14.000	8,00%	10.706	14.000	100	9,00	4.475	7.006	100	9,00	
	Afiliar a nuevos trabajadores independientes (solo considera inscripciones y nuevos convenios)	4.004	8,25%	3.003	1.529	51	4,20	1.001	402	40	3,31	
	Incrementar la generaci3n de cuotas obrero patronales por concepto de planillas adicionales, inscripciones y reanunciaci3nes patronales (Considera hasta informe notificado al patrono)	6585200.000	17,50%	6454.700.000	639.562.257	100	17,50	6193.700.000	303.495.963	100	17,50	
	Interponer denuncias en sede judicial por infracci3n del Art44 de la Ley Constitutiva de la CCSS	152	8,00%	114	93	82	6,53	33	19	50	4,00	
	Realizar prevenciones de cierre de negocios por negativa reiterada e injustificada a proporcionar informaci3n	20	2,00%	15	7	47	0,93	5	0	0	0,00	
	COBROS											
	Disminuir la tasa de crecimiento promedio mensual de la morosidad a un nivel de:	0,57%	17,50%	0,57%	0,50%	100	17,50	0,57%	0,25%	100	17,50	
	Realizar procedimientos de cierre de negocios por mora	150	8,75%	111	206	100	8,75	36	60	100	8,75	
	FACT.											
Facturar planillas bajo la modalidad de facturaci3n instantanea en un promedio mensual de:	1.350	5,00%	1.350	1.533	100	5,00	1.350	1.394	100	5,00		
PENSIONES												
Tramitar los casos de solicitudes de pensiones por vejez en un plazo m3ximo promedio mensual de:	25	4,00%	25	9	100	4,00	25	9	100	4,00		
Tramitar los casos de solicitudes de pensiones por muerte en un plazo m3ximo promedio mensual de:	40	4,00%	40	18	100	4,00	40	12	100	4,00		
T.S.												
Realizar Unidades de Producci3n Social (UPS)	2.975	5,00%	2.239	1.594	3,09%	3,09	753	384	5,00%	5,00		
CONTROL INTERNO												
Realizar la autoevaluaci3n del Sistema de Control Interno de la Sucursal a setiembre del 2005	1	2,00%	0				0	0				
Formular el plan de mejora correspondiente a la autoevaluaci3n del Sistema de Control Interno de la Sucursal en setiembre del 2005	1	2,00%	0				0	0				
Realizar en diciembre del 2005 la evaluaci3n de cumplimiento de los planes de mejora	19	2,00%	0				0	0				
Elaborar el portafolio de riesgos operativos de la Sucursal a m3s tardar el 15 de diciembre de 2005	1	2,00%	0				0	0				
Capacitar a 05 funcionarios de la Sucursal en la aplicaci3n de la Ley y el Manual de Control Interno, a m3s tardar el 15 de diciembre del 2005	0	2,00%	0				0	0				
Realizar la verificaci3n del cuestionario de control interno para el seguimiento del sistema de Control Interno en el tercer trimestre 2005	19	2,00%	0				0	0				
		0,98	0,88		Calificaci3n	90,35	0,88		Calificaci3n	87,57		

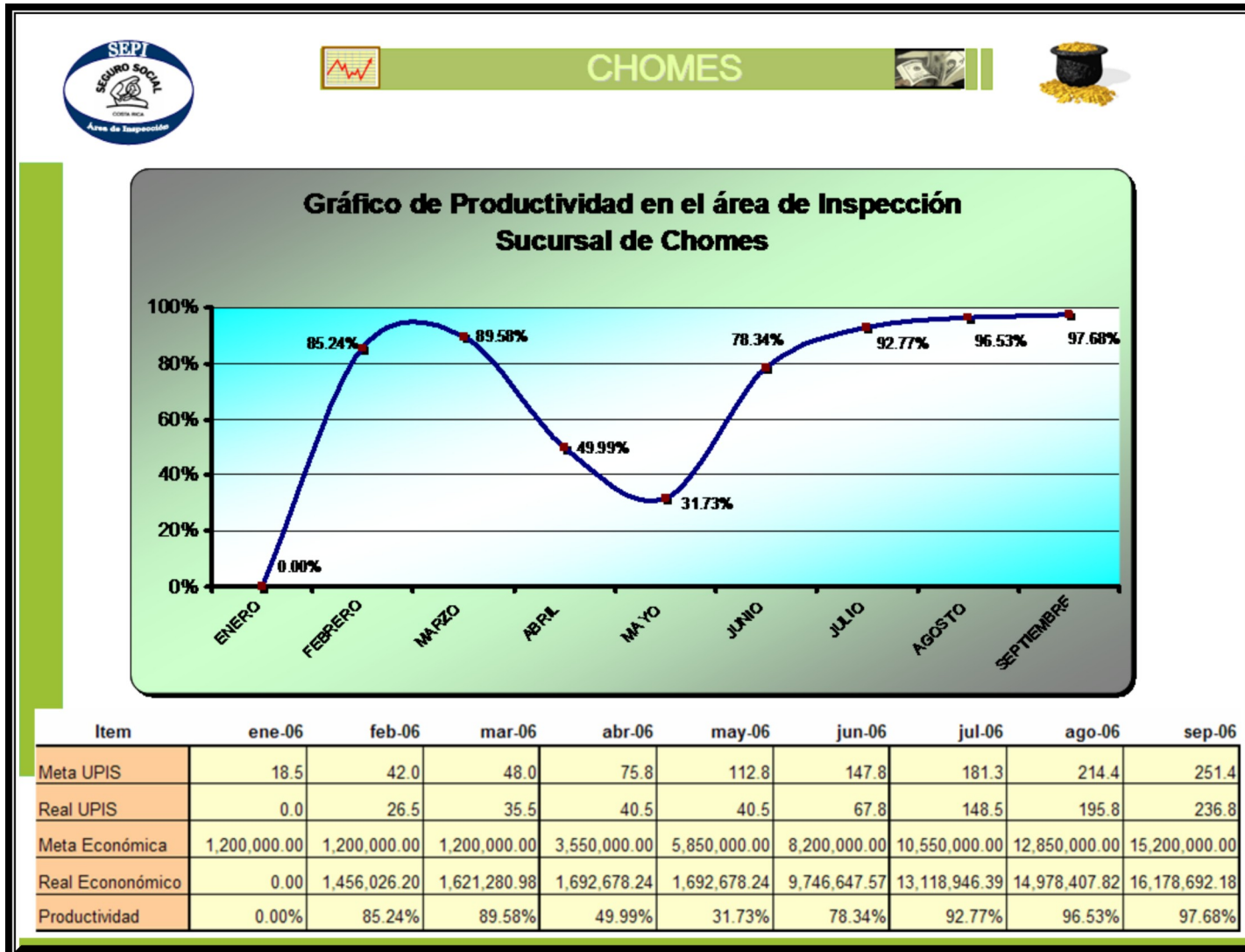
ANEXO COMPLEMENTARIO N°.3 Ejemplo de Compromisos de Resultados de una sucursal, durante 2006.

1401 META				RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006 (IV TRIMESTRE)				COMPARATIVO HISTORICO	
	DESCRIPCIÓN	Q	PESO	Meta Acumulada	Situación Real	Calificación	Nota Ponderada	IV TRIM 05	III TRIM 06
INSECCION	Afiliación Trabaj. Asalariados	16.600	11,00%	16.600	24.424	100	11,00	19.027	20.064
	Afiliación Trabaj. Independientes	2.786	6,00%	2.786	2.790	100	6,00	1.890	2.081
	Generación Cuotas Obrero Patr.	\$848.000.000	14,00%	\$848.000.000	897.790.002	100	14,00	\$04.848.186	\$28.617.961
	Generación Cuotas Obreras x T.I.	\$27.860.000	6,00%	\$27.860.000	\$7.792.648	100	6,00	N.A.	28.106.609
	Denuncias Sede Jud x Infracción Art44	162	6,00%	162	170	100	6,00	122	121
	Cierre Negocios x Negativa Reiterada e Injustificada	6	2,00%	6	6	100	2,00	7	4
COBROS	Tasa Crecimiento Promedio Mensual de Morosidad	0,2876%	10,00%	0,2876%	0,8420%	50	6,02	0,8800%	0,8042%
	Acciones Cobro Judicial a Patronos Morosos (FCL)	100,00%	6,00%	100,00%	100,00%	100	6,00	N.A.	100,00%
	Gestionar Judicialmente Morosidad Patronal Sec. Privado	80,00%	8,00%	80,00%	78,28%	95	7,80	N.A.	78,00%
	Gestionar Judicialmente Arreglos Pago Morosos	86,00%	8,00%	86,00%	100,00%	100	8,00	N.A.	100,00%
	Realizar Procedimientos Cierres Negocios x Mora	218	8,00%	218	289	100	8,00	207	208
PENSIONES	Días Trámite Gestión Pensiones x Vejez	16	3,00%	16	10	100	3,00	9	10
	Días Trámite Gestión Pensiones x Huerte	26	3,00%	26	19	100	3,00	17	17
T.S.	Unidades Producción Social (UPS)	3.022	4,00%	3.022	2.890	98	3,80	2.178	2.113
CI	Realizar la autoevaluación del Sistema de Control Interno	19	1,00%	19	19	100	1,00	N.A.	0
	Formular el plan de mejora del Sistema de Control Interno	19	1,00%	19	19	100	1,00	N.A.	0
	Eval. Cumplimiento Planes Mejora	19	1,00%	19	19	100	1,00	N.A.	19
	Capacitar a los nuevos funcionarios en la Ley y el Manual de Control Interno.	100%	1,00%	100%	100	100	1,00	100	0
	Verificación de los cuestionarios de control interno	19	1,00%	19	19	100	1,00	19	0
1,00				1,00	Calificación		94,58	90,78	94,92

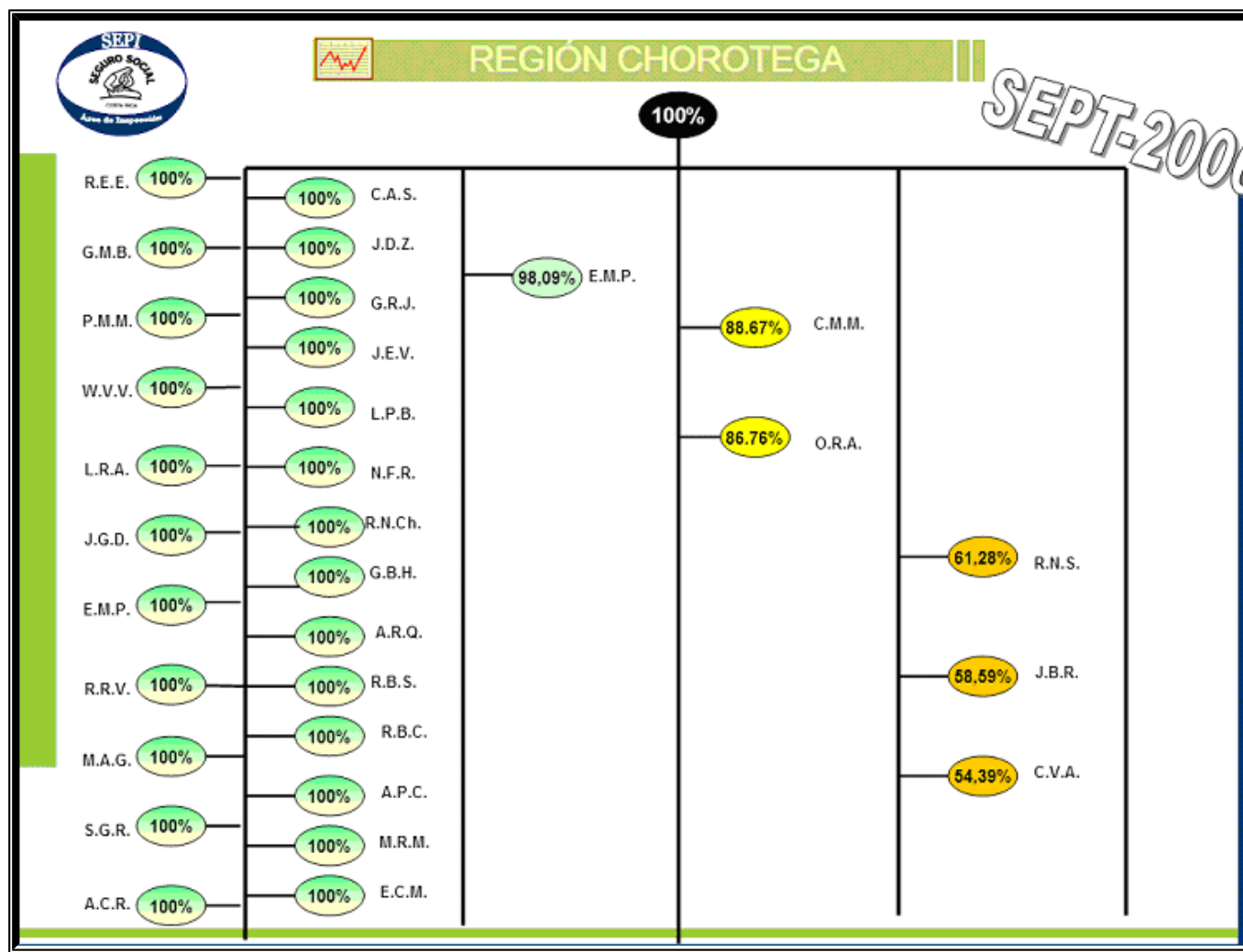
ANEXO COMPLEMENTARIO N°.4 Ejemplo de Compromisos de Resultados de una sucursal, durante 2007.

1402		META				PROYECTO DE METAS PARA EL 2007			
		DESCRIPCIÓN	Q (Meta 2007)	Indicador	PESO	META PROGRAMADA 2007			
						IV Trim 07	III Trim 07	II Trim 07	I Trim 07
INSECCIÓN	Afiliación Trabajo Asalarados	2.000	Número de trabajadores asalarados afiliados e incluidos en planillas.	11,00%	600	600	600	600	
	Afiliación Trabajo Independientes	400	Número de nuevos trabajadores independientes afiliados	8,00%	100	100	100	100	
	Generación Cuotas Obrera Patr.	120.000.000	Monto de cuotas obrera patronales generadas.	14,00%	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	
	Generación Cuotas Obreras x T.I.	6.000.000	Monto de cuotas obreras generadas.	8,00%	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	
	Denuncias Sede Jud 24 Infracción N°144	24	Número de denuncias en sede judicial por infracción de la Ley Constitutiva de la CCSS (Mora)	8,00%	6	6	6	6	
	Cierre Negocios 1 Negativa Reiterada e Injustificada	1	Número de denuncias de cierre de negocios por negativa reiterada e injustificada a proporcionar información solicitada.	2,00%	1	0	0	0	
OBREROS	Tasa Crecimiento Promedio Mensual de Morosidad	0,3876%	Tasa de crecimiento promedio mensual de la morosidad de los patronos de sector privado.	8,00%	0,3876%	0,3876%	0,3876%	0,3876%	
	Afiliaciones Patronales al SINPE	8	Número de patronos afiliados a SINPE.	6,00%	2	2	2	2	
	Gestionar Judicialmente Morosidad Patronal Sec. Privado	80,00%	Porcentaje de la morosidad patronal del sector privado en cobro judicial.	7,00%	80%	80%	80%	80%	
	Gestionar Judicialmente al menos el 40% de la cuota obrera mediante Retención Incoercida	40,00%	Porcentaje de cuotas obreras en Retención Incoercida.	6,00%	40%	36%	30%	26%	
	Gestionar Judicialmente Arreglos Pago Morosos	80,00%	Porcentaje de arreglos de pago morosos en cobro judicial.	7,00%	80%	80%	80%	80%	
	Realizar Procedimientos Cierres Negocios 30 Mora	30	Número de procedimientos de cierre por mora realizados.	7,00%	7	8	7	8	
RENDICES	Días Trámite Gestión Pensiones x Vejez	16	Plazo promedio mensual en el trámite de pensiones por vejez (días).	8,00%	16	16	16	16	
	Días Trámite Gestión Pensiones x Muerte	26	Plazo promedio mensual en el trámite de pensiones por muerte (días).	8,00%	26	26	26	26	
T. S.	Unidades Producción Social (UPS)	338	Monto de UPS generadas	4,00%	84,60	84,60	84,60	84,60	
C.I.	Realizar la autoevaluación del Sistema de Control Interno de la Sucursal a settembre del 2007	1	Número de evaluaciones de cumplimiento de metas de mejora de los nuevos subprocesos asignados a la Dirección realizadas.	1,00%	1	0	0	0	
	Formular el plan de mejora correspondiente a la autoevaluación del Sistema de Control Interno de la Sucursal en settembre del 2007	1	Autoevaluación del Sistema de Control Interno de la Dirección realizada.	1,00%	1	0	0	0	
	Verificación de los cuestionarios de control interno en el tercer trimestre 2007	1	Número de cuestionarios del sistema de control interno.	1,00%	1	0	0	0	
	Capacitar a la totalidad de los nuevos funcionarios que eventualmente contrate (a nivel regional), en la aplicación de la Ley y el Manual de Control Interno.	100%	Número de nuevos funcionarios de la Dirección capacitados en la aplicación de la Ley y el Manual de Control Interno.	1,00%	100%	100%	100%	100%	
	Que a diciembre 2007 se haya formulado el portafolio de riesgos de la Dirección.	1	Número de verificaciones realizadas a los cuestionarios de control interno.	1,00%	1	0	0	0	
99%									

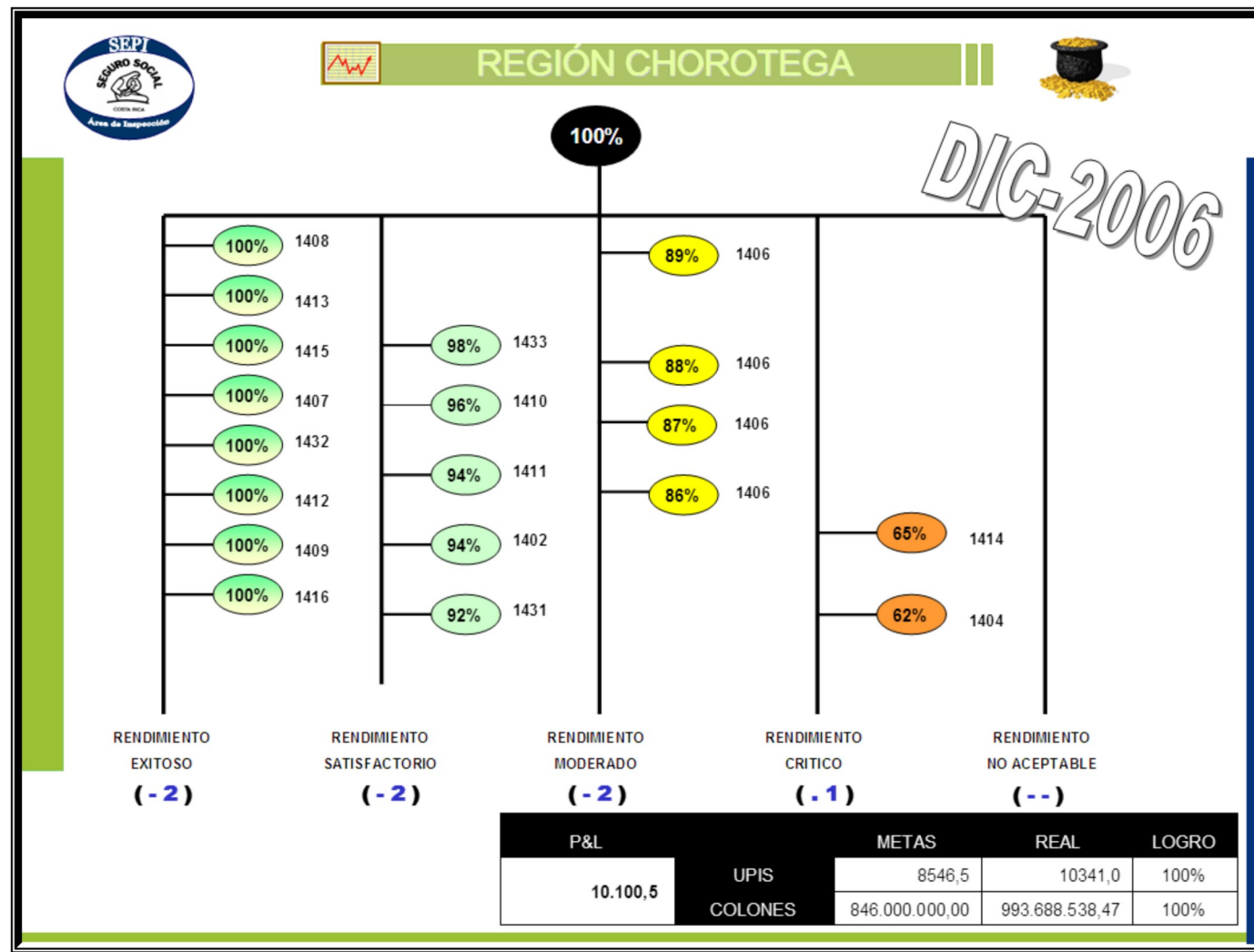
ANEXO COMPLEMENTARIO N°.5 Comportamiento de la productividad en inspección, durante 2006, de una entidad



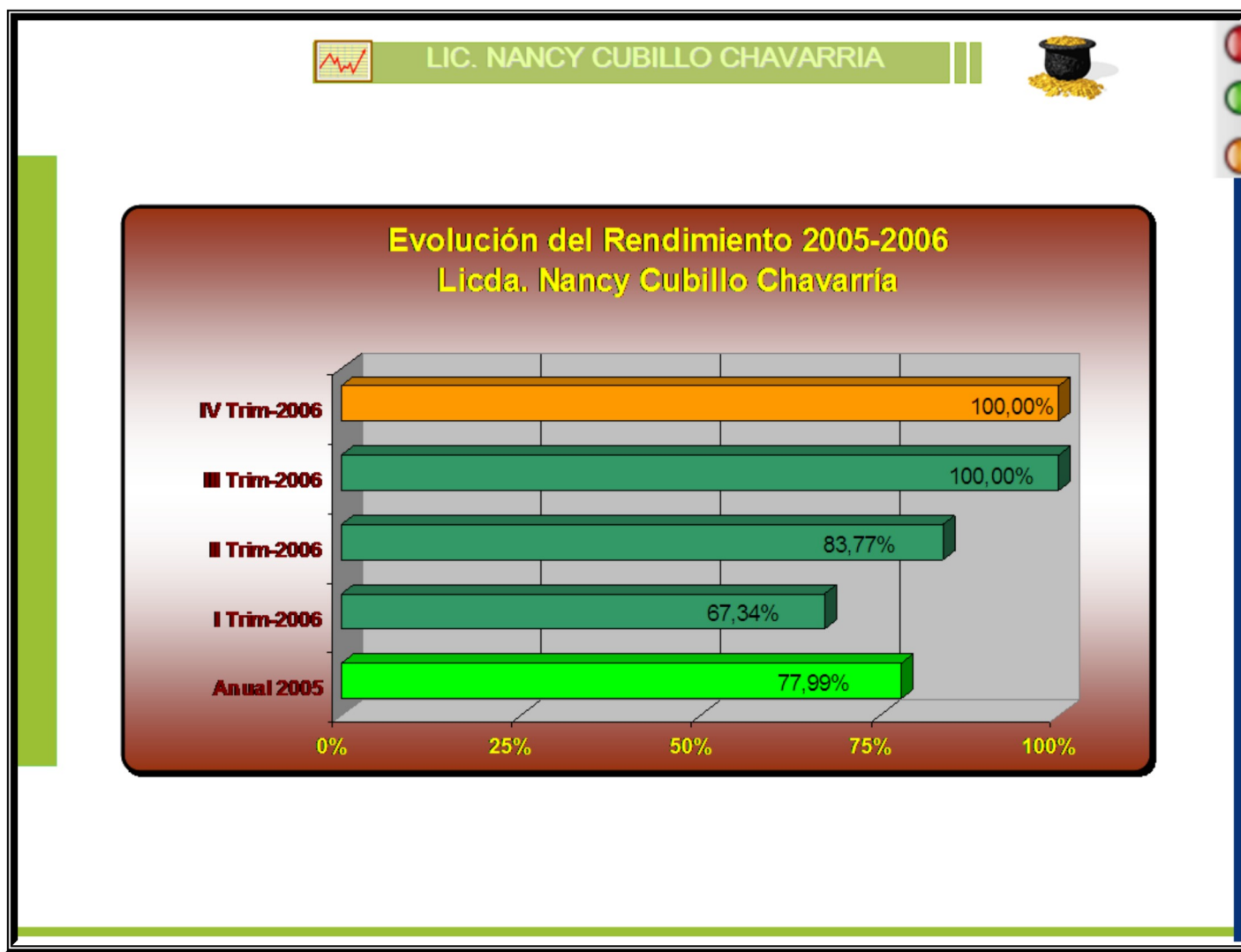
ANEXO COMPLEMENTARIO N°.6 Comportamiento regional de la productividad de los inspectores (DRSCH), durante 2006.




ANEXO COMPLEMENTARIO N°.7 Comportamiento regional de la productividad de las sucursales (DRSCH), durante 2006.




ANEXO COMPLEMENTARIO N°.8 Comportamiento de la productividad de un trabajador social (DRSCH), durante 2006.



ANEXO COMPLEMENTARIO N°.9 Cuadro generador de la productividad de un trabajador social (DRSCH), durante 2006.


BACH. JORGE ARAYA ZUÑIGA



Tipología de Actividad	Unidad	IV TRIMESTRE				
		Trimestral		Acumulado		
		Unid	UPS	Unid	UPS	
I ÁREA: INVESTIGACIONES SOCIALES						
1	R.N.C.	Casos	33	33,00	110	110,00
2	I.V.M. Tipo A	Casos	1	5,25	5	26,25
3	I.V.M. Tipo B	Casos	2	7,00	16	56,00
4	I.V.M. Tipo C	Casos	21	47,25	71	159,75
5	P.C.P.	Casos	3	4,50	12	18,00
SUB-TOTAL			60,00	97,00	214,00	370,00
II ÁREA: ESTANCIAS Y AYUDAS SOCIALES						
6	Taller de Atención Integral para padre y/o encargados de pensionados de PCP	Taller		0,00	1	15,25
SUB-TOTAL				0,00		15,25
III ÁREA: DESARROLLO DE LA POBLACION ADULTA MAYOR						
12	Curso Formación Complementaria	Curso	1	9,00	1	9,00
13	Curso Preparación para la jubilación	Sesión		0,00	1	6,00
SUB-TOTAL				9,00		15,00
IV ÁREA: CIUDADANO DE ORO						
22	Festival Integral de Ciudadano Oro	Festival	0,3437	17,19	0,3437	17,19
SUB-TOTAL				17,19		17,19
PRODUCCION REAL DE UPS						417,4
PERMISOS y/o LICENCIAS		hrs				332

ANEXO COMPLEMENTARIO N°.10 Ejemplo de control de la gestión y de la productividad de los inspectores de la DRSCH, comparativo entre febrero de 2006 y febrero de 2007.

	INSPECTOR	2007		Regla De Pareto
		Absoluta	Relativa	
1	CHO-RBARBERENA-FEB	17.110.671,97	9,5%	9,5%
2	CHO-ACOREA-FEB	13.109.481,32	7,3%	16,8%
3	CHO-CVARGAS-FEB	9.636.443,81	5,4%	22,2%
4	CHO-ARIOS-FEB	9.604.878,00	5,4%	27,6%
5	CHO-LPIZARRO-FEB	9.509.958,26	5,3%	32,9%
6	CHO-ZROJAS-FEB	8.966.207,96	5,0%	37,9%
7	CHO-GMORENO-FEB	8.441.949,63	4,7%	42,6%
8	CHO-KARRIETA-FEB	8.175.928,72	4,6%	47,1%
9	CHO-MCARVAJAL-FEB	7.359.532,50	4,1%	51,2%
10	CHO-JGARCIA-FEB	6.721.841,04	3,7%	55,0%
11	CHO-RESPINOZA-FEB	6.298.331,60	3,5%	58,5%
12	CHO-JESPINOZA-FEB	5.837.438,01	3,3%	61,7%
13	CHO-ECARRILLO-FEB	5.664.688,97	3,2%	64,9%
14	CHO-EMORGAN-FEB	5.650.868,44	3,1%	68,0%
15	CHO-JDINARTE-FEB	5.314.827,00	3,0%	71,0%
16	CHO-PMONTIEL-FEB	5.248.418,94	2,9%	73,9%
17	CHO-RBERROCAL- FEB	5.061.262,47	2,8%	76,7%
18	CHO-YBOLAÑOS-FEB	4.222.605,00	2,4%	79,1%
19	CHO-SGUEVARA-FEB	4.000.040,04	2,2%	81,3%
20	CHO-DFAJARDO-FEB	3.623.536,00	2,0%	83,3%

21	CHO-DPEREZ-FEB	3.366.639,00	1,9%	85,2%
22	CHO-RRAMIREZ-FEB	3.332.605,00	1,9%	87,1%
23	CHO-OESPINOZA-FEB	3.097.323,18	1,7%	88,8%
24	CHO-RNEIRA-FEB	3.042.545,79	1,7%	90,5%
25	CHO-MACEVEDO-FEB	2.924.608,20	1,6%	92,1%
26	CHO-BAFU-FEB	2.764.699,52	1,5%	93,7%
27	CHO-NFERNANDEZ-FEB	2.507.366,02	1,4%	95,0%
28	CHO-KHUEZO-FEB	2.041.070,00	1,1%	96,2%
29	CHO-EMAYORGA-FEB	1.921.447,77	1,1%	97,3%
30	CHO-ORUIZ-FEB	1.697.928,87	0,9%	98,2%
31	CHO-CMONTERO-FEB	1.542.924,49	0,9%	99,1%
32	CHO-GBRICEÑO-FEB	1.382.964,22	0,8%	99,8%
33	CHO-MNAVARRO-FEB	300.885,50	0,2%	100,0%
34	CHO-JBLANCO-FEB	0,00	0,0%	100,0%
35	CHO-LROSALES-FEB	0,00	0,0%	100,0%
36	CHO-WVILLALOBOS-FEB	0,00	0,0%	100,0%
Total		179.481.917,23		

ANEXO COMPLEMENTARIO N°.11 Comparativo en la generación económica en cuotas obrero patronales de la Región Chorotega, febrero de 2006 y febrero de 2007.

U. P.	SUCURSAL	2007 Generación		Regla Pareto	2006 Generación		Diferencia en la Generación	
		Absoluta	Relativa		Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
1412	FILADELFIA	111.307.150,12	30,9%	30,9%	114.250.674,00	36,5%	-2.943.523,88	-2,6%
1407	CAÑAS	93.519.067,64	26,0%	56,9%	60.248.734,11	19,2%	33.270.333,53	55,2%
1401	PRECCIN	42.844.982,08	11,9%	68,8%	No existía	--		
1415	SANTA CRUZ	19.579.869,26	5,4%	74,2%	12.235.056,76	3,9%	7.344.812,50	60,0%
1402	PUNTARENAS	15.233.293,06	4,2%	78,5%	11.323.968,22	3,6%	3.909.324,84	34,5%
1408	LIBERIA	14.283.775,35	4,0%	82,4%	19.943.788,93	6,4%	-5.660.013,58	-28,4%
1413	NICOYA	13.449.938,89	3,7%	86,2%	27.758.521,06	8,9%	-14.308.582,18	-51,5%
1414	JICARAL	9.978.231,41	2,8%	88,9%	3.019.505,44	1,0%	6.958.725,97	230,5%
1432	NANDAYURE	6.775.492,97	1,9%	90,8%	9.749.096,77	3,1%	-2.973.603,80	-30,5%
1403	ESPARZA	5.837.438,01	1,6%	92,4%	7.208.724,10	2,3%	-1.371.286,09	-19,0%
1411	LA CRUZ	5.518.518,50	1,5%	94,0%	5.500.391,58	1,8%	18.126,92	0,3%
1433	27 DE ABRIL	5.113.865,22	1,4%	95,4%	25.626.475,20	8,2%	-20.512.609,98	-80,0%
1404	MIRAMAR	5.061.262,47	1,4%	96,8%	2.014.081,43	0,6%	3.047.181,04	151,3%
1410	ABANGARES	3.332.605,00	0,9%	97,7%	1.624.483,86	0,5%	1.708.121,14	105,1%
1409	TILARAN	3.042.545,79	0,8%	98,6%	2.403.021,74	0,8%	639.524,05	26,6%
1431	HOJANCHA	2.190.714,99	0,6%	99,2%	1.838.820,55	0,6%	351.894,44	19,1%
1405	CHOMES	1.697.928,87	0,5%	99,6%	1.456.026,20	0,5%	241.902,67	16,6%
1406	BAGACES	701.923,50	0,2%	99,8%	1.389.514,00	0,4%	-687.590,50	-49,5%
1430	NUEVO ARENAL	607.631,42	0,2%	100,0%	1.062.922,00	0,3%	-455.290,58	-42,8%
1416	UPALA	0,00	0,0%	100,0%	4.367.903,07	1,4%	-4.367.903,07	-100,0%
		360.076.234,54			313.021.709,03		47.054.525,51	

ANEXO COMPLEMENTARIO N°.12 Ejemplo de planeación estratégica en prestaciones sociales, política de producción, 2007 DRSCH

07 de diciembre de 2006
DPS-533-06

Señor
Lic. Sergio Rodríguez Venegas
Dirección Regional de Sucursales Región Chorotega

ASUNTO: Firma de la Política de Producción del Área de Prestaciones Sociales para el 2007, Dirección Regional de Sucursales Región Chorotega.

Estimado Director:

Con el propósito de promover el desarrollo y extensión de los programas de Prestaciones Sociales, se ha venido trabajando en un proceso para potencializar el recurso humano existente en el Sistema Nacional de Sucursales y obtener así los mayores índices de eficiencia y productividad, para el logro de este objetivo se presenta la *Política de Producción del Área de Prestaciones Sociales para el 2007*, de la región a su digno cargo, para su consideración respectiva.

No omito manifestarle que dicha propuesta fue diseñada en forma conjunta por los asesores de la Dirección de Prestaciones Sociales, la colaboración de los coordinadores regionales de Trabajo Social y con la afinación técnica de la *Licda. Miladys Duarte Abarca*, quién con base en su experiencia personalizó la Política de Producción según las particularidades de su región.

Es importante señalar que esta política fue aprobada previamente por la Gerencia División Financiera y la Gerencia División Pensiones, y responde a una propuesta de trabajo según la capacidad instalada, que será revisada oportunamente en los meses de Abril, Julio y Octubre de 2007, períodos en los cuáles se analizará cualquier variación que se considere oportuna.

No cabe duda que la dedicación, mística y compromiso que usted y su equipo de trabajo han demostrado, serán las mejores herramientas para cumplir con este reto, que es una guía para facilitar el trabajo.

En espera de su respuesta, los saluda;

Atentamente,

GERENCIA DIVISION DE PENSIONES

**Licda. Marianita Dormond Sáenz, Directora
Dirección de Prestaciones Sociales**

Cc: Gerencia División de Pensiones
Gerencia División Financiera
Coordinadores Regionales de Sucursales
Archivo

**CONVENIO MARCO
POLÍTICA DE PRODUCCIÓN
ÁREA DE PRESTACIONES SOCIALES, 2007
DPS-DRSCH**

Entre la Dirección de Prestaciones Sociales, ente adscrito de la Gerencia División Pensiones, representado en este acto por su Directora la Licda. Marianita Dormond Saéñz y la Dirección Regional de Sucursales Región Chorotega, ente adscrito a la Gerencia División Financiera, representado en este acto por su Director Regional el Lic. Sergio Rodríguez Venegas, todos de la Caja Costarricense de Seguro Social, acuerdan celebrar el presente convenio de colaboración y aplicación de la Política de Producción en el Área de Prestaciones Sociales durante el 2007:

DECLARACION PRELIMINAR

La Dirección de Prestaciones Sociales y la Dirección Regional de Sucursales Chorotega, expresan su deseo de profundizar las acciones de complementación recíproca en la promoción y ejecución de tareas de promoción, desarrollo y extensión de los Programas de Prestaciones Sociales.

La Dirección de Prestaciones Sociales y la Dirección Regional de Sucursales Chorotega comparten el sostenimiento del funcionamiento de los diversos Programas de Prestaciones Sociales, que se encuentran ubicados en dependencias de la Dirección Regional de Sucursales Chorotega.

Ambas direcciones reconocen la necesidad de establecer una Política de Producción, acentuada en la capacidad real de producción de la región, que contemple la eficiente ejecución de las actividades.

Asimismo, ambas partes desean establecer mecanismos transparentes para la prestación de resultados a terceros, realización de asistencias técnicas, financiación de actividades, capacitación de funcionarios, entre otras, que aseguren una participación adecuada y equitativa de ambas partes.

Por todo lo expuesto las partes acuerdan las siguientes cláusulas:

PRIMERA: VIGENCIA

La presente política constituye el plan de trabajo en el área de Prestaciones Sociales para la Dirección Regional de Sucursales Región Chorotega, que regirá a partir del 1º de enero de 2007, hasta el 31 de diciembre de 2007.

SEGUNDA: PLANIFICACIÓN TÁCTICA

La Dirección Regional de Sucursales Región Chorotega, utilizará dicha política como marco general y detallado para la planificación del trabajo a desarrollar por cada una de las unidades adscritas a la misma.

TERCERA: FINALIDAD Y ALCANCE

La Dirección Regional de Sucursales Región Chorotega, se compromete a ejecutar cada una de las actividades de los programas, según documento adjunto.

CUARTA: COMPROMISO DE APOYO Y MEJORA DE LA CALIDAD

La Dirección de Prestaciones Sociales, se compromete a facilitar los recursos económicos necesarios, así como la asesoría, capacitación y apoyo logístico para el desarrollo de todas las actividades involucradas en la Política de Producción. Asimismo, la Dirección de Prestaciones Sociales, se compromete a establecer durante el primer trimestre de 2007, un marco general para el control de la calidad de las variables críticas en la de todos y cada una de las actividades de prestaciones sociales ofrecidas en la región.

QUINTA: FACILITACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE CIUDADANO DE ORO

La Gerencia División Financiera se compromete a destinar el 50% de un Recurso Humano actual de la Región Chorotega, para que se enfoque al cumplimiento de las actividades del Programa de Ciudadano de Oro.

SEXTA: FACILITACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE ATENCIÓN SOCIAL DEL REGIMEN NO CONTRIBUTIVO

La Gerencia División Pensiones se compromete a destinar dos recursos humanos para gestionar las investigaciones sociales en el Régimen No Contributivo para la Región Chorotega que se enmarca como Equipo Especial de la DRSCH en la política de producción anexa.

SEPTIMA: ESPACIO PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS

La Dirección de Prestaciones Sociales y la Dirección Regional de Sucursales Chorotega, se comprometen a instituir los espacios de rendición de cuentas en los meses de abril, julio y octubre de 2007 y enero de 2008, cuya objetivo es establecer un espacio formal para comparar lo real ejecutado versus lo planeado y el análisis de las variables de influencia.

OCTAVA: ESPACIO PARA LA REPROGRAMACIÓN DE METAS

La Dirección de Prestaciones Sociales se compromete a instituir los espacios de reprogramación en los meses de abril, julio y octubre de 2007, cuya objetivo es establecer una adecuada flexibilización y adecuación de las metas según el análisis de cualquier variación que se considere oportuna.

En muestra de conformidad se firman 4 (cuatro) ejemplares del presente, de idéntico tenor y a un solo efecto, en San José, a los ____ días del mes de diciembre de 2006.

Lic. Sergio Rodríguez Venegas
Director
Dirección Regional de Sucursales Región
Chorotega

Licda. Marianita Dormond Saéñz
Directora
Dirección de Prestaciones Sociales

Testigos de Honor:

Lic. Manuel Ugarte Brenes
Gerente
Gerencia División Financiera

Lic. José Alberto Acuña Ulate
Gerente
Gerencia División Pensiones

Cc: Coordinadores Regionales de Sucursales
Archivo



Firma del Compromiso Gestión Regional



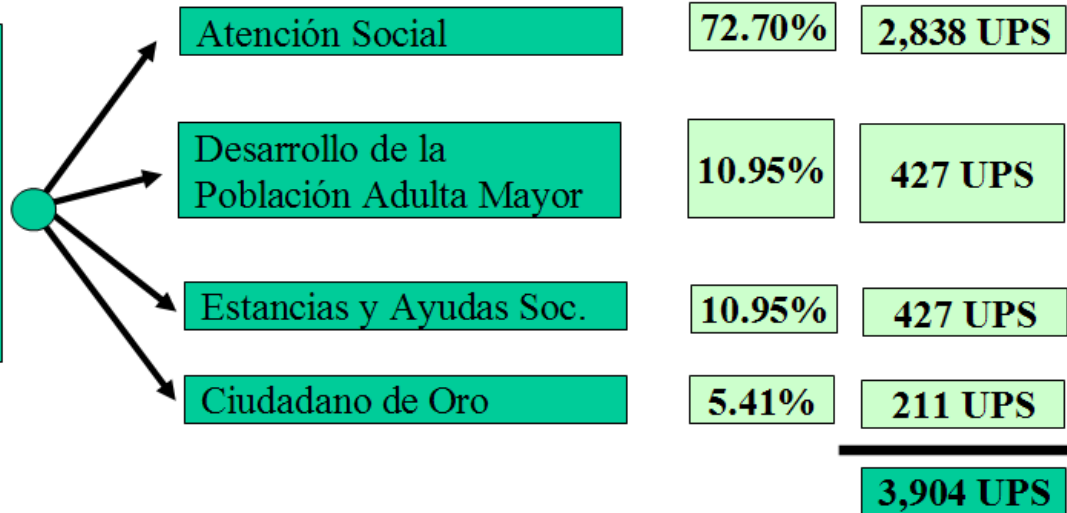
EJEMPLO DE FIRMA DE LA POLÍTICA DE PRODUCCIÓN REGIÓN CHOROTEGA

CAPACIDAD DE UPS REGIONAL

3,904 UPS

(6.75 TS + 0.5 Gestor de Ciud. Oro + 2 TS RNC)

25% Corresponde a la Coordinación Regional de Prestaciones Sociales



1401

POLITICA DE PRODUCCIÓN



World AIDS Day

38



I. PROGRAMA DE ATENCIÓN SOCIAL

Actividad Estratégica	Unidad	Reg. Central		Reg. H. Norte		Reg. Chorotega		Reg. H. Atlántica		Reg. Brunca	
		Unid	UPS	Unid	UPS	Unid	UPS	Unid.	UPS	Unid	UPS
Atención Social											
RNC: Régimen No Contributivo	Casos					1862	1862				
IVM (Se estima el número de casos suponiendo que todos son tipología C) *	Casos					363	817				
PCP: Parálisis Cerebral Profunda	Casos					106	159				
TOTAL REAL UPS						2331	2838				
TOTAL TEÓRICO UPS							2838				

--- : El número de casos puede ser menor en la realidad dependiendo de la combinación de tipologías de casos A, B y C.



World AIDS Day

40

II. PROGRAMA DE ESTANCIAS Y AYUDAS SOCIALES

Actividad Estratégica	Unidad	Reg. Central		Reg. H. Norte		Reg. Chorotega		Reg. H. Atlántica		Reg. Brunca	
		Unid	UPS	Unid	UPS	Unid	UPS	Unid.	UPS	Unid	UPS
I ÁREA: Educación y Capacitación											
Taller de Atención Integral para padre y/o encargados de pensionados de PCP	Taller					4	78				
Curso de Cuidadores con Corazón de Oro	Curso					1	33				
Taller de atención integral a la Viudez	Taller					2	33				
Taller de atención integral a adolescentes huérfanos	Taller					1	18				
Capacitación a funcionarios de CCSS en detección de abuso y maltrato a la Pob. Adulta Mayor	Grupo de Charlas					19	242.25				
II ÁREA: Sesiones Seguim. Act.											
Seguimiento de talleres, cursos y capacitaciones *	Charla					5	25				
TOTAL REAL UPS						32	429.25				
TOTAL TEÓRICO UPS							427				
* : El seguimiento es aquella charla que se le da a un grupo en un lapso no mayor a un año de concluido la actividad de Educación y Capacitación											



World AIDS Day

42



III. DESARROLLO DE LA POBLACIÓN ADULTA MAYOR

Actividad Estratégica	Unidad	Reg. Central		Reg. H. Norte		Reg. Chorotega		Reg. H. Atlántica		Reg. Brunca	
		Unid	UPS	Unid.	UPS	Unid	UPS	Unid.	UPS	Unid	UPS
I ÁREA: Educación y Capacitación											
Curso de Calidad de vida	Curso					1	19.5				
Curso Formación Complementaria	Curso					19	285				
Taller para Asociaciones Pensionados	Taller					1	11.25				
Nuevos Grupos de Voluntariado	Grupos					1	26.25				
Taller de preparación para la jubilación	Taller					6	72				
II ÁREA: Sesiones Segum. Act.											
Seguimiento de talleres y cursos *	Charla					3	15				
TOTAL REAL UPS						31	429				
TOTAL TEÓRICO UPS							427				

* : El seguimiento es aquella charla que se le da a un grupo en un lapso no mayor a un año de concluido la actividad de Educación y Capacitación



World AIDS Day

46



IV. PROGRAMA DE CIUDADANO DE ORO

Actividad Estratégica	Unidad	Reg. Central		Reg. H. Norte		Reg. Chorotega		Reg. H. Atlántica		Reg. Brunca	
		Unid.	UPS	Unid.	UPS	Unid.	UPS	Unid.	UPS	Unid.	UPS
II ÁREA: Secciones de Supervisión											
Taller cultural	Sesión					6	4.5				
Curso de baile	Sesión					7	5.25				
Curso de musicoterapia	Sesión					6	4.5				
Curso de agricultura práctica	Sesión					4	3				
Curso de recreación y salud	Sesión					7	5.25				
Convenios de descuentos	Sesión					40	10				
Convenios de cooperación para la atención preferencial	Sesión					10	12.5				
SUB-TOTAL REAL UPS						80	45				



World AIDS Day

47



IV. PROGRAMA DE CIUDADANO DE ORO

Actividad Estratégica	Unidad	Reg. Central		Reg. H. Norte		Reg. Chorotega		Reg. H. Atlántica		Reg. Brunca	
		Unid.	UPS	Unid.	UPS	Unid.	UPS	Unid.	UPS	Unid.	UPS
III ÁREA: Atención Individualizada											
Gestionar nuevos convenios de descuento	Afiliación					40	20				
Gestionar nuevos convenios de cooperación para la atención preferencial	Afiliación					10	17.5				
SUB-TOTAL REAL UPS						50	37.5				



World AIDS Day

48



IV. PROGRAMA DE CIUDADANO DE ORO

Actividad Estratégica	Unidad	Reg. Central		Reg. H. Norte		Reg. Chorotega		Reg. H. Atlántica		Reg. Brunca	
		Unid.	UPS	Unid.	UPS	Unid.	UPS	Unid.	UPS	Unid.	UPS
ÁREAS: Ciudadano de Oro											
Sub-Total Área I: Educación y Capacitación (Desarrollo)						31	132.5				
Sub-Total Área II: Secciones de Supervisión						80	45				
Sub-Total Área III: Atención Individualizada						50	37.5				
TOTAL REAL UPS						161	215				
TOTAL TEÓRICO UPS							211				



World AIDS Day

50



Componentes estratégicos para el 2007 (REGIONES)

Actividad Estratégica	Reg. Central		Reg. H. Norte		Reg. Chorotega		Reg. H. Atlántica		Reg. Brunca	
	Unid	UPS	Unid.	UPS	Unid	UPS	Unid	UPS	Unid	UPS
I. Programa De Atención Social					2331	2838				
II. Programa De Estancias Y Ayudas Sociales					32	429.25				
III. Programa De Desarrollo De La Población Adulta Mayor					31	429				
IV. Programa De Ciudadano De Oro					161	215				
TOTAL REAL UPS					2555	3911.25				
TOTAL TEÓRICO UPS						3904				

ANEXO COMPLEMENTARIO N°.13 Ejemplo de planeación operativa en prestaciones sociales, planificación de actividades en el área de prestaciones sociales, Unidad 1402.

Jueves, 10 de agosto de 2006

DRSCH-1753-2006.
Lic. Sergio Rodríguez Venegas
Director Regional de Sucursales Chorotega
C.C.S.S

Asunto: Planificación de actividades en el área de Prestaciones Sociales, Unidad 1402

Estimado Don Sergio:

Una vez realizado el análisis de las acciones realizadas en el área de Prestaciones Sociales en la Sucursal de PUNTARENAS, se le informa lo siguiente:

A) Inconsistencias en reportes de UPS de meses anteriores:

- Se determina que la Sucursal 1402, por error se informó adicionalmente 4,5 UPS en el área de IVM, las cuáles fueron informadas en los reportes del I y II trimestre, por lo anterior se realiza el ajuste automáticamente a partir del III trimestre del 2006, con la salvedad que dicho cambio no afectara en forma negativa las notas ya obtenidas en los trimestres anteriores.

B) Análisis de lo faltante para el III trimestre

- Se determina que a la unidad 1402, actualmente le falta el siguiente detalle para cumplir la meta pactada para el III trimestre de 2006:
 - a. RNC: 5 UPS (equivale a 5 casos)
 - b. IVM: 7 UPS (equivale a 3 casos)
 - c. PCP: 6 UPS (equivale a 4 casos)

C) Propuesta acordada de trabajo para el III trimestre 2006:

- Se pacta la siguiente programación de producción de UPS

- a. RNC: Ago = 5 UPS (equivale a 5 casos) Sep = 0 UPS (equivale a 0 casos)
- b. IVM: Ago = 7 UPS (equivale a 3 casos) Sep = 0 UPS (equivale a 0 casos)
- c. PCP: Ago = 6 UPS (equivale a 4 casos) Sep = 0 UPS (equivale a 0 casos)
- d. Curso de Calidad de Vida: Ago = ---- Sep = 5 UPS (equivale a 20 horas de trabajo en: matricula, búsqueda de expositores, búsqueda del lugar y diseño, la etapa de ejecución del curso se ejecutará en el último trimestre)
- e. Curso de Preparación para la Jubilación: Ago = ---- Sep = 2.5 UPS (equivale a 10 horas de trabajo en: matricula, búsqueda de expositores, búsqueda del lugar y diseño, la etapa de ejecución del curso se ejecutará en el último trimestre)
- f. Taller de Atención Integral para padre y/o encargados de pensionados de PCP: Ago = ---- Sep = 6.25 UPS (equivale a 25 horas de trabajo en: diseño y organización, la etapa de ejecución del curso se ejecutará en el último trimestre)

En relación a la solicitud de colaboración de un Trabajador Social adicional para los días 26, 27 y 28 de septiembre de 2006, para la realización de 16.5 UPS en el área de PCP (equivale a 11 casos), en la sucursal de Santa Cruz, se condiciona la prestación de la colaboración por parte del Bach. Jorge Araya a los siguientes términos:

- Se debe proporcionar transporte al señor Araya desde Puntarenas hasta Santa Cruz el día 25-09-06 en horas de la tarde.
- Para el día 26 se deben de tener los casos ya listos y las rutas preparadas a primera hora, para no perder tiempo disponible del recurso.
- El chofer que acompañara al señor Araya debe de conocer la zona y estar disponible para terminar la hornada laboral no antes de las 6 pm.
- El día 28 en horas de la tarde debe de trasladarse al señor Araya a la ciudad de Puntarenas.
- El compromiso de ayuda se hará en el área de RNC con un equivalente de 20 UPS (veinte casos al menos).

Le informamos que esta propuesta de acción es diseñada y aprobada por la Jefatura de la Sucursal, el Trabajadora Social y la Coordinadora de Prestaciones Sociales, cuyo objetivo único es obtener el 100% de la nota del Ítem de Prestaciones Sociales en la Evaluación de Compromisos de Resultados del III trimestre, a la vez nos comprometemos a dar el mayor esfuerzo para mantener dicha nota en el IV trimestre.

Sin más por el momento.

Ing. Kleiber Rojas V
Dirección Regional Chorotega
Cruz

Lic. Alexis Espinoza B.
Jefe Sucursal Santa

Lic. Miladys Duarte Abarca
Zuñiga
Coordinadora Regional de Prestaciones Sociales
1402

Bach. Jorge Araya
Trab. Social Unidad

Lic. Claudio Madrigal Madrigal.
Jefe Sucursal Puntarenas

Cc:
Arch.

ANEXO DE CUADROS

ANEXO DE CUADROS COMPLEMENTARIOS N°.1 Generación de cuotas obreras por TI, por tipología de sucursal, modelo actual.

-

Tipología 4:

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Generación de Cuotas por TI
Central	1204	Guadalupe	4	43,00
Norte	1302	Alajuela	4	32,00
Central	1202	Desamparados	4	24,00
Central	1206	Cartago	4	24,00
Central	1212	Heredia	4	12,00
Norte	1310	Ciudad Quesada	4	11,00
Brunca	1602	Pérez Zeledón	4	6,67
Chorotega	1408	Liberia	4	5,80
Chorotega	1402	Puntarenas	4	5,10
Atlántica	1502	Limón	4	2,22

Variable estadística	Generación de Cuotas por TI
Promedio	16,58
Máximo	43,00
Mínimo	2,22
Coefficiente de asimetría	0,89
Desviación estándar	13,54

Tipología 3:

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Generación de Cuotas por TI
Central	1213	San Joaquín	3	10,10
Norte	1313	San Ramón	3	8,00
Central	1208	Paraíso	3	5,90
Atlántica	1506	Guápiles	3	5,74
Norte	1305	Grecia	3	4,80
Central	1210	Turrialba	3	2,97
Atlántica	1505	Siquirres	3	2,11

Variable estadística	Generación de Cuotas por TI
Promedio	5,66
Máximo	10,10
Mínimo	2,11
Coficiente de asimetría	0,39
Desviación estándar	2,76

Tipología 2:

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Generación de Cuotas por TI
Central	1214	Santo Domingo	2	4,30
Norte	1312	Palmares	2	4,00
Norte	1304	Orotina	2	4,00
Chorotega	1413	Nicoya	2	3,90
Norte	1307	Naranjo	2	3,00
Norte	1303	Atenas	2	3,00
Chorotega	1407	Cañas	2	3,00
Brunca	1612	Quepos	2	2,95
Central	1205	La Unión	2	2,70
Central	1211	Puriscal	2	2,58
Chorotega	1412	Filadelfia	2	2,13
Chorotega	1415	Santa Cruz	2	1,92
Brunca	1607	San Vito Coto Brus	2	1,84
Brunca	1632	Golfito	2	1,78

Brunca	1606	Ciudad Nelly	2	1,77
Chorotega	1409	Tilarán	2	1,69
Chorotega	1403	Esparza	2	1,54
Atlántica	1504	Bataán	2	1,50
Chorotega	1414	Jicaral	2	1,46
Brunca	1603	Buenos Aires	2	1,19
Atlántica	1530	Cariari	2	1,01
Atlántica	1510	Puerto Viejo	2	0,95
Atlántica	1507	Río Frío	2	0,77
Atlántica	1532	Guácimo	2	0,44
Atlántica	1503	Fortuna	2	0,31
Central	1608	San Marcos	2	0,28

Variable estadística	Generación de Cuotas por TI
Promedio	2,08
Máximo	4,30
Mínimo	0,28
Coefficiente de asimetría	0,33
Desviación estándar	1,18

Tipología 1:

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Generación de Cuotas por TI
Brunca	1605	Palmar Norte	1	3,89
Norte	1306	Poás	1	3,00
Central	1215	San Rafael	1	2,93
Central	1217	Ciudad Colón	1	2,74
Brunca	1611	Parrita	1	2,44
Norte	1314	Garabito	1	2,00
Norte	1309	Alfaro Ruiz	1	2,00
Norte	1308	Valverde Vega	1	2,00
Brunca	1633	La Cuesta	1	1,82
Chorotega	1406	Bagaces	1	1,65
Atlántica	1534	Bribri	1	1,56
Chorotega	1405	Chomes	1	1,53
Chorotega	1433	Veintisiete de Abril	1	1,53
Chorotega	1411	La Cruz	1	1,50

Central	1207	Pacayas	1	1,31
Central	1203	San Ignacio Acosta	1	1,27
Chorotega	1430	Nuevo Arenal	1	1,25
Chorotega	1432	Nandayure	1	1,09
Norte	1330	Fortuna SC	1	0,99
Norte	1311	Los Chiles	1	0,87
Chorotega	1416	Upala	1	0,82
Chorotega	1410	Las Juntas	1	0,64
Chorotega	1404	Miramar	1	0,55
Chorotega	1431	Hojancha	1	0,52
Atlántica	1531	Roxana	1	0,37
Atlántica	1508	Ticabán	1	0,30
Atlántica	1509	Sixaola	1	0,26
Central	1216	Santa Elena	1	0,18
Atlántica	1533	La Perla	1	0,13
Atlántica	1535	El Carmen	1	0,08

Variable estadística	Generación de Cuotas por TI
Promedio	1,37
Máximo	3,89
Mínimo	0,08
Coficiente de asimetría	0,72
Desviación estándar	0,96

ANEXO DE CUADROS COMPLEMENTARIO N°.2 Afiliación de TI, por tipología de sucursal, modelo actual.

Tipología 4:

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Afiliación de TI
Norte	1302	Alajuela	4	2438,00
Central	1202	Desamparados	4	1777,00
Norte	1310	Ciudad Quesada	4	1776,00
Central	1204	Guadalupe	4	1584,00
Central	1206	Cartago	4	1500,00
Central	1212	Heredia	4	736,00
Brunca	1602	Pérez Zeledón	4	527,00
Chorotega	1408	Liberia	4	413,00
Chorotega	1402	Puntarenas	4	356,00
Atlántica	1502	Limón	4	185,00

Variable estadística	Afiliación de TI
Promedio	1129,20
Máximo	2438,00
Mínimo	185,00
Coefficiente de asimetría	0,29
Desviación estándar	775,66

Tipología 3:

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Afiliación de TI
Central	1213	San Joaquín	3	645,00
Norte	1313	San Ramón	3	619,00
Central	1208	Paraiso	3	509,00
Atlántica	1506	Guápiles	3	478,00
Norte	1305	Grecia	3	340,00
Central	1210	Turrialba	3	184,00
Atlántica	1505	Siquirres	3	176,00

Variable estadística	Afiliación de TI
Promedio	421,57
Máximo	645,00
Mínimo	176,00
Coefficiente de asimetría	-0,29
Desviación estándar	192,84

Tipología 2:

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Afiliación de TI
Central	1214	Santo Domingo	2	288,00
Norte	1307	Naranjo	2	267,00
Norte	1304	Orotina	2	259,00
Brunca	1612	Quepos	2	259,00
Chorotega	1413	Nicoya	2	250,00
Norte	1303	Atenas	2	245,00
Central	1211	Puriscal	2	238,00
Chorotega	1407	Cañas	2	226,00
Norte	1312	Palmares	2	224,00
Brunca	1632	Golfito	2	172,00
Chorotega	1412	Filadelfia	2	168,00
Brunca	1607	San Vito Coto Brus	2	168,00
Central	1205	La Unión	2	161,00
Brunca	1606	Ciudad Nelly	2	147,00
Chorotega	1403	Esparza	2	126,00
Atlántica	1504	Bataán	2	125,00
Chorotega	1409	Tilarán	2	120,00
Chorotega	1414	Jicaral	2	116,00
Brunca	1603	Buenos Aires	2	97,00
Atlántica	1530	Cariari	2	84,00
Atlántica	1510	Puerto Viejo	2	79,00
Chorotega	1415	Santa Cruz	2	75,00
Atlántica	1507	Río Frío	2	64,00
Atlántica	1532	Guácimo	2	37,00
Atlántica	1503	Fortuna	2	26,00
Central	1608	San Marcos	2	18,00

Variable estadística	Afiliación de TI
-----------------------------	-------------------------

Promedio	155,35
Máximo	288,00
Mínimo	18,00
Coefficiente de asimetría	-0,01
Desviación estándar	82,24

Tipología 1:

Región	Unidad	Sucursal	Tipología	Afiliación de TI
Brunca	1605	Palmar Norte	1	343,00
Central	1215	San Rafael	1	233,00
Norte	1306	Poás	1	215,00
Brunca	1611	Parrita	1	213,00
Central	1217	Ciudad Colón	1	183,00
Brunca	1633	La Cuesta	1	173,00
Norte	1314	Garabito	1	161,00
Norte	1308	Valverde Vega	1	145,00
Chorotega	1411	La Cruz	1	142,00
Norte	1311	Los Chiles	1	140,00
Atlántica	1534	Bribri	1	130,00
Chorotega	1405	Chomes	1	127,00
Chorotega	1433	Veintisiete de Abril	1	124,00
Chorotega	1430	Nuevo Arenal	1	121,00
Chorotega	1406	Bagaces	1	114,00
Central	1207	Pacayas	1	114,00
Central	1203	San Ignacio Acosta	1	113,00
Norte	1309	Alfaro Ruiz	1	95,00
Chorotega	1432	Nandayure	1	88,00
Chorotega	1416	Upala	1	76,00
Norte	1330	Fortuna SC	1	53,00
Chorotega	1404	Miramar	1	50,00
Chorotega	1410	Las Juntas	1	50,00
Chorotega	1431	Hojancha	1	48,00
Atlántica	1531	Roxana	1	31,00
Atlántica	1508	Ticabán	1	25,00
Atlántica	1509	Sixaola	1	22,00
Central	1216	Santa Elena	1	17,00

Atlántica	1533	La Perla	1	11,00
Atlántica	1535	El Carmen	1	7,00

Variable estadística	Afiliación de TI
Promedio	112,13
Máximo	343,00
Mínimo	7,00
Coefficiente de asimetría	0,88
Desviación estándar	77,33

