
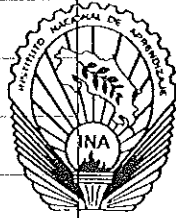


Informe de fin de gestión

Se elabora el presente Informe de Fin de Gestión, de conformidad con la normativa interna vigente en el Instituto Nacional de Aprendizaje, las Directrices N° D-1-2005-CO-DFOE emitidas por la Contraloría General de la República aplicables a la Institución y la Ley N° 8292 "Ley General de Control Interno".

Datos generales:

Dirigido a: Norbert García Céspedes
Copia a (Unidad de Recursos Humanos):
Fecha del Informe: 02 de diciembre de 2019
Nombre de la Persona Funcionaria: Carlos Chacón Retana
Nombre del Puesto: Jefe
Unidad Ejecutora: Unidad de Recursos Humanos
Período de Gestión: 01 de 10 de 1986 al 30-11-2019
Informe recibido en la Unidad de Recursos Humanos
Recibido por: Luz Elena Arenas Holguín <i>Firma</i> 
Fecha: <u>2/Dic/2019</u> Sello 

**UNIDAD DE
RECURSOS HUMANOS**

1. **Presentación:** en este apartado se incluye un resumen ejecutivo del contenido del informe.

El presente informe ofrece información sobre las metas y logros que ha tenido esta Jefatura a cargo de la Unidad de Recursos Humanos, considera como estratégica a nivel institucional, en la cual durante los últimos 30 años he ocupado el puesto de Jefatura, fungiendo como su líder.

La Unidad de Recursos Humanos es la responsable de diseñar y controlar el funcionamiento del sistema de administración de los recursos humanos, así como garantizar el cumplimiento

de las normas y procedimientos de ejecución en las Unidades Regionales y en los Núcleos de Formación y Servicios Tecnológicos

Desde el año 1995 fue denominada Unidad de Recursos Humanos, producto del proceso de Transformación Institucional, anteriormente era conocida como Dirección de Recursos Humanos, dentro de su objetivo se describe "Administrar el reclutamiento y el desarrollo de los recursos humanos de forma integral en la Institución, a través de programas, acciones y proyectos que promuevan el mejor ambiente laboral para alcanzar un buen nivel de motivación, dentro de un marco de compromiso, responsabilidad y lealtad."

Durante los más de 30 años que tengo al frente de esta Unidad se han alcanzado muchos objetivos, metas y se ha gestado importantes logros que hoy forman parte del quehacer de la Unidad, lo que ha dado forma a la estructura actual de la administración del recurso humano, con toda la parte logística y de control que implica visualizar a nivel institucional los requerimientos, dentro de un marco de legalidad.

Para el presente informe de fin de gestión presenté la información más reciente y relevante en cuanto a lo acontecido, esto dado que los logros alcanzados más recientes son los que mayormente se visibilizan por su efecto actual en los servicios que se prestan y que buscan fortalecer al recurso humano.

2. Resultados de la Gestión: Indicar la labor realizada durante el periodo de su gestión en el área donde estuvo nombrado.

La Unidad de Recursos Humanos es una dependencia estratégica a nivel institucional, pues está a cargo de brindar a la institución uno de sus recursos más valiosos, durante todos estos años se ha logrado importantes aportes para brindar un servicio a los clientes internos y externos de calidad, mediante el compromiso y la disposición para atender sus requerimientos.

La Unidad de Recursos Humanos evolucionó conforme lo demandó el mercado laboral interno y externo, fue pieza fundamental en cambios importantes a nivel interno, como lo fue las diferentes reestructuraciones parciales y la total, los cambios en los puestos, el avance tecnológico, el aumento en la cantidad de personal, los controles impuestos por los entes contralores, la entrada en vigencia de los ajustes presupuestarios.

Son innumerables los cambios en el entorno que ha tenido que afrontar esta Unidad, para mantener el nivel de compromiso con las necesidades de las diferentes dependencias, sobre todo cuando se considera que el recurso humano es el activo más importante, con que se cuenta para alcanzar las metas y objetivos.

3. Cambios en el entorno:

De acuerdo con la Ley Orgánica 6868, el INA está adscrita a la Dirección General de Servicio Civil para los temas de nombramiento, remoción, clasificación y valoración de

puestos, lo que conlleva que las gestiones en estos temas tenían que ser remitidos a la oficina desconcentrada, para la respectiva gestión y aprobación.

A partir del año 1º de junio de 2014 esta jefatura fue facultada según resolución de la Dirección General de Servicio Civil, y que se ha prorrogado ininterrumpidamente, lo que quiere decir que por la vía de la delegación se procede a permitir que la persona facultada en cumplimiento de sus funciones y siempre que permanezca en el puesto, la gestión y aprobación de los distintos trámites y actos que eran enviados a la Dirección General para aprobar en materia de Administración de Recursos Humanos, todo en concordancia con lo que dispone la Resolución DG-347-2011 del 1º de julio del 2011, a excepción de lo dispuesto en la resolución DG-051-2011 del 21 de enero del 2011.

Este cambio en las políticas de relaciones con las oficinas de recursos humanos por parte de la DGSC, se constituyen en un importante avance, otorgado a mi persona, lo cual mejora los tiempos de respuesta y agiliza los trámites, esto redundando en beneficios para la Institución. Al respecto es importante aclarar que este beneficio no es al puesto sino a la persona y mientras ocupe el cargo, por lo que quien asuma la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos no tendrá la facultación hasta que la Dirección General de Servicio Civil se lo conceda.

Los cambios de administración también generan variaciones en la forma en que se relaciona la Unidad de Recursos Humanos con las autoridades superiores, siendo que en los años de servicio se ha mantenido un dialogo y acercamiento importante que permite llevar un buen nivel de asesoramiento, siendo este uno de los papeles más importantes de esta Jefatura, dado el marco de legalidad que condiciona la contratación de personal.

La evaluación del POIA en los años 2016, 2017 y 2018 dio como promedio 101%, 98%, 98% de ejecución, al estar el POIA alineado con el PEI y los demás indicadores a nivel institucional, el porcentaje de cumplimiento es representativo de cuanto es el compromiso en el cumplimiento de metas y objetivos, dado que esta es una relación simbiótica entre los indicadores y los métodos de medición.

4. Control Interno:

El control interno se constituyó en un tema trascendente desde la promulgación de la Ley de Control Interno 8292 y en las Normas de Control Interno para el Sector Público (2009), lo cual trajo consigo una revolución buscar garantizar "que la ciudadanía perciba realmente el acceso a los bienes y servicios de una forma efectiva, y que el desempeño de cada institución se realice respetando de la forma más eficiente y eficaz posible."

Según autoevaluación de esta Unidad los resultados han sido los siguientes:

<i>AÑO</i>	<i>ALCANZADAS</i>	<i>EN PROCESO</i>
2012	97.37	6.63
2013	100	0
2014	93.10	6.9
2015	95.10	4.17
2016	96.15	3.85
2017	100	0
2018	100	0

Como puede ser observado el nivel de compromiso con el tema del control interno ya esta interiorizado dentro de la Unidad, y durante los últimos tres años, los seguimientos y evidencias demuestran que se ha cumplido con los puntos que competen a un buen manejo del desempeño.

En cuanto al tema de valoración de riesgos las mismas están claramente identificadas, los resultados de los últimos años.

<i>PERIODO</i>	<i>LEVES</i>	<i>MODERADOS</i>	<i>CRITICOS</i>
2012	8	0	0
2013	10	0	0
2014	7	5	0
2015	10	0	0
2016	7	0	0
2017	10	0	0
2018	6	0	0
2019	6	0	0

5. Acciones emprendidas:

Desde el año 2015, por una recomendación de la Auditoria Interna se ha vinculado control interno con los indicadores de Plan Estratégico Institucional Organizacional y el Plan

Estratégico Institucional, con lo cual están alineados para efectos de gestión, revisión y valoración de riesgos.

Los procesos de Autoevaluación de Control Interno y Valoración de Riesgos se realizan anualmente con la participación activa de personas funcionarias de esta Unidad, y durante el año se mantiene el control para:

- a) Mantener un clima laboral de crecimiento hacia el control interno como soporte a todo el accionar.
- b) Tomar acciones concretas para manejar los riesgos, con lo cuál aunque el impacto sea medio la probabilidad de que se materialice

6. **Logros alcanzados:** Principales logros durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la Unidad, según corresponda.

Dentro de los logros más importantes a destacar están:

- Que esta jefatura este facultada, lo cual permite que los trámites se realicen en menos tiempo, siempre dentro de los parámetros que establece la Dirección General de Servicio Civil.
- La estructura de la Unidad de Recursos Humanos, que es robusta y tiene un personal capacitado para realizar las labores, con compromiso, experiencia y disposición para afrontar las situaciones particulares que se presenten por las características de la función en la administración.
- La estructura del sistema de calidad dentro de la Unidad, esta adecuadamente definida, los procesos tienen incluidos los procedimientos, instructivos y formularios y la normalización de las labores esta bien definida, actualmente hay 19 procedimientos vigentes y 43 formularios asociados a estos procedimientos. Todo esto demuestra la madurez del sistema en cuanto al seguimiento y control de la ejecución de funciones de las personas funcionarias.
- Un plan de capacitación que responde a las necesidades a nivel institucional y que contempla aquellas áreas que son prioritarios para la gestión de la administración de turno, además como subproductos de este plan se ha trabajado fuertemente en mediciones mediante la evaluación de impacto y la evaluación de la reducción de la brecha, dando como resultado índice medibles de que tan efectivas son las acciones de capacitación. Resultado de todo esto se puede ver en los informes anuales de cada uno de estos subproductos y que son considerados en las mediciones que hacen los entes fiscalizadores.
- Buenos resultados en las auditorias de control de calidad, donde las no conformidades y observaciones resultantes, han sido abordadas y atendidas,

dando como resultado una gestión con calidad y una revisión constante de los procedimientos para mantenerlos actualizados.

- Durante muchos años el INA manejo la modalidad de nombramiento por servicios especiales, regulados por Autoridad Presupuestaria, la cual en cada autorización instaba a la Institución a realizar el traslado de puesto por servicios especiales a cargos fijos, labor que se inició a partir del año 2010 dando con esto normalidad a la Institución en cuanto a su relación laboral, en el año 2010 se trasladaron 731 plazas y en el año 2014 un total de 489 plazas al Régimen. Las personas funcionarias que ocupaban estas plazas, se les dio la oportunidad de participar en un concurso sin oposición y optar por la propiedad en la plaza que venían ocupando durante muchos años.
- Mediante una ardua negociación con la Dirección General de Servicio Civil y mediante la oportuna actuación por parte de esta Unidad, el número de personas en puestos interinos disminuyó grandemente, en los años 2017 y 2018 se realizaron concursos externos con la finalidad de que las personas interinas tuvieran la oportunidad de cumplir con los requisitos para ser elegibles dentro del Régimen de Servicio Civil, se ha nombrado en propiedad mucho del personal que estaba en condición de interno o por servicios especiales, garantizando así una planilla estable con un porcentaje superior al 95% de personas funcionarias nombradas bajo esta modalidad.
- De acuerdo a la ley 6868 la institución puede tener su propio método de evaluación del desempeño, la cual se diseñó desde el año 2002 con el ETC, en el 2009 se automatiza y ya para el año 2011 el 100% de la Institución puede realizar su gestión de evaluación del desempeño mediante sistema. El ETC es una medición que cumple con los principios de informe de resultados, al contemplar un apartado dedicado a los compromisos individuales de las personas funcionarias, para los últimos informes que se realizan con el objetivo de la evaluación anual de gestión por parte de la Contraloría General de la República, ya se tiene una evaluación de mínimo un 95% de las personas funcionarias que les corresponde. Con la entrada en vigencia de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas este rubro es muy importante pues está relacionado con el pago del beneficio de anualidad, por lo que los sistemas están preparados para la ejecución y control de la evaluación del desempeño.
- El SIRH, pese a su antigüedad, nos ha permitido implementar mecanismos para que se descentralice muchas de las actividades más rutinarias y que generaban desplazamiento de las personas funcionarias hacia la Sede Central para obtención de documentos.

Algunos de los logros de automatización más importantes son:

- ✓ La automatización de la solicitud de vacaciones con lo cual se puede llevar un control del disponible y se minimizó grandemente la utilización de papel para hacer la solicitud de trámite.

- ✓ El módulo de consulta del SIRH para las personas funcionarias de los Staff de Recursos Humanos.
- ✓ La descentralización de la emisión de constancias salariales.
- ✓ Automatización de la evaluación del desempeño.
- ✓ Automatización de la evaluación del desempeño para todas las personas funcionarias del INA.

7. **Proyectos relevantes:** Estado actual de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la Unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.

La Unidad de Recursos Humanos siempre estará inmersa en la ejecución de proyectos, cada año se ejecutan al menos un proyecto por proceso, lo cual también es un indicador de el Plan Operativo Institucional Anual (POIA) pues la innovación es la principal puerta para avanzar hacia la calidad en los servicios y es un coadyuvante para alcanzar metas y objetivos de la Unidad.

Hay proyectos que deben de continuar y son aquellos que permitan una mejor interrelación con los usuarios internos y externos, visitas a las dependencias para atender inquietudes y un sistema de reclutamiento responsable.

De todo esto, la automatización de los servicios es un gran reto para la administración de esta Unidad, el SIRH es un sistema integral que es indispensable para realizar las funciones de la Unidad, sin embargo el paso del tiempo genera múltiples requerimientos que se ordenan conforme la priorización de la Unidad de Informática y Telemática, esto engrosa las necesidades insatisfechas y limitan mucho la posibilidad de dar información actualizada y veraz, por lo cual muchos controles se llevan mediante otras herramientas informáticas, por esto se requiere trabajar fuertemente en estos temas para dar cada vez más servicios automatizados y suplir las necesidades de información de los usuarios de nuestros servicios.

En este momento quedan en trámite un estudio de clima laboral a nivel institucional que es sumamente importante para tener un mapeo de la situación a nivel interno, sobre todo porque se han estado recibiendo muchas denuncias por acoso laboral, lo que es un indicador de que las relaciones laborales están sufriendo un importante deterioro, siendo que de una y otra manera, incide en el nivel de motivación y la disposición del personal para coadyuvar con las estrategias que establezca la administración.

8. **Administración de recursos financieros:** Asignados durante su gestión a la institución o a la Unidad, según corresponda.

Esta Unidad maneja las cuentas denominadas 0 y 6, que corresponde al pago de salarios, incentivos, y obligaciones obrero-patronales, lo cual tiene gran relevancia si se considera que no es una opción el no pago a tiempo de salarios a las personas funcionarias.

Desde hace varios años se lleva un control estricto sobre las cuentas de salarios, pues se ha tornado indispensable un presupuesto sumamente ajustado para liberar recursos a la Institución a efecto de que proceda a cubrir otros gastos y necesidades propios de su papel dentro de la sociedad costarricense. La ejecución presupuestaria de las cuentas 0 y 6 alcanza un nivel anual de más del 90%, considerando cuentas de imprevisibilidad como son las horas extras, ayudas y sustituciones.

Las cuentas propias de la Unidad también son monitoreadas para avanzar conforme se tiene planificado el nivel de ejecución se ha visto afectado en los últimos años por las disposiciones administrativas que limitan actividades con presupuesto ya existente.

9. **Sugerencias:** Para la buena marcha de la institución o de la Unidad, según corresponda, si la persona funcionaria que rinde el informe lo estima necesario.

La mayor sugerencia que se tiene para la persona que ocupe este puesto, es mantenerse siempre informado, consultar constantemente aquellos temas que generan discrepancias, una buena relación con la administración superior, tener especial cuidado en las recomendaciones y asesorías que se dan y sobre todo trabajar dentro de un marco de legalidad, dado que hay muchos entes auditores y evaluadores que se dirigen siempre hacia el accionar de la Unidad de Recursos Humanos.

10. **Observaciones:** Sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.

Con los cambios que impulsa esta administración de cambio en la Ley Orgánica, es importante que la Unidad se prepare con tiempo para asumir el rol de dotación y selección de personal de forma autónoma, ya sin la participación de la Dirección General de Servicio Civil, aunque se ha logrado mucha independencia en este tema, aún se mantienen acciones que se realizaban en conjunto, por lo que de prosperar la iniciativa de la Presidencia Ejecutiva se requiere asumir todos los aspectos que conlleva.

11. **Disposiciones de la Contraloría General de la República:** Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la CGR.

Existe un cumplimiento exacto y oportuno sobre las disposiciones de la Contraloría General de la República, y toda la normativa que se genera en relación con la función fiscalizadora de esa entidad.

Se remite a la Contraloría todos los informes que son necesarios para cumplir con los indicadores de control que están definidos, así mismo esta Unidad es parte indispensable

de la programación del presupuesto institucional, pues se encarga de darle el costo a las obligaciones por salarios y de justificar ese gasto.

La inscripción para la declaración de bienes de las personas funcionarias, forma parte de nuestras actividades, se realiza conforme fue solicitado y las personas que deben de presentar su declaración reciben su clave para el sistema y los recordatorios en cada período.

Anualmente la Unidad confecciona un informe sobre el cumplimiento de las disposiciones de la declaración anual de bienes conforme la Ley de Enriquecimiento Ilícito.

La Contraloría evalúa a la Institución todos los años, mediante el llamado índice de gestión de desempeño de las Instituciones, donde hay un apartado específico recursos humanos, siendo que en los años anteriores se han alcanzado puntuaciones no menores a 95% y en la mayoría del 100%, lo que demuestra un nivel de madurez interna en temas que tienen que ver con control interno, administración pública, plan operativo, plan estratégico y con la ley de enriquecimiento.

12. **Órganos de Control Externo:** Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.

Todas las recomendaciones de los entes contralores externos están cumplidos, no hay pendientes en este tema.

13. **Auditoría Interna:** Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

Las recomendaciones de la Auditoría Interna se están cumpliendo en plazo, cuando el tema lo amerite y siguiendo el procedimiento se solicita prórroga para atender todos los temas, principalmente cuando tiene que ver con cambios en procedimientos, por la participación de dependencias externas.

Mensualmente se remite a la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo un paquete de informes donde se incluye el tema del seguimiento a las recomendaciones de Auditoría, siendo importante aclarar que a nivel interna de la Unidad se mantiene el control para evitar posibles incumplimientos, sobre todo porque la ejecución de estas recomendaciones son normadas por la Contraloría General de la República y su acatamiento es obligatorio.

La persona funcionaria saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de las personas funcionarias del Instituto Nacional de Aprendizaje, INA prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

Nombre y Firma de la persona funcionaria:



Número de identificación: 105250829

cc: Unidad de Recursos Humanos¹
Sucesor

¹ El Informe final de gestión se envía en formato físico y digital.