

INFORME DE FIN DE GESTIÓN

A. PRESENTACIÓN

De acuerdo con lo establecido por la Contraloría General de la República en las *“Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el Informe Final de Fin de Gestión, según lo dispuesto en el inciso e) del Artículo N° 12 de la Ley General de Control Interno D-1-2005-CO-DFOE*, procedo a informar sobre la gestión realizada en mi calidad de Jefe del Departamento de Gestión del Talento Humano de la Dirección de Recursos Humanos durante el período del 15 de mayo del 2009 al 25 de agosto del 2010.

B. RESULTADOS DE LA GESTIÓN

Labor sustantiva del Departamento de Gestión del Talento Humano.

El Departamento de Gestión del Talento Humano es una dependencia adscrita a la Gerencia de Administración y Finanzas y depende directamente de la Dirección de Recursos Humanos. Fue creado en la reestructuración aprobada por la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria N° 4163-119 Art. N° 6 del 27 de febrero del 2017 y sus modificaciones, donde se le establecieron los siguientes objetivos generales:

1. Suministrar el personal necesario en el momento adecuado, en concordancia con el planeamiento estratégico de la organización.
2. Elevar la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

Así como las funciones que a continuación se anotan:

1. Pronostica la demanda del talento humano, determina si se dispone de la cantidad y tipo de personas para cumplir con los objetivos de la organización.
2. Efectúa el análisis del talento humano requerido en contraste con el talento humano con que se cuenta, en alineamiento con la estrategia.
3. Ejecuta los procesos de diseño y descripción de puestos.
4. Recluta el talento humano de conformidad con los requerimientos empresariales.
5. Coordina con las jefaturas de la Empresa el proceso de selección del talento humano.

6. Diseña y ejecuta el proceso de Inducción e integración del nuevo empleado a la Empresa.
7. Administra el proceso de gestión del cambio.
8. Diseña e implementar el sistema de Evaluación del Desempeño.
9. Elabora los planes de sucesión y carrera administrativa.

Estado de la autoevaluación del sistema de control interno.

La primera autoevaluación que se realizó en el Departamento de Gestión del Talento Humano, fue en el año 2009. A la fecha no se ha realizado la autoevaluación del año 2010, por cuanto la Gerencia General mediante oficio GG-49-2010 dispuso que su ejecución fuera mediante sesiones dirigidas por la Unidad de Control Interno y Riesgo, para lo cual oportunamente convocaría a los titulares subordinados.

En el anexo N° 1 se muestra el avance de las acciones correctivas de la Autoevaluación de Control Interno del 2009.

Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno.

1. Se realizó una autoevaluación de control interno en el año 2009.
2. Se giraron instrucciones para fortalecer el control sobre el proceso de los concursos internos.
3. Se preparó un procedimiento para instrumentalizar la rendición de la caución, con relación a los nombramientos de los funcionarios que tienen dicha obligación. Está pendiente de formalizar.
4. Se preparó un borrador de política para regular la contratación de familiares en la Empresa.

Principales logros

1. Procedimiento Técnico de Selección de Personal.

A inicios del 2010 se promulgó la nueva versión de la Convención Colectiva Vigente, donde se incorporan cambios en el proceso de selección de personal empresarial, los cuales involucran la medición de factores adicionales a los que actualmente se valoran en los procesos de

nombramientos y concursos internos. Esos nuevos factores son: pruebas prácticas, evaluación de habilidades y actitudes, entrevista. Asimismo se establece una nota mínima para los procesos de selección cuál es 70%.

Como requerimiento para implantar este modelo en el Transitorio al Artículo N° 122 de la Convención Colectiva vigente, se solicitó la conformación de una Comisión Bipartita que debía elaborar un Procedimiento Técnico de Selección de Personal, para lo cual el Departamento de Gestión del Talento Humano preparó una propuesta tanto de la normativa como de las Bases de Selección.

2. Perfiles de Puestos

Se coordinó con las jefaturas de la Empresa el levantamiento del perfil de de los puestos que conforman la estructura ocupacional de RECOPE, que incluye las habilidades, actitudes y conocimientos clave para el eficiente desempeño de los puesto, y como insumo para realizar el reclutamiento, elaborar la entrevista estructurada, preparar fichas médicas específicas para los puestos, preparar pruebas técnicas y psicolaborales para el proceso de selección de personal y para determinar las brechas de conocimiento y definir los planes de capacitación, y los planes de sucesión en la Empresa.

Los perfiles están elaborados por puesto y especialidad.

3. Plazas.

Se elaboró el documento con el cual se justificaron ante la Autoridad Presupuestaria la creación de 189 plazas fijas para la Implantación de la reestructuración empresarial, el desarrollo de proyectos del Plan Estratégico Empresarial, el crecimiento de actividades por el incremento en las ventas, y la aprobación de nueva normativa que obliga a la Empresa a cumplir con actividades específicas.

Por medio del oficio STAP-1076-2010, del 25 de junio de 2010, se comunica a la Presidencia de la Empresa que la Autoridad Presupuestaria no está conociendo asuntos relacionados con la creación de plazas.

Estado de los proyectos más relevantes.

1. Plan Operativo Institucional 2010

El Departamento de Gestión del Talento Humano tiene asignadas bajo su responsabilidad 4 metas operativas y 4 de mejora.

Sobre las metas operativas:

Metas asociadas con los concursos internos y estudios de nombramiento: Se ha venido avanzando en el trámite de los nombramientos y de los concursos internos.

Plan de Inducción: Se programaron tres actividades, se han efectuado dos. La última está programada para el mes de noviembre del 2010.

Informe a jefaturas sobre evaluación del desempeño: Se debe generar un nuevo listado, realizar el análisis y emitir los reportes a las jefaturas con los resultados y las evaluaciones pendientes.

Sobre las metas de mejora

De las cuatro metas de mejora están pendientes dos metas: 1) Definición de un plan de sucesión y 2) Formulación de una estrategia del manejo del talento humano en la ejecución de los proyectos de inversión. Estas metas están asignadas al Lic. Alvin Edwards; quien ha estado nombrado en la Comisión Bipartita.

En el anexo N° 2 se adjunta el informe de avance al 30 de junio del 2010.

2. Proyectos en ejecución:

Estudios de Cargas de Trabajo: A raíz de la entrada en operación del Sistema ERP, se solicitó a la Dirección de Recursos Humanos, participar conjuntamente con personal del Centro de Experiencia Cliente del Departamento de Procesos, en la ejecución de estudios de cargas de trabajo. Esos estudios tienen como finalidad evaluar como la automatización de los procesos impacto, las funciones de los puestos y realizar las recomendaciones que correspondan.

El trabajo inició con el Departamento de Contabilidad. Se realizó una actividad donde la representante del Departamento de Gestión del Talento Humano preparó una actividad con la finalidad de sensibilizar al personal de dicha dependencia.

Elaboración de perfiles de puestos: Están pendientes de entregar por parte de algunas jefaturas los perfiles de sus áreas. Los perfiles remitidos al Departamento de Gestión del Talento Humano están siendo revisados. Dicha revisión se inició con la Gerencia de Refinación en la cual se realizaron varias sesiones de trabajo, se considera que aproximadamente se tiene revisado el 90% de los perfiles de dicha área.

Concurso Externo: Está en proceso un concurso externo para llenar la plaza N° 1230 de Profesional 1B en la Terminal de Distribución Atlántico.

Estudio Comparativo de Funciones: A solicitud de la Presidencia, se está desarrollando un estudio comparativo de funciones entre los Gerentes de RECOPE y los Subgerentes Instituciones Autónomas para determinar si a los Gerentes de Área de RECOPE, les corresponde el pago de viáticos conforme a la columna tres de la “Tabla de Viáticos al Exterior”.

Para el desarrollo de este trabajo se efectuaron gestiones con diferentes instituciones como el ICE, la Caja Costarricense del Seguro Social y el A y A, con la finalidad de obtener la descripción de las funciones de los subgerentes de dichas instituciones. Con la información disponible se realizó un análisis preliminar. Queda pendiente la preparación del análisis final y la comunicación a la Presidencia.

Procedimiento de Cauciones: Se preparó un “*Procedimiento para la Rendición de Cauciones*”, el cual está listo y revisado por el encargado de este tipo de documentos de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.

El mismo no se ha emitido debido a que se considera importante incluir las modificaciones que al efecto la Comisión que está analizando los Reglamentos Empresariales realice y se analicen las recomendaciones que en su momento se remitieron al Gerente de Administración y Finanzas, mediante oficio DRH-454-2010.

Política de nombramiento de familiares:

Está pendiente el análisis de la política por parte del equipo de trabajo de la Dirección, para trasladar la propuesta final a la revisión jurídica.

Administración de los recursos financieros a la unidad.

Durante el año 2009 el Departamento de Gestión del Talento Humano no disponía de un presupuesto específico para gastos manejables. Sobre el presupuesto asignado en el 2010, se presentaron algunas situaciones que han limitado la ejecución del presupuesto, a saber:

- 1) Actividades como el diseño de pruebas prácticas y otros aspectos relacionados con el fortalecimiento del proceso de selección de personal, no se han ejecutado por cuanto el “*Procedimiento Técnico de Selección de Personal*” solicitado en transitorio al artículo N°122 de la Convención Colectiva no se ha aprobado.
- 2) La política de reducción de papel implementada por la Presidencia de la Empresa.
- 3) La remodelación del piso 7 fue detenida por instrucciones de la Presidencia.
- 4) No ha sido necesario realizar sustituciones del personal del Departamento, por lo que las cuentas relacionadas no han tenido movimientos.

Es necesario revisar el presupuesto y realizar oportunamente las modificaciones que se consideren pertinentes.

Estado actual del cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.

Durante el periodo mayo 2009 a agosto 2010, la Contraloría General de la República no me giró disposiciones específicas.

En el año 2009 el Órgano Contralor realizó una evaluación del proceso de contratación administrativa cuyos resultados y disposiciones se remitieron en el informe DFOE-ED-IF-5-2010. Como parte de dichas disposiciones la Dirección de Recursos Humanos tenía algunas actividades que realizar. Específicamente en lo que corresponde al Departamento de Gestión del Talento Humano, está la siguiente:

Nombre del informe	Texto de la Disposición	Observación
DFOE-ED- -5-2010 Informe sobre el proceso de planificación y evaluación de la gestión de las adquisiciones de bienes y servicios en la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.	Girar las instrucciones correspondientes para que más tardar el 15 de marzo del 2010, se elaboren, aprueben e implementen los procesos y procedimientos institucionales que aseguren la gestión centralizada de la planificación de las adquisiciones de bienes y servicios de RECOPE, que permita al menos lo siguiente: a)..... b).....c).....d).....e) <u>definir las competencias básicas que deben tener los funcionarios que participan en el proceso de planificación de las actividades de bienes y servicios de la Empresa, de forma tal que éstos realicen una gestión apropiada de esa planificación</u> f) elaborar	Para el cumplimiento de esta disposición, las Direcciones de Suministros y Planificación debían identificar los puestos asociados al proceso de planificación de la adquisición de bienes y servicios, con la finalidad de que la Dirección de Recursos Humanos ejecutara posteriormente las actividades que le correspondía (DRH-608-2009). Esa definición está pendiente. Sin embargo, como parte de otro trabajo que estaba realizando el Departamento de Gestión del Talento, con oficio GTH-324-2010 del 10 de marzo del 2010, se inicio la preparación de perfiles de puestos a nivel empresarial.

Nombre del informe	Texto de la Disposición	Observación
	<p>e implementar un plan o programa de capacitación permanente que permita reforzar las competencias de dichos funcionarios en los aspectos relacionados con este tema.</p> <p>(el subrayado no corresponde al original)</p>	<p>La Dirección de Suministros elaboró los perfiles de puestos, quedaban pendientes los perfiles propios de la Dirección. Este trabajo quedó en etapa de revisión, pero se considera un insumo importante para el cumplimiento de esta disposición.</p> <p>Estado: En proceso.</p>

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.

Durante el periodo mayo 2009 a agosto 2010 ningún órgano de control externo me giró disposiciones o recomendaciones.

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

Durante el periodo en que tuve la jefatura del Departamento de Gestión del Talento, la Auditoría Interna no me formuló recomendaciones; sin embargo existían recomendaciones anteriores, relacionadas con algunos procesos del Departamento de Gestión del Talento Humano.

Seguidamente se detallan los informes y recomendaciones para las cuales, se me solicitaron acciones:

Nombre del informe	Texto de Recomendación	Observación
<p>AUI-10-2-06 "Evaluación de algunos aspectos en el Área de Recursos Humanos ubicada en Refinería".</p>	<p>Coordinar lo correspondiente para que se revisen, actualicen, divulguen y apliquen políticas y procedimientos claros, sobre la contratación de personal que mantiene vínculos familiares con funcionarios de RECOPE; de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable. (Normas: 2.3 Valores de integridad y ética; 2.4 Administración eficaz del potencial humano; 2.9 Adhesión a las políticas institucionales y 3.5 Definición y comunicación de políticas de apoyo a los objetivos).</p>	<p>Se formuló una política que regule el nombramiento de familiares en la Empresa. Está pendiente el análisis por parte del equipo de trabajo de la Dirección, para trasladar la propuesta final a la revisión jurídica.</p> <p>Estado: En proceso</p>
	<p>Girar instrucciones a la Dirección de Recursos Humanos, para que proceda a foliar los documentos contenidos en los expedientes personales de todos los funcionarios de la empresa y <u>de los concursos internos y externos</u>, con el propósito de fortalecer el control y detectar cualquier extravío o pérdida de los documentos que respaldan los diferentes trámites realizados. (Norma 4.8 Documentación de procesos y transacciones)</p>	<p>En lo que respecta a los expedientes de los concursos internos: Se foliaron los expedientes del 2008. Faltaba completar una parte de los correspondientes al año 2009. Con la finalidad de que la foliación se constituyera en una práctica, se instruyó a la secretaria del Departamento de Gestión del Talento Humano, para que todo expediente que se trasladará a la Comisión de Selección se remitiera debidamente foliado y se asignó a la funcionaria responsable de los Concursos Internos. verificar que la documentación de los expedientes estuviera completa y debidamente foliada.</p> <p>Estado: En proceso</p>
<p>AUI-11-2-2007 "Evaluación de fondos de caja chica y otros fondos a nivel empresarial</p>	<p>"Girar instrucciones a la Dirección de Recursos Humanos de supervisar el cumplimiento para que en todo nombramiento temporal o definitivo, en un</p>	<p>En el seguimiento realizado por la Auditoría Interna comunicado mediante el SOF-76-09, se determinó que si bien se habían realizado</p>

Nombre del informe	Texto de Recomendación	Observación
	<p>puesto que requiera rendir caución a favor de la Empresa, se exija la constancia emitida por el Departamento de Administración de Servicios Generales o el Departamento de Administración de Tesorería, que cuenta con la respectiva póliza.”</p>	<p>gestiones, todavía se presentaban situaciones que ocasionaron que no se pudieran considerar concluidas. Por lo que se solicitó la preparación de un procedimiento para regular dicha actividad.</p>
	<p>“Girar instrucciones a la Dirección de Recursos Humanos de verificar periódicamente que los funcionarios de la Empresa que administran fondos públicos, haya brindado la caución respectiva en cumplimiento de lo establecido en el “Reglamento sobre cauciones que deben rendir los funcionarios a favor de la Refinadora Costarricense de Petróleo.”</p>	<p>Se preparó un “<i>Procedimiento para la Rendición de Cauciones</i>”, el cual está listo y revisado por el encargado de este tipo de documentos de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.</p> <p>Este documento no se ha emitido debido a que se considera importante incluir las modificaciones que al efecto la Comisión que está analizando los Reglamentos Empresariales realice y se analicen las recomendaciones que en su momento se remitieron al Lic. Carlos Quesada Gerente de Administración y Finanzas, mediante oficio DRH-454-2010.</p> <p>Estado: En proceso</p>

Recomendación.

El Departamento de Gestión del Talento es una dependencia nueva creada con la finalidad de suministrar el personal necesario en el momento adecuado, en concordancia con el planeamiento estratégico de la organización y elevar la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

Para ello es necesario desarrollar una serie de procesos vitales para la Empresa como son la planificación del recurso humano, la administración de los procesos de cambio empresarial, tecnificar el proceso de reclutamiento y selección de personal y orientar la evaluación del desempeño al cumplimiento de metas y objetivos.

En virtud de lo anterior resulta imperativo impulsar la automatización, hasta donde sea posible, del proceso de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de minimizar errores y liberar al personal profesional de tareas operativas, de manera que dediquen sus esfuerzos al desarrollo de los procesos anteriormente anotados.