

Martes 6 de noviembre de 2012

N° 8608

Acta de la sesión extraordinaria número 8608, celebrada por la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, a las trece horas del martes 6 de noviembre de 2012, con la asistencia de los señores: Presidenta Ejecutiva, Dra. Balmaceda Arias; Vicepresidente, Dr. Fallas Camacho; Directores: Sr. Nieto Guerrero, Prof. Meléndez González, Licda. Solera Picado, Sr. Loría Chaves, Lic. Gutiérrez Jiménez, Lic. Marín Carvajal; Subauditor, Lic. Olger Sánchez Carrillo; y Lic. Alfaro Morales, Subgerente Jurídico. Toma el acta la licenciada Marita Rojas Mora, Secretaria a.i.

El Director Salas Carrillo informa que no le es posible participar en la sesión de este día. Disfruta de permiso sin goce de dietas.

Ingresa al salón de sesiones la Gerente Médico, la Gerente de Logística, el Gerente Administrativo, el Gerente Financiero, Gerente de Pensiones

## ARTICULO 1°

El Gerente Administrativo se refiere al informe de avance en relación con la *Reestructuración organizacional del nivel central. Nivel de cumplimiento del cronograma de actividades*, con base en las láminas que se especifican:

### I. CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL NIVEL CENTRAL.

I.1 Nivel de cumplimiento del cronograma de actividades.  
Avance a Junta Directiva.  
06 de noviembre de 2012.

### II. Cronograma de trabajo. Fase Análisis y Diseño. (*Simplificación de la Estructura Organizacional*).

Objetivo	Meta	ACTIVIDADES	FECHAS	RESPONSABLE	Estado
<b>Etapa 1</b> Elaborar un diagnóstico de la estructura funcional y organizacional del nivel central	Al finalizar el mes de mayo de 2012, se concluya el diagnóstico organizacional del nivel central	Conformación del equipo de trabajo, aplicación de instrumentos, análisis de la información y elaboración del informe.	De octubre 2011 al 30 de mayo de 2012	<ul style="list-style-type: none"><li>Equipo técnico intergerencial</li><li>Gerencia Administrativa</li></ul>	Cumplido
<b>Etapa 2</b> Analizar la situación actual de la organización del nivel central.	Al finalizar el mes de junio 2012, las autoridades superiores analicen la situación funcional y	Análisis de los Manuales de Organización aprobados por la Junta Directiva	Del 11 al 15 de junio 2012	<ul style="list-style-type: none"><li>Presidenta Ejecutiva</li><li>Gerentes</li></ul>	Cumplido

	organizacional del nivel central	Análisis del diagnóstico funcional y organizacional del nivel central	Del 18 al 22 de junio 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidenta Ejecutiva</li> <li>• Gerentes</li> </ul>	
<b>Etapa 3</b> Definir el marco normativo aplicable a la reestructuración organizacional del nivel central	Al finalizar el mes de agosto de 2012, se elabore y avale a nivel gerencial, el marco normativo que sustentará la reestructuración organizacional del nivel central	Elaboración del marco general que sustentará el proceso de reestructuración organizacional del nivel central	Del 11 al 15 de julio 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Administrativo</li> <li>• Dirección Desarrollo Organizacional</li> <li>• Dirección Jurídica</li> </ul>	Cumplido
		Análisis y aval gerencial del marco general	Del 16 de julio al 24 de agosto de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes</li> </ul>	Cumplido
<b>Etapa 4</b> Identificar los macropro-cesos institucionales	Al finalizar el mes de setiembre de 2012, estén identificados y avalados los macroprocesos institucionales	Desarrollo del taller de análisis para la identificación de los macroprocesos institucionales	10 de agosto de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presidencia Ejecutiva</li> <li>•Gerentes</li> <li>•Equipos técnicos gerenciales</li> </ul>	Cumplido
		Revisión integral de los macroprocesos institucionales	Del 20 al 31 de agosto de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gerentes</li> <li>•Dirección Sistemas Administrativos</li> </ul>	<b>Cumplido</b>
		Aval gerencial de los macroprocesos institucionales	01 al 14 de setiembre de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consejo de Presidencia y Gerentes</li> </ul>	<b>Cumplido</b>
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>Estado</b>
<b>Etapa 5</b> Identificar los cambios en la estructura organizacional de la Presidencia Ejecutiva y Gerencias	Al finalizar el mes de octubre de 2012, estén debidamente identificados los cambios requeridos en la estructura organizacional de la Presidencia Ejecutiva y cada Gerencia.	<b>Propuesta de reorganización del nivel central, según visión de la Presidencia Ejecutiva y gerencias</b>	Del 02 al 30 de agosto de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presidenta Ejecutiva</li> <li>•Gerentes</li> </ul>	En proceso: La Presidencia Ejecutiva y las Gerencias están definiendo la organización
		<b>Análisis de la propuesta de reorganización de la Presidencia Ejecutiva y Gerencias con cada Director adscrito.</b>	Del 01 al 14 de setiembre de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presidenta Ejecutiva</li> <li>•Gerente</li> <li>•Director respectivo</li> </ul>	En proceso: La Presidencia Ejecutiva y las Gerencias están

					realizando las sesiones con los Directores
		<b>Análisis y validación de la ubicación de unidades y actividades transversales</b>	Del 17 al 22 de setiembre de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presidenta Ejecutiva</li> <li>•Gerente</li> </ul>	En proceso: Se han realizado los análisis a lo interno de cada Gerencia Pendiente el análisis intergerencial
		<b>Aprobación de las propuestas de reorganización planteadas por los Gerentes</b>	Del 23 de setiembre al 15 de octubre de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presidenta Ejecutiva</li> <li>•Gerentes</li> </ul>	Pendiente en el Consejo de Presidencia y Gerentes

Objetivo	Meta	ACTIVIDADES	FECHAS	RESPONSABLE	Estado
<b>Etapas 5</b> Identificar los cambios en la estructura organizacional de la Presidencia Ejecutiva y Gerencias	Al finalizar el mes de octubre de 2012, estén debidamente identificados los cambios requeridos en la estructura organizacional de la Presidencia Ejecutiva y cada Gerencia.	Propuesta de reorganización del nivel central, según visión de la Presidencia Ejecutiva y gerencias	Del 02 al 30 de agosto de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidenta Ejecutiva</li> <li>• Gerentes</li> </ul>	<b>En proceso:</b> La Presidencia Ejecutiva y las Gerencias están definiendo la organización
		Análisis de la propuesta de reorganización de la Presidencia Ejecutiva y Gerencias con cada Director adscrito.	Del 01 al 14 de setiembre de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidenta Ejecutiva</li> <li>• Gerente</li> <li>• Director respectivo</li> </ul>	<b>En proceso:</b> La Presidencia Ejecutiva y las Gerencias están realizando las sesiones con los Directores

		Análisis y validación de la ubicación de unidades y actividades transversales	Del 17 al 22 de setiembre de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidenta Ejecutiva</li> <li>• Gerente</li> </ul>	<b>En proceso:</b> <b>Se han realizado los análisis a lo interno de cada Gerencia</b> <b>Pendiente el análisis intergerencial</b>

Objetivo	Meta	ACTIVIDADES	FECHAS	RESPONSABLE	Estado
<b>Etap 6</b> Avalar el marco general para la reestructuración organizacional del nivel central.	Al 14 de setiembre de 2012, la Junta Directiva analice y avale el marco general para la reestructuración organizacional del nivel central	Aprobación de la Junta Directiva del marco normativo que sustentará la reestructuración organizacional del nivel central	Del 27 de agosto al 14 de setiembre de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva</li> </ul>	Cumplido
<b>Etap 7</b> Comunicar a los funcionarios las acciones desarrolladas y las estrategias del proceso de reestructuración	Al finalizar el mes de setiembre de 2012, se comunique a los funcionarios del nivel central, las estrategias y las acciones	Establecer las estrategias de comunicación del proceso de reestructuración organizacional del nivel central	Del 17 al 21 de setiembre de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Comunicación Organizacional</li> </ul>	Cumplido

	desarrolladas en el proceso de reestructuración, para reducir la incertidumbre	Informar el grado de avance del proceso de reestructuración	Del 24 al 28 de setiembre de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presidencia Ejecutiva</li> <li>•Gerentes</li> <li>•Dirección de Comunicación Organizacional</li> </ul>	<p><b>En proceso</b> Los Gerentes han informado del proceso.</p> <p>Se están emitiendo comunicados en la Web Máster</p>
--	--	---	-----------------------------------	--	---

Objetivo	Meta	ACTIVIDADES	FECHAS	RESPONSABLE	Estado
<b>Etapas 8</b> Determinar los costos asociados a la reestructuración organizacional del nivel central	Al finalizar el mes de enero de 2013, se cuente con la estimación de los costos asociados a la aplicación del proceso de reestructuración organizacional del nivel central.	Cuantificación de los costos y los recursos económicos requeridos para implementar la reestructuración organizacional del nivel central.	Del 15 de diciembre 2012 al 30 de enero 2013	Gerente Financiero Gerente Administrativo Dirección Administración y Gestión de Personal	
<b>Etapas 9</b> Aprobación de la reestructuración organizacional del nivel central	Al finalizar el mes de febrero de 2013, esté aprobada por la Junta Directiva la reestructuración organizacional del nivel central	Aprobación de la reestructuración organizacional del nivel central	Del 01 al 28 de febrero 2013	Junta Directiva	

<b>Etapa 10</b> Implementación de la reestructuración organizacional del nivel central	Al iniciar el mes de marzo de 2013, comience a implementarse la reestructuración organizacional del nivel central	Implementación de la reestructuración organizacional del nivel central aprobada por la Junta Directiva	01 de marzo 2013	Gerencias	
---	---	--	------------------	-----------	--

### III. Cronograma de trabajo

#### Fase Análisis y Diseño

Objetivo	Meta	ACTIVIDADES	FECHAS	RESPONSABLE	Estado
<b>Etapa 1</b> Analizar el recurso humano asignado a la Presidencia Ejecutiva y a cada Gerencia	Al 30 de octubre de 2012, esté debidamente analizado la cantidad y calidades del recurso humano del nivel central asignado a la Presidencia Ejecutiva y cada Gerencia	Identificación de la cantidad y calidades del recurso humano asignado	Del 20 al 31 de agosto 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidenta Ejecutiva</li> <li>• Gerentes</li> </ul>	<b>En proceso:</b> La Presidencia Ejecutiva y las Gerencias están determinando las calidades del RH.
		Análisis del recurso humano asignado	Del 01 al 30 de setiembre 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidenta Ejecutiva</li> <li>• Gerentes</li> </ul>	<b>En proceso:</b> La Presidencia Ejecutiva y las Gerencias están analizando el RH asignado.
		Determinación del perfil de recurso humano requerido	Del 01 al 30 de setiembre de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidenta Ejecutiva</li> <li>• Gerentes</li> </ul>	<b>En proceso:</b> La Presidencia Ejecutiva y las Gerencias están determinando el tipo de perfil de RH requerido.

		Validación del perfil de recurso humano	Del 01 al 30 de octubre 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consejo Presidencia y Gerentes</li> </ul>	Pendiente
--	--	---	------------------------------	--	-----------

Objetivo	Meta	ACTIVIDADES	FECHAS	RESPONSABLE	Estado
<b>Etapas 2</b> Definir la regulación y los procedimientos para la movilidad laboral, el traslado o reubicación de personal.	Al finalizar el mes de agosto de 2012, se definen los mecanismos técnicos y legales que se aplicarán para la movilidad laboral, el traslado o reubicación de personal.	Elaboración de los mecanismos (regulación y procedimientos) que se aplicarán para la movilidad laboral, el traslado o reubicación de personal	Del 01 al 17 de agosto 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección Administración y Gestión de Personal</li> </ul>	Cumplido
		Aval de la Gerencia Administrativa de los mecanismos para la movilidad laboral, el traslado o reubicación de personal	Del 20 al 24 de agosto de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia Administrativa</li> </ul>	Cumplido
		Emisión del criterio jurídico que respalde los mecanismos para la movilidad laboral, el traslado o reubicación de personal	Del 23 al 27 de agosto de 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección Jurídica</li> </ul>	Cumplido

<p><b>Etapas 3</b> Avalar los mecanismos para la movilidad laboral, el traslado y reubicación de personal.</p>	<p>Al 14 de setiembre de 2012, la Junta Directiva analice y avale los mecanismos para la movilidad laboral, el traslado y reubicación de personal.</p>	<p>Aprobación de la Junta Directiva de los mecanismos para la movilidad laboral, el traslado y reubicación de personal.</p>	<p>Del 27 de agosto al 14 de setiembre de 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva</li> </ul>	<p>Cumplido</p>
--	--	---	--	---	-----------------

Objetivo	Meta	ACTIVIDADES	FECHAS	RESPONSABLE	Estado
<p><b>Etapas 4</b> Identificar el recurso humano susceptible de movilidad laboral, traslado o reubicación</p>	<p>Al finalizar el mes de octubre de 2012, esté identificado el personal del nivel central que será susceptible de movilidad laboral, traslado o reubicación</p>	<p>Comunicación a los funcionarios del nivel central para que indiquen su interés de acogerse a la movilidad laboral, el traslado al nivel local o su reubicación en otras unidades de trabajo.</p>	<p>Del 01 de setiembre al 30 de octubre de 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Administración y Gestión de Personal</li> </ul>	<p>Cumplido</p>



		Identificación de la cantidad de personal que solicita el <b>traslado voluntario</b> al nivel regional o local			<p><b>En proceso:</b>  <b>Al 31 octubre</b>  <b>57</b>  <b>funcionarios</b>          Se están analizando nuevas opciones para motivar a los funcionarios, se amplió el plazo al 30 noviem</p>
		Identificación de la cantidad de personal que solicita la <b>movilidad laboral</b> voluntaria			<p><b>En proceso:</b>  <b>Al 31 octubre</b>  <b>17</b>  <b>funcionarios</b></p>

<p><b>Etapa 5</b> Identificar las necesidades de recurso humano a nivel local</p>	<p>Al finalizar el mes de octubre de 2012, estén identificadas las necesidades de recurso humano a nivel regional y local, para el traslado de personal</p>	<p>Coordinación con las Direcciones Regionales de Servicios de Salud y de Sucursales, los establecimientos de salud y las sucursales, para la determinación de la cantidad y perfil del recurso humano requerido.</p>	<p>Del 01 de setiembre al 30 de octubre de 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia Médica</li> <li>• Gerencia Financiera</li> </ul>	<p>Cumplido En el Portal de RH están las necesidades de recursos del nivel local.</p>

Objetivo	Meta	ACTIVIDADES	FECHAS	RESPONSABLE	Estado
<p><b>Etapa 6</b> Definir el recurso humano que será susceptible de movilidad laboral voluntaria, traslado o reubicación</p>	<p>Al finalizar el mes de diciembre de 2012, esté definido el recurso humano del nivel central que se acogerá a la</p>	<p>Análisis de la cantidad y calidades de los funcionarios que solicitaron la movilidad laboral voluntaria, traslado o reubicación</p>	<p>Del 01 de octubre al 09 de noviembre de 2012</p>	<p>Gerencia Administrativa Dirección Administración y Gestión de Personal</p>	<p><b>En proceso:</b> Se están analizando las solicitudes</p>

	movilidad laboral voluntaria, traslado o reubicación	Análisis intergerencial para definir los funcionarios que se les autorizará la movilidad laboral voluntaria, traslado o reubicación	Del 10 de noviembre al 09 de diciembre de 2012	Gerentes Dirección Administración y Gestión de Personal	
		Elaboración y aprobación del listado oficial de funcionarios del nivel central que se acogerán a la movilidad laboral voluntaria, traslado o reubicación	Del 10 al 15 de diciembre de 2012	Dirección Administración y Gestión de Personal Consejo de Presidencia y Gerencias	

#### IV. Nivel de avance al 30 de octubre 2012:

Simplificación de la estructura: 85%.

Etapas Cumplidas	Etapas en proceso
------------------	-------------------

Racionalización del recurso humano: 58%.

Etapas Cumplidas	Etapas en proceso
2, 3, 5 y 4 parcial	1 y 4 parcial

- Es un proceso complejo y de mucho análisis por parte de las autoridades superiores.

La Directora Solera Picado manifiesta que tiene una observación en el sentido de que, como lo ha dicho el expositor, técnicamente hay que tener una gran justificación; pero más que nada, lo que va a justificar es realmente cuál va a ser la misión de cada una de las instancias analizadas, si se está cumpliendo en este momento o también si hay otra unidad que está haciendo algo parecido o

igual. Ya se tuvo aquí un caso donde se cambió un funcionario en la jefatura, porque casi no cambió realmente la misión de la unidad. Es la parte más difícil, porque ¿qué es lo que se quiere? Por ejemplo en la Gerencia Médica, que es la que conoce más, tiene que moverse aquí el nivel central e irse a un nivel intermedio como son las Direcciones Regionales. Hay que tener mucho cuidado en la misión y en lo macro. El trabajo difícil es establecer cada elemento en su lugar, y el nivel central va a ser el rector en cuanto a las políticas, a toda la normativa, a toda la regulación; es el que ejecuta y el que controla, porque pareciera que todos los problemas que la Institución ha venido teniendo son por la ausencia de controles. Y así lo ha señalado la Auditoría y los informes de los especialistas.

Indica la doctora Balmaceda Arias que esto es solo el cronograma; cada Gerencia va a presentar el análisis que hizo y las propuestas que están haciendo con base en ello: mover, trasladar, hacer, que es la etapa primera, porque el panorama no está completo. Se ha estado insistiendo, con mucha razón, que la reestructuración del nivel central no puede hacerse separada del nivel regional; que es un solo proceso y eso se tiene claro. Este análisis se ha discutido y se trae para que los señores Directores vean por donde va cada Gerencia, para ver si se puede ir avanzando en mayores detalles. Hay algunas Gerencias que están más adelantadas, pero ya se está viendo algún avance.

**Se toma nota.**

## **ARTICULO 2°**

La señora Gerente Médico procede a presentar la información que concierne *Estructura Organizacional de la Gerencia Médica*, con base en las láminas que seguidamente se especifican:

### **I. Estructura Organizacional de la Gerencia Médica**

- **Justificación.**
- **Principios.**
- **Estructura.**
- **Funciones sustantivas por Dirección.**

### **II. Justificación**

- *En el ámbito del funcionamiento de la CCSS, la Gerencia Médica es la instancia responsable de liderar la gestión de la Prestación de Servicios de Salud del Seguro de Salud.*
- » Así, se reconoce que la **estructura organizativa** de la Gerencia, **impacta en el desempeño de toda la prestación de servicios de salud.**
- » Por tanto, debe contar con una **estructura que le permita cumplir** de forma inteligente **el rol estratégico que le compete**; y que propicie la **generación técnica de las mejores decisiones**, procurando la sostenibilidad financiera institucional.

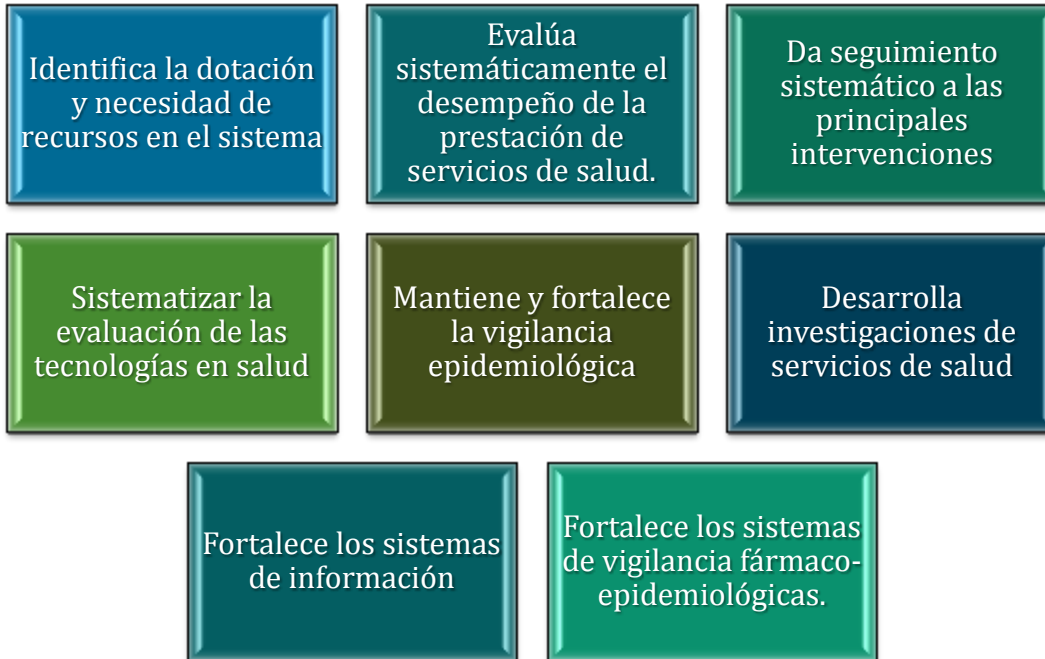
# Justificación



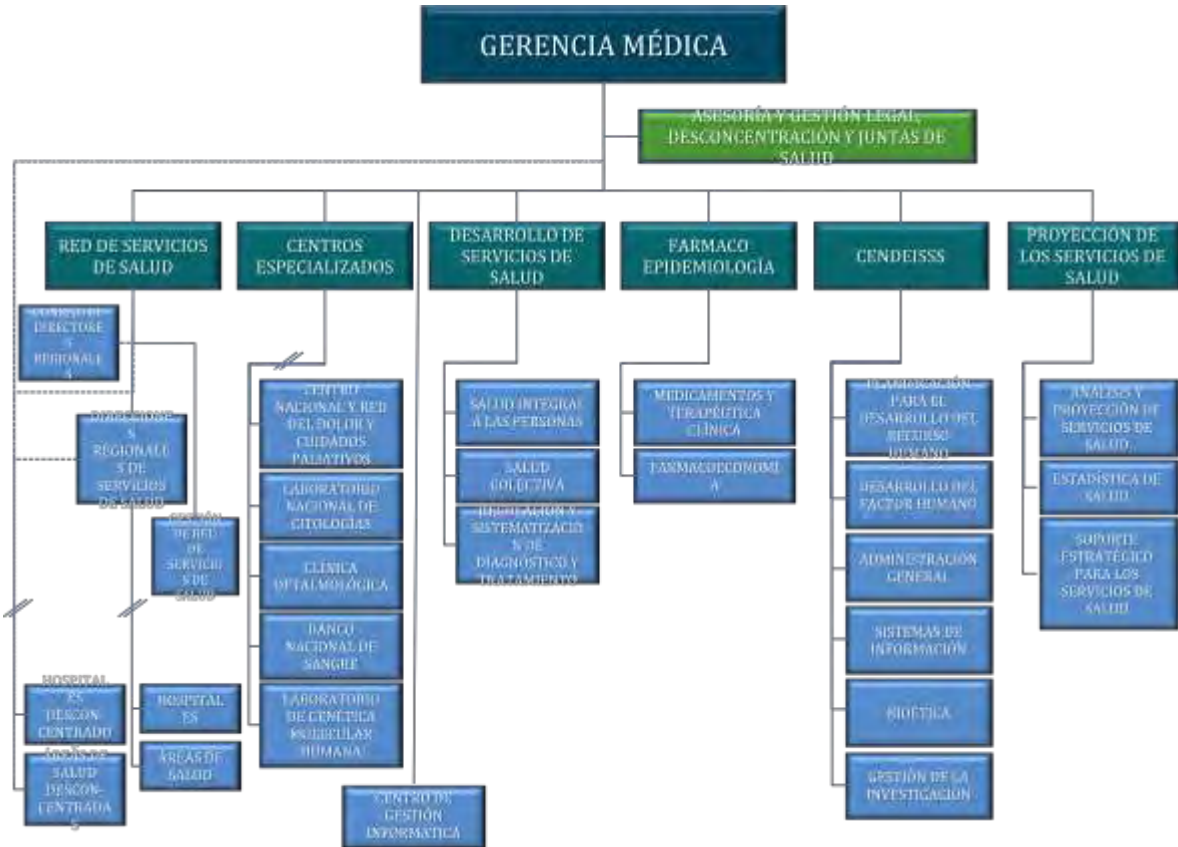
### III. Principios de la Propuesta

La Gerencia Médica es la responsable directa de la Prestación de Servicios de Salud. Por tanto, debe **garantizar** el acceso, la oportunidad, la calidad y la equidad de los servicios.

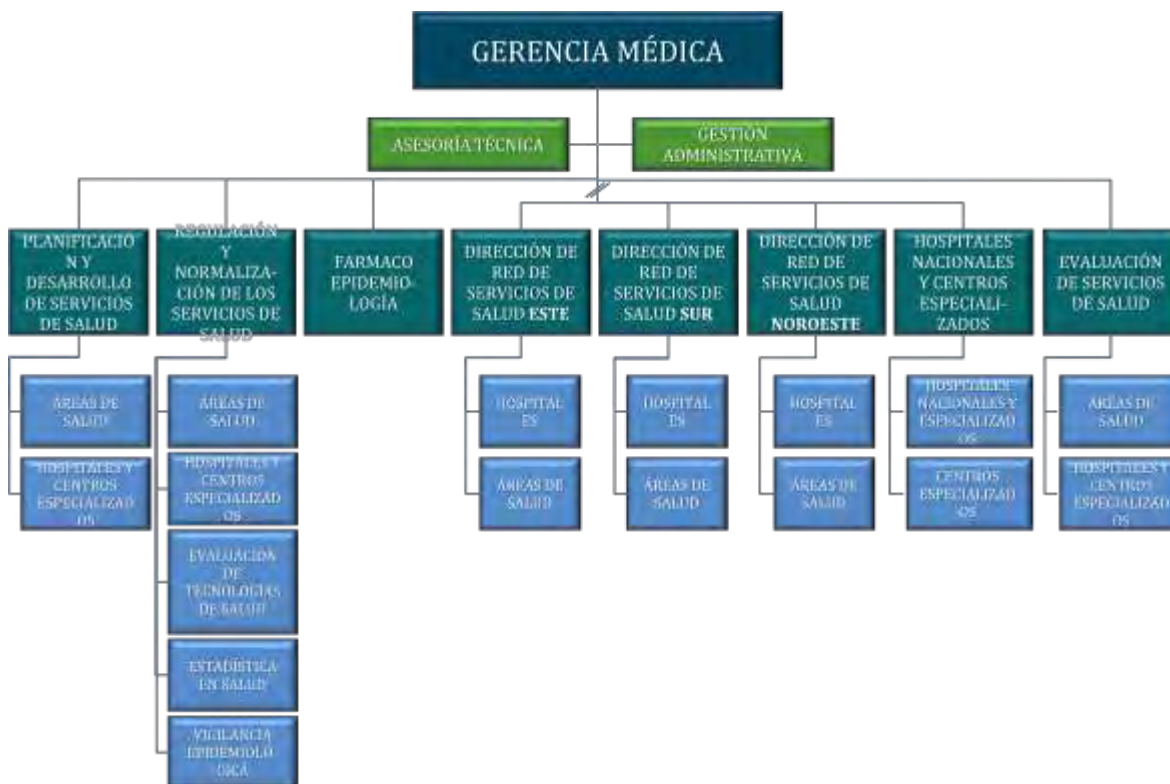




#### IV. Estructura actual



**V. Estructura propuesta**



## VI. Funciones Sustantivas por Dirección de Sede

- **Dirección.**
- **Función Sustantiva.**

### VI.1. Planificación y Desarrollo de la Prestación de Servicios de Salud

- Establecer y definir la cartera de servicios de salud que ofrece la institución, los niveles de atención, la capacidad resolutive, la capacidad instalada de cada unidad, así como la oportunidad y calidad de las Estadísticas de Salud y la correspondiente Evaluación de Tecnologías de Salud. Deberá definir y desarrollar el modelo de atención y el modelo de gestión para la prestación de los servicios de salud de Áreas y Hospitales.
- **Regulación y Normativización de los Servicios de Salud**
- Definir la normativa para la prestación de servicios de salud en Hospitales y Áreas de Salud; así como la normativa específica de áreas especializadas como: Vigilancia Epidemiológica, los procesos de atención, horarios y jornadas alternativas.

### VI.2. Fármaco epidemiología.



- Establecer, regular y normar aspectos técnicos y administrativos para la utilización óptima de los medicamentos en Hospitales y Áreas de Salud mediante el desarrollo de una Política Sostenible de Medicamentos acorde con los servicios de salud ofertados por la institución. En lo que concierne a la evaluación tecnológica de los medicamentos, ésta es inherente a la función que debe desempeñar la dirección de Fármaco epidemiología.
- **Prestación de Servicios de Salud**
  - Dirigir, conducir, administrar, integrar y coordinar la Prestación de Servicios de Salud en Hospitales y Áreas de Salud de todo el territorio nacional, mediante la definición y operación de tres redes se deberá definir las interrelaciones que articulen y regulen la gestión en red de la prestación de servicios de salud.
- **Evaluación de los Servicios de Salud**
  - Desarrollar la evaluación del desempeño de la prestación de los servicios de salud en Hospitales y Áreas de Salud con el propósito de mejorar el proceso de la toma de decisiones para la mejor atención a las personas y contribuir a la rendición de cuentas institucional.

Agrega la señora Gerente Médico que, en relación con los compromisos de gestión, algunas veces miden mucho el impacto de la salud pero no de la gestión de los servicios.

Señala la señora Presidenta Ejecutiva que en este aspecto han estado conversando sobre el lugar que deben ocupar los servicios en la red y quien está a su cargo; se ha pensado en asignar, por ejemplo, a un Subgerente, por la carga de trabajo, y también darle potestades para que gestione recursos en red, para que evalúen en red, para que planifiquen en red. Se piensa en darle potestades gerenciales, de manera que estaría por encima de un Director de Hospital, porque la idea es ubicar a los hospitales nacionales dentro de la red.

Sobre el punto IV, la Directora Solera Picado hace la observación de que las funciones sustantivas están definidas, sin embargo en la última columna de Hospitales Nacionales y Especializados habría que variar, porque viendo la gráfica tienen dependencia jerárquica y técnica, y el Reglamento de Desconcentración les da solo la dependencia técnica.

Anota la señora Presidenta Ejecutiva que la propuesta es que también haya una dependencia jerárquica.

En una gráfica que proyecta, señala la doctora Villalta Bonilla que la sección de salud Este la encabeza el Hospital Calderón Guardia como cabeza de red, pero no es el Hospital el jefe, este es el Hospital Calderón Guardia con Limón, con Cartago, con Turrialba y con la red.

La Directora Solera Picado considera que ahora, la red de servicios llega hasta cierto lado y por lo menos en la normativa que hay, la cabeza de red está por un lado y parte de la red anda por

otro, de manera que hay que verlo puramente desde la parte de prestación y la parte de gestión; son dos funciones diferentes, una es del Director del Hospital y otra del Director de la red.

Está de acuerdo la doctora Balmaceda Arias, sin embargo no se está planteando que sea el Director del Hospital el cabeza de red, sino que haya un gestor de red; y en consecuencia las Direcciones Regionales como están ahora desaparecerían y lo que se está planteando es una Subgerencia para que planifique, coordine, supervise, gestione y evalúe en red.

Pero en estos momentos, agrega la doctora Villalta Bonilla, está la Dirección Regional Huetar Atlántica, la Central Sur y el Hospital Calderón Guardia con diferente jefatura, la idea es integrarlos a todos en una sola, igual la Sur, que sería el Hospital San Juan de Dios y toda la Región Brunca, y la noroeste que sería el Hospital México, incluyendo varios hospitales, que es la más grande porque tiene Puntarenas y Guanacaste.

En relación con una duda de doña Aixa, en cuanto a la oferta de servicios y los niveles de complejidad, anota la doctora Villalta Bonilla que sería la planificación definir exactamente qué es lo que se va a hacer en oferta de servicios; ya están esbozados, pero hay que revisar. Hay que hacer el modelo de gestión y definir qué se va a hacer, por ejemplo, si se va a fortalecer la cirugía ambulatoria.

El Director Marín Carvajal quiere compartir un momento como de reflexión, porque realmente, por más propuestas que se elaboren, siempre surgen los rechazos y los temores que generan los cambios; y cree que precisamente, una de las oportunidades que tienen en la vida los seres humanos es enfrentar los cambios con positivismo, porque siempre hay maneras de mejorar y actuar. Por ello no tiene ninguna aversión a aceptar un cambio de estos. Lo único que quisiera es que quedara claro, porque realmente, entre dos modelos matriciales, uno que es muy vertical – que históricamente ha servido a la Institución en la calidad con que brinda los servicios– a uno que es más horizontal, como es el propuesto, donde ve que de siete Direcciones Regionales se pasa a tres Direcciones Regionales de red, quisiera conocer, en lo personal, si existen medidas y si se consagra por parte de la Administración– que es la técnica– un verdadero beneficio final en la calidad de los servicios a los usuarios. Y luego, si no se tiene en el ínterin el control en la ejecución de las gestiones para el fortalecimiento y la calidad del servicio a los asegurados; si se está fortaleciendo y se está haciendo una fórmula a efecto de favorecer el control de ejecución de los servicios. Ve que también la integración y complejidad de dichos servicios están siendo altamente sencillos y transparentes y, si es así, de su parte considera que la propuesta es muy razonable.

La parte más importante, señala la doctora Balmaceda Arias, es que se está proponiendo incorporar la evaluación de los servicios de salud; antes era el área de valoración de los compromisos, pero ahora va a ser evaluación de la prestación integral, no es solo de la productividad sino también de la gestión. Cada una de las propuestas es con funciones específicas en esa área. Otra cuestión es que la parte de planificación se está dividiendo en el primer nivel de atención y la parte hospitalaria. Otro aspecto es aplanar un poco la estructura de las Direcciones de Red, que consideran deberían ser Subgerencias, de manera que puedan ellos gestionar toda la parte operativa, porque en este momento es la Gerencia Médica la que está tomando decisiones en todo; hasta moviendo una plaza, todo llega a la Gerencia. No se puede tener un control adecuado de toda una estructura de servicios de salud. La propuesta es establecer tres responsables de ello. Otra parte que varía es la que tiene que ver con el CENDEISS; no es que

desaparece, sino que creen que tiene que ir separado en la parte de recursos humanos y separando dos funciones importantes; hay una parte que creen que debería quedar en la Gerencia Médica, que es toda la parte de investigación biomédica y la parte de planificación del recurso especializado en la parte médica. La otra parte es toda la planificación del recurso humano en general de la Institución, que debería tenerlo la Gerencia Administrativa. Estos son prácticamente los cambios en la Gerencia Médica.

Le parece al Director Fallas Camacho que asimilar esto de golpe no es posible. En principio le gusta la idea, en cuanto a mejorar estas áreas específicas. En la propuesta, la idea de planificación le parece fundamental, pero pregunta si esto es planificación general de servicios sanitarios, de atención médica. Pero como también se va a tener una unidad de planificación institucional global, ahí hay que explicar y definir muy claramente sus funciones, porque no puede estar desligada; una planificación institucional global tiene que estar amarrada con esta y con todas las otras unidades. Otro elemento que le parece importante es la regulación, que incluye posiblemente protocolos, porque se ocupan mucho en los hospitales, que los piden, pero no hay estándares para que se pueda decir si es mucho o poco; no se sabe cuántos trabajadores por cama hay en un hospital, no se tiene ningún estándar que manejar y esto es importante poder definirlo. Es posible que salga más adelante, pero todo esto tiene una especie de necesidad fundamental, que es el sistema de información, que no lo ve por ningún lado.

Aclara la doctora Villalta Bonilla que estadística de salud está más adelante.

Continúa el Director Fallas Camacho preguntando si eso es suficiente para la planificación. Ahí es fundamental tener cómo todos los datos y cómo se manejan. Para tener las herramientas necesarias, apropiadas y oportunas para la planificación. Y cómo se va ligando todo esto con presupuesto, cómo se va ligando con asignaciones; ahí tiene que haber algo señalado dentro de la estructura, cómo se relaciona la Gerencia Médica con las otras Gerencias y que esté acorde con las funciones que se regulan, pero explícitamente, para que haya claridad en ese tipo de gestiones. La relación que tiene planificación con la Gerencia Médica y las de Logística e Infraestructura es fundamental, porque tiene que alimentar; sin duda alguna, esa es la unidad que alimenta esas necesidades que ellos tienen que desarrollar o gestionar; tiene que haber elementos claros de qué es lo que debe hacerse, en forma visible, eficiente y funcional. Le parece que la planificación sanitaria es una unidad a la que hay que darle mucho recurso especializado, inclusive no solo médico, está pensando que tiene que haber elementos de otra naturaleza, porque no es planificar para mañana, sino para pasado mañana y para después, tener esa proyección para el futuro. No está muy de acuerdo en que CENDEISS (Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social) planifique recursos humanos, porque se estaría delegando esa gestión puramente de la Gerencia Administrativa. El CENDEISS es la herramienta que le da respuesta a esas necesidades de recursos humanos que tiene la parte médica, tiene un 95% de la parte médica. No se debe poner al CENDEISS a hacer planificación de necesidades, tiene que ser el gestor de procesos de formación, pero alguien tiene que plantearle en blanco y negro qué tipo y cuántos en cada especialidad se requiere para cuándo, etc.; cada vez que entra al CENDEISS debe tener claridad para qué va a ser ocupado y qué necesidad va a llevar y además, de acuerdo con las políticas que la Junta en su momento apruebe, en función de cobertura, ampliación de servicios, etc.; no puede dispararse ni tiene cómo hacerlo. Le parece que el CENDEISS tiene la obligación de tener que velar y procurar la calidad de elementos que está produciendo, tener garantía de que cuando se manda a alguien a hacer una especialidad, o un postgrado, tenga las credenciales suficientes, inclusive hasta evaluar, si se quiere, al individuo que viene al país para ver si adquirió

o no las calidades necesarias. En una reunión que tuvo con funcionarios del CENDEISS, ellos están muy preocupados por su futuro y cómo va a ser. Inclusive cree que el CENDEISS tiene una serie de funciones que son institucionales, que no están definidas y cree que pueden generar problemas legales y hay que solucionar esto de una manera urgente. Todos los procesos de cobro que nadie los está siguiendo, inclusive cree que hasta la Gerencia de Pensiones tiene que ver con cobros del CENDEISS. Esto tiene que abordarse en forma rapidísima para resolverlo, porque no se están recuperando dineros sobre los cuales, en algún momento, alguien va a pedir cuenta. Sin duda alguna, todo esto está ligado a una herramienta fundamental que es el presupuesto y siempre los habrá; cada unidad, las redes van a elaborar un presupuesto, que tiene que responder en cierta medida o en medida completa a los programas de trabajo que van a tener en el período y cómo lo van a hacer y con qué lo van a hacer. Le parece que esa es una pelea fundamental.

Prosigue el Director Fallas Camacho y manifiesta que le genera dudas el nombramiento de subgerentes en las tres redes; sabe que hay subgerencias, o más bien cargos con rango de subgerente, pero no hay gerentes; le parece que con cargo de subgerente sí, y está de acuerdo en que, si ellos van a tener una función jerárquica, hay que buscar el cargo apropiado; pero debe revisarse si legalmente se puede nombrar subgerentes, porque tiene entendido que en su momento se originaron cargos con rango de subgerente, pero no de subgerente. Por otra parte, le parece fundamental la evaluación de los servicios de salud pero no sabe cómo lo están planteando de una manera aislada, porque van a crear toda una unidad solo de evaluación. No sabe si es muy difícil que esa función de evaluación se haga a nivel de redes, o que cada unidad tenga su propio programa de autoevaluación; y lo que habría a nivel central es verificar que hayan hecho la evaluación. Personalmente, no ve una unidad central que va haciendo evaluaciones con dos o tres años de atraso. Cree que por conveniencia es mejor que cada unidad haga su tarea y hay que buscar las herramientas, hay que buscar los protocolos, pero tienen que hacer esa función; es una función específica de jefatura y tienen que responder, por supuesto. En su opinión, es una responsabilidad que cada unidad tenga que evaluarse, algo que cree se está haciendo ya. Finalmente, tiene una duda: quisiera saber cómo se ha enfocado esta propuesta versus la Ley de Desconcentración o el proceso de desconcentración, porque indudablemente es un asunto que va a generar muchas reacciones.

Aclara la señora Presidenta Ejecutiva que es un proceso paralelo que están llevando; muy pronto van a traer el asunto de desconcentración a Junta y la parte de evaluación. Son dos procesos de evaluación diferentes, una es la supervisión y evaluación técnica que lleva y debe llevar el Director de Red y otra parte es de la gestión y los compromisos de gestión. De acuerdo con una resolución de Junta Directiva, a partir de 2013 las unidades van a hacer la autoevaluación.

Le parece al Director Fallas Camacho que la gente tiene la responsabilidad de evaluarse, tiene que ser una responsabilidad directa de quien está ejecutando el trabajo. El nivel central debe valorar que ellos lo hagan y que lo hagan bien y oportunamente. De todas maneras, es mejor verlo al final, pero en su concepto esto no funciona con una unidad ahí arriba. A nivel operativo, en la Dirección Regional hay trabajadores sociales, hay abogados, hay ingenieros. Le gustaría ver al final cómo queda, porque le parece que ahí hay algo que hay que repensar, o por lo menos él pediría que se refieran a ese aspecto, porque cree que hay duplicaciones y es preciso acomodarlos. Está de acuerdo en que la propuesta original es mejorar servicio en eficiencia y calidad, pero más que todo esto existe un problema financiero que ha llevado a la racionalización del gasto; por ello, tampoco debe aprovecharse para crear algunas plazas.

El Director Loría Chaves manifiesta que por lo menos la situación refleja un trabajo serio orientado a resolver problemas de la Institución. Los programas que se evalúan constantemente, con parámetros y con mediciones rigurosas, permiten ir corrigiendo situaciones para cumplir los objetivos. En el caso concreto, tiene varias inquietudes. En primer lugar, más que la estructura lo que tiene que importar es el impacto en los servicios de salud, y hay algunos principios que indican que es urgente adelgazar el nivel central, es urgente simplificar y ya esta es una meta deseable. El otro tema es cómo se quiere impactar. Refiere problemas que encontró en Pérez Zeledón, donde hay muchos médicos de familia haciendo labores administrativas. Cómo se van a resolver esos temas es lo importante, él diría que es una planificación a largo plazo. Otro tema es que también cree que esta estructura tiene que estar ligada con la estructura del resto de las Gerencias, por ejemplo se preguntaría si la planificación de la compra de medicamentos no debería estar en la Gerencia Médica, y si Farmacoepidemiología, por ejemplo, no debería ser la instancia que planifique cuáles son las necesidades de medicamentos en esta institución y que las compras se hagan con base en ello.

La doctora Balmaceda Arias recuerda que ya se había presentado, es que hay que enlazar todo; se ha ido presentando en partes y falta como una integración, porque se definen los procesos sustantivos y por Gerencias. En ese aspecto se mezclan varias Gerencias con un solo proceso. Tiene razón el Director Loría, pero se está tratando es de ir amarrando esos procesos. Hay funciones de la Gerencia Médica que son un insumo para que trabaje la Gerencia de Operaciones, la Gerencia de Logística, Recursos Humanos, etc. Todos esos procesos se tienen que integrar, tal vez haga falta ver todo esto de nuevo.

Continúa el Director Loría Chaves, indicando que le parece que en ese movimiento de integrar procesos de las unidades, los EBAIS y los hospitales, es necesario— por la experiencia que ha tenido en todo el país— que además del Subgerente tiene que haber alguien con autoridad; esos son los brazos de la Gerencia Médica organizándole las cosas para que la Gerencia Médica se dedique a lo de largo plazo, a la proyección; pero si le parece que en esa línea se va a requerir una especie de coordinador de subredes que gestione el aprovechamiento de los recursos de la subred. El otro gran tema es que tiene que iniciarse, con esta reestructuración, un proceso de identificación de competencias, para poder después señalar responsabilidades, lo que también va ligado a la evaluación.

Al Director Gutiérrez Jiménez le parece que todos están tocando puntos comunes. Lo que más le preocupa es que esta visión es de este grupo, pero también le importa mucho qué piensa la gente que está en el día a día. Le parece que estos conceptos hay que socializarlos de alguna manera, porque su visión del mundo puede estar equivocada y normalmente la visión de las oficinas centrales versus la visión de quienes están en el terreno no coincide. Y ahí es donde cree que el tema de gestión, entre otras razones, falla, porque no hay la coordinación necesaria sino las imposiciones obligadas, lo que le parece un error. El segundo punto es que durante muchos años la política de la Institución y de las diferentes Juntas Directivas no ha sido suficientemente fuerte para obligar a los Gerentes a ser adecuadamente eficientes. Este grupo nuevo de Gerentes él lo ve diferente, pero también hay que ser francos: vienen entrando y cree que no existen los mecanismos para obligarlos hacia abajo. Y coincide con el compañero Loría en lo que se refiere a las evaluaciones y los controles que deben tener; tienen que responder a metodologías para todos, que esas metodologías permitan evaluar adecuadamente. Una de las quejas que tiene identificadas de algunos de los Directores y que además es una verdad, es que todos en esta mesa piensan igual, estos conceptos generales le parece que son de todos, sin embargo si no se tienen estas

ideas claras y no se crean los mecanismos para controlar y evaluar, mejor dejar las cosas como están. Adelanta que no está de acuerdo con los cargos de Subgerentes, porque cree que hay que empoderar a los Directores; por qué se van a crear más gastos, si cuando se sube a un Subgerente significa plata y en este momento la Institución no está para gastar plata. Cree que lo que se debe hacer es llamar a los Directores y empoderarlos, pero no se puede gastar más plata en este momento. Repite que en ese sentido no está de acuerdo; pero sí está de acuerdo en la autoridad, en empoderar a personas. Y llama la atención de cuánto cuesta todo esto, porque tiene una serie de características: carro, plata, salario, etc., en todo caso le parece que es importante.

La opinión técnica de todo esto le parece que tienen que traerla, cada uno de estos componentes tiene que tener un fundamento técnico. Otro punto es que está realmente desencantado con el tema de las redes de la Caja; le parece que a este asunto le llegó la hora. Se tiene problemas en los hospitales porque no se ha sabido apuntar el tema de redes. A él no le convence el trabajo que se hace, ni la gente que está, ni cómo las Gerencias han manejado ese tema y ese es un golpe de timón absoluto. Si en el tema de red no se da un golpe de timón pero absolutamente consistente, los problemas de los hospitales van a seguir igual. ¿Por qué los EBAIS, las Áreas, las Clínicas no funcionan? Porque no se ha hecho la tarea correctamente, porque hay un Director Regional que no hace la tarea y que no está en coordinación con la Gerencia y con la Presidencia Ejecutiva. Él tiene seis años de hablar de redes y en esos años no ha visto absolutamente ningún cambio que impacte. Y cree que es hora de abordar ese tema junto con la evaluación y el control. Y para él, el control y evaluación y el cambio de los integrantes de las comisiones son sanos; que se rejuvenezcan, sangre nueva siempre es buena. Por otro lado, le parece que el tema de los abogados es algo que debe tenerse muy en cuenta, porque hay abogados regados por todo el sistema haciendo nada, hay problemas en cobros, en los dictámenes, y le parece que es un tema de control; si la Subgerencia Jurídica tiene control de esos abogados, traerlos y decirles que se va a estructurar; no sabe qué hacen tantos abogados en las Gerencias si a la postre tiene que darles el visto bueno la Dirección Jurídica. Lo que pasa es que, como no se tiene confianza en el trabajo de algunos, en general, se tiene que pedir al Subgerente Jurídico que por favor diga si está bien, con lo cual se duplican los trabajos. Y por último, aspecto que él valora, le parece que hasta ahora se están cuestionando las limitaciones, las redes, controles, evaluaciones y metodología para que sean efectivas, las que deben ser socializadas de tal manera que la gente de abajo opine, porque la gente de abajo tiene mucho que decir.

Sobre la parte de que opine todo el mundo, anota la señora Presidenta Ejecutiva que no se puede poner a opinar a 45.000 funcionarios, pero sí hay un proceso de validación; en este momento, para el 16 día tienen una sesión con el nivel superior y luego se irá bajando, incluso la idea es que las jefaturas tienen que discutirlo con su propia gente, porque hay incertidumbre; la gente está preocupada por lo que ya se definió un programa de comunicación con don José Luis Valverde; la primera actividad es el 16 con todos los Directores para que hablen y opinen y que también den ideas. Y ahí se está invitando también a las Direcciones Regionales para que opinen. Por otra parte, lo que se está planteando son los procesos sustantivos definidos, aquí no se van a solucionar todos los problemas, pero primero hay que unificar, planificar y organizar para ir desmenuzando los problemas. Todos los problemas que plantea don Adolfo de una u otra forma se tienen que ir tocando: desconcentración, las regionales, los perfiles de los puestos, si se van a crear o no, si se van a eliminar, todas las partes desde el punto de vista legal. Pero aquí, lo que se está haciendo hoy es ver los grandes procesos macros, para definir si se sigue avanzando en esa línea. Hay muchos temas para los cuales todavía no tienen respuesta. Aquí el objetivo principal

no es eliminar puestos –que van a eliminarse de por sí– sino que es organizar la estructura de la Institución para que haya un ordenamiento.

**Se toma nota.**

Ingresa al salón de sesiones el Dr. Carlos Rosales, personero de la OPS (Organización Panamericana de la Salud) y el licenciado Luis Rivera Cordero, Director de Administración y Gestión de Personal.

**ARTICULO 3º**

El licenciado Rivera Cordero presenta el *Proyecto Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la Caja Costarricense de Seguro Social*, con base en las siguientes láminas:

- I. ***“Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS”***
- II. ***Plan de Desarrollo Integral de la Gestión de Recursos Humanos.***

**II.1. Antecedentes**

- OPS – *“Informe sobre el Estado de Situación Financiera del Seguro de Salud de la Caja Costarricense del Seguro Social” - julio 2012.*
- *“Informe del Equipo de Especialistas Nacionales nombrado para el Análisis de la Situación del Seguro de Salud de la CCSS” – Setiembre 2011*
  - *81 Recomendaciones / 54 relacionadas con RHS.*
- OPS – CCSS. *“Diagnóstico, Estudio y Definición de Estrategias para Recursos Humanos, en el Marco de la Sostenibilidad Financiera de la CCSS”. Set. – Oct. 2011.*
- *Presentación en Junta Directiva. OPS. “Misión exploratoria Gestión Recursos Humanos en la Caja Costarricense de Seguro Social. – Agosto 2012.*
- *Acuerdo Junta Directiva artículo 8. Sesión 8597 del 23 de agosto de 2013. Presentar Proyecto para el desarrollo estratégico de RRHH.*
- OPS – CCSS. *Actividades. Taller “Elaboración del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS en el Marco de la Sostenibilidad Financiera de la CCSS”. Setiembre 2012.*

**II.2. Propósito**

*Desarrollar un proceso de fortalecimiento de la organización, gestión y planificación de Recursos Humanos en la Caja Costarricense de Seguro Social, acorde con los requerimientos de la seguridad social y como base del fortalecimiento de la gobernanza institucional.*

### **II.3. Objetivos**

- *Definir e implementar una política integral de recursos humanos basada en la definición de líneas estratégicas que orienten el proceso de planificación y la gestión de recursos humanos en el corto, mediano y largo plazo.*
- *Fortalecer el modelo de gestión de recursos humanos mediante la integración, racionalización y desarrollo de capacidades institucionales, acorde con los requerimientos del modelo de prestación de servicios.*
- *Contar con información confiable, oportuna, integrada y actualizada de recursos humanos, que facilite el proceso de gestión y toma de decisiones.*

### **III. Principales Estrategias del Proyecto**

- *Trabajo en equipo y participación en sesiones permanentes para el desarrollo.*
- *Participación institucional dado que el desarrollo del proyecto requiere la participación activa del mayor número de personas de las diferentes áreas de trabajo, tanto de prestación de servicios, pensiones, planificación, etc.*
- *En el entendido de que la institución no cuenta con todas las capacidades y conocimientos sobre mejores prácticas en los diferentes temas a abordar, se movilizarán expertos en áreas críticas específicas como clasificación de puestos y salarios, planificación, análisis financiero, sistema de incentivos, negociación y conflictos, sistemas de información, marcos legales.*
- *Estos asesores serán reclutados tanto en el ámbito nacional como internacional.*
- *Dado que el proyecto aborda temas sensibles que tienen que ver con la reestructuración organizacional se considera importante contar con un sistema de sensibilización y el desarrollo de talleres de las propuestas y avances en el desarrollo del proyecto.*
- *En el desarrollo del proyecto se irá combinando la construcción, fortaleciendo las capacidades del equipo de trabajo nacional que quedaran a cargo de los nuevos procesos de gestión de recursos humanos, lo cual implica la capacitación permanente de los equipos de trabajo y del personal a cargo de los diversos procesos.*
- *Se realizará el monitoreo y evaluación periódicos, tanto a lo interno del proyecto como el desarrollo de jornadas de trabajo con Gerentes y otros actores que se consideren pertinentes.*

### **IV. Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS. Principales productos.**

- *Estructura organizacional con atribuciones y funciones.*
- *Lineamientos estratégicos en Recursos Humanos.*
- *Diseño de Políticas Institucionales de Recursos Humanos.*
- *Modelo de Planificación en Recursos Humanos.*
- *Modelo de dotación y contratación en la CCSS.*
- *Modelo de compensación y beneficios ligados a la productividad y a la eficiencia.*
- *Modelo de Puestos y Cargos.*
- *Modelo de Evaluación del Desempeño de acuerdo a resultados y a la productividad.*
- *Actualización y unificación del marco normativo y regulatorio.*
- *Modelo de Desarrollo del conocimiento, habilidades y destrezas.*
- *Plan para el desarrollo de la cultura y clima laboral.*



- Plan de comunicación y sensibilización.
- Plan de gestión del cambio.
- Modelo de gestión de la calidad y mejoramiento continuo.
- Definición del modelo de automatización de procesos sustantivos.
- Diseño del sistema de información gerencial.

## **V. Plan de Desarrollo Integral de la Gestión de Recursos Humanos.**

### **V.1. Organización y Gestión del Proyecto.**

- La Gerencia Administrativa designará al funcionario que ejercerá la función de director del proyecto.
- El gerente de proyecto, contará con un grupo de trabajo institucional designado por la Junta Directiva y la Presidenta Ejecutiva que al menos esté representado por cada Gerencia, las direcciones de Planificación Institucional, Desarrollo Organizacional, Administración y Gestión de Personal, Bienestar Laboral, Red de Servicios de Salud y CENDEISS.
- El equipo de proyecto contará con un grupo de asesores externos que se organizará con un asesor experto en recursos humanos (financiado por el proyecto) mismo que contará con un equipo de asesores externos a definir en los temas que se precisen como críticos, así como la participación de asesores especialistas en recursos humanos de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) que brindarán el apoyo técnico.
- Se contará con un espacio físico, así como la facilidad administrativa y logística para el equipo de trabajo del proyecto. Se elaborarán informes periódicos de avance a la Presidencia Ejecutiva y la Junta Directiva como parte de las actividades de seguimiento del proyecto.
- El proyecto tendrá una duración de dos años, iniciando acciones una vez se hayan aprobado los fondos requeridos para el desarrollo del proyecto.

## **VI. Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS. Resultados esperados.**

### Matriz de Marco Lógico del Proyecto

#### Proyecto Integral para el Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos en la Caja Costarricense de Seguro Social

Inicio: 01-03-2013 Fin: 31-03-2015

Fin	Indicadores Verificables	Medios de Verificación	Presunciones
Prestar servicios de salud y de pensiones, con calidad y calidez a la población de Costa Rica.			
Propósito	Indicadores Verificables	Medios de Verificación	Presunciones
Fortalecer la organización, planificación gestión de Recursos Humanos, acorde con los requerimientos y la gobernanza institucional de la seguridad social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de Proyecto.</li> <li>• Aprobación Junta Directiva CCSS.</li> <li>• Plan y cronograma de trabajo.</li> <li>• Informes de ejecución y seguimiento.</li> <li>• Entregables de acuerdo con las etapas y plan de trabajo.</li> <li>• Estructura organizacional y funcional implementada.</li> <li>• Política Integral de Recursos Humanos aprobada.</li> <li>• Modelo de Planificación de Recursos Humanos aprobado.</li> <li>• Modelo de Gestión de los sistemas y subsistemas de recursos humanos diseñados y aprobados.</li> <li>• Sistemas de información en procesos sustantivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta aprobada.</li> <li>• Acuerdo de Junta Directiva.</li> <li>• Documento con el Plan y Cronograma de Trabajo.</li> <li>• Presentación de Informes.</li> <li>• Documentos validados y aprobados.</li> <li>• Estructura y manual de organizacional y funciones aprobado.</li> <li>• Política aprobada por la Junta Directiva.</li> <li>• Modelo validado y aprobado.</li> <li>• Modelo validado y aprobado.</li> <li>• Sistemas de información en ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contará con recursos físicos, humanos y económicos a tiempo.</li> <li>• Los cambios políticos no plantearán cambios en el curso del desarrollo del proyecto.</li> <li>• El proceso de integración entre las gerencias se mantiene y profundiza.</li> <li>• Se generan alianzas institucionales que promueven la integración de los componentes.</li> <li>• Se tiene el apoyo de las máximas autoridades institucionales para la elaboración del proyecto</li> <li>• Se contara con asesoría externa (OPS).</li> <li>• El proyecto se desarrollará de acuerdo con los alcances del convenio de cooperación técnica entre la CCSS y la OMS/OPS.</li> </ul>

## Proyecto de Presupuesto. Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de RRHH. Monto en colones.

Concepto	Inversión*			
	2013	2014	2015	Total
<b>CCSS</b>				
Consultor Especialista en Recursos Humanos	30.420.000	30.420.000	5.070.000	65.910.000
Consultor especialista en Políticas y Planificación	10.140.000	5.070.000	-	15.210.000
Consultor especialista en Recursos Humanos	10.140.000	5.070.000	-	15.210.000
Consultor especialista en Cargos, Puestos y Salarios	20.280.000	30.420.000	-	50.700.000
Consultor especialista en Procesos y Calidad	5.070.000	10.140.000	-	15.210.000
Consultor especialista en Gestión de Cambio y Cultura	5.070.000	5.070.000	-	10.140.000
Talleres de discusión y trabajo	5.000.000	2.500.000	-	7.500.000
Material impreso	2.500.000	2.500.000	1.000.000	6.000.000
Campaña información	1.500.000	1.000.000	-	2.500.000
<b>Subtotal CCSS</b>	<b>90.120.000</b>	<b>92.190.000</b>	<b>6.070.000</b>	<b>188.380.000</b>
<b>OPS</b>				
1 Asesor RRHH - Regional <sup>1</sup>	2.500.000	3.000.000	500.000	6.000.000
1 Asesor RRHH - Subregional <sup>2</sup>	6.750.000	9.000.000	1.500.000	17.250.000
Talleres de discusión y trabajo	5.000.000	5.000.000	-	10.000.000
Foro de discusión	2.500.000	2.500.000	-	5.000.000
Material impreso	5.000.000	5.000.000	1.000.000	11.000.000
<b>Subtotal OPS</b>	<b>21.750.000</b>	<b>24.500.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>49.250.000</b>
<b>Total</b>	<b>111.870.000</b>	<b>116.690.000</b>	<b>9.070.000</b>	<b>237.630.000</b>

### VII. Propuesta de acuerdo.

ARTÍCULO X°. La Junta Directiva, teniendo a la vista la presentación del “*Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS*”, el cual se presenta como parte de lo acordado en la sesión 8597 del 23 de agosto, artículo 8 y con base en la exposición de los señores Dr. Carlos Rosales, Asesor Regional de Recursos Humanos de la Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS) y el Lic. Luis Fernando Campos, Gerente Administrativo y el Lic. Luis Rivera Cordero, Director de Administración y Gestión de Personal, de la CCSS, ACUERDA:

**ACUERDO PRIMERO.** Dar por recibida y aprobada la propuesta contenida en el “Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS”, iniciativa apoyada técnicamente por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), cuyo propósito esencial es reorganizar la estructura y funcionamiento de la gestión institucional en el campo de los recursos humanos, procurando una optimización de éste y un incremento de su productividad e impacto en la calidad de los servicios prestados a los asegurados, todo ello, en un marco de sostenibilidad financiera de mediano y largo plazo.

**ACUERDO SEGUNDO.** Instruir a la Gerencia Administrativa, para que en conjunto con la Dirección de Administración y Gestión de Personal, proceda a ejecutar las

acciones correspondientes para la implementación del proyecto conforme a los términos del mismo, y de forma trimestral, presente ante la Junta Directiva un informe sobre los logros concretos y avances en este proceso.

Dentro de toda la exposición, señala la Directora Solera Picado, le parece que tal vez debería revisarse; en la Caja se dice que hay muchísimo planes por todos lados, y si se está hablando de un proyecto de desarrollo integral –podría ser un plan integral– le parece que el desarrollo de la política laboral debería ser un gran tema estratégico. Y al igual comunicación y sensibilización, gestión del cambio, porque en estos tres grandes temas es donde más que nada están circunscritas una serie de acciones que activar para poder llegar a lograr las metas. Le parece que es más efectivo para la Institución hacer un solo plan integral y buscar productos esperados en cada uno de estos grandes temas. De toda la exposición es lo único que le llama la atención, y por lo menos le parece que podría hacerse el ensayo, para ver cómo se integra en un solo plan. Además, en la situación actual, siempre el costo no deja de ser un tema importante. Son temas y áreas estratégicas que tienen que estar insertas en un solo plan general. Por otra parte, le parecen muy atinadas también unas funciones sustantivas que están poniendo ahí, porque la planificación del recurso humano y todo ello son necesarias realmente en estos momentos. No es lo mismo la Caja de ahora que la de antes y en recursos humanos incluso se ha visto un gran cambio. Piensa y así lo quiere externar, que es un gran avance si esto se pudiera lograr.

Le parece al Director Loría Chaves que, desde la perspectiva que ha venido planteando la OPS, en la dirección de que los recursos humanos deben estar en función de las necesidades de los servicios técnicos, le gusta sobre todo el plan de las asesorías, que tienen que ver con un acompañamiento de los sectores de recurso humano de la Caja; no es aquella que contrata solo los que saben y hacen el producto, etc., sino que es el acompañamiento a los mismos funcionarios de Recursos Humanos que les permite actualizarse, porque la Institución, en materia de recursos humanos, no tiene el “expertice” del día al día en las nuevas tendencias, la nueva cultura de recursos humanos. Esto le parece que está muy bien, porque ese acompañamiento también le va a dar un legado de formación a la gente de la Institución. En esa dirección le parece bastante bueno, cree que es mucho más barato que la oferta del estudio integral de puestos; y que sobre todo, no es porque es más barato, sino porque obedece a la necesidad que la Institución tiene en la nueva visión de recursos humanos. Y para él es lo más rescatable.

El Director Fallas Camacho comenta que la idea es si se tiene claro cuál puede ser el alcance de un estudio de estos, tomando en cuenta que algunos elementos no se pueden cambiar, no se pueden modificar, a menos que se hagan gestiones a otros niveles; porque en algunos temas la Institución está atada, por ejemplo en el aumento del 5%, las antigüedades, etc., que vienen hasta por ley. La Ley de Incentivos Médicos es un acicate muy fuerte, que por más estudios que se hagan no se puede ir más allá. Quisiera saber si estos elementos se valoraron; todo lo demás que tiene que ver con este asunto va a ser importante y seguro habrá alguna acción que tomar; pero es necesario valorar este elemento, para poder avanzar o separar esta parte médica de la no médica, porque está encajonada. Este es un tema que le preocupa y creo que la parte legal tendrá que dar mucha asesoría.

Anota la doctora Balmaceda Arias que tal vez, cuando se haga toda esta reestructuración, se podría plantear un nuevo sistema de contratación, es parte de lo que se está estudiando. Agrega que se trae una propuesta de acuerdo, que podría analizarse.

El Director Fallas Camacho no está de acuerdo en votar este asunto ahora, prefiere verlo con más detalle, porque no se tienen los elementos suficientes.

La señora Presidenta Ejecutiva propone que se analice y se presente la próxima semana, porque aquí está en detalle todo el plan, está estructurado cada detalle para que todos tengan el espacio para analizarlo. Habría que hacer la consulta a los grupos sindicales, porque ellos necesariamente tendrán que participar, pero para ello está el plan de comunicación y sensibilización. Pero en este momento no se ha divulgado nada, porque apenas es una propuesta.

**Se toma nota.**

El Director Fallas Camacho se retira del salón de sesiones.

Se retira del salón de sesiones el Dr. Carlos Rosales.

**ARTICULO 4°**

El licenciado Picado Chacón, Gerente Financiero, presenta la propuesta de *Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera y estructura organizativa*, para lo cual se apoya en las siguientes láminas:

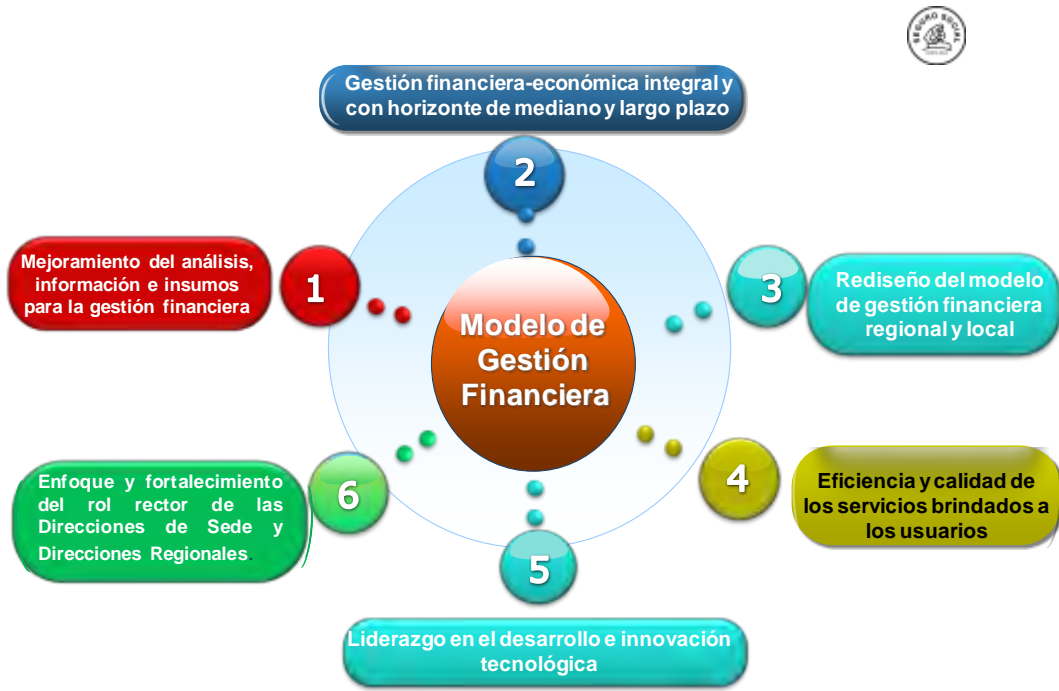
**I. Propuesta.**

**II. Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera y estructura organizativa.**

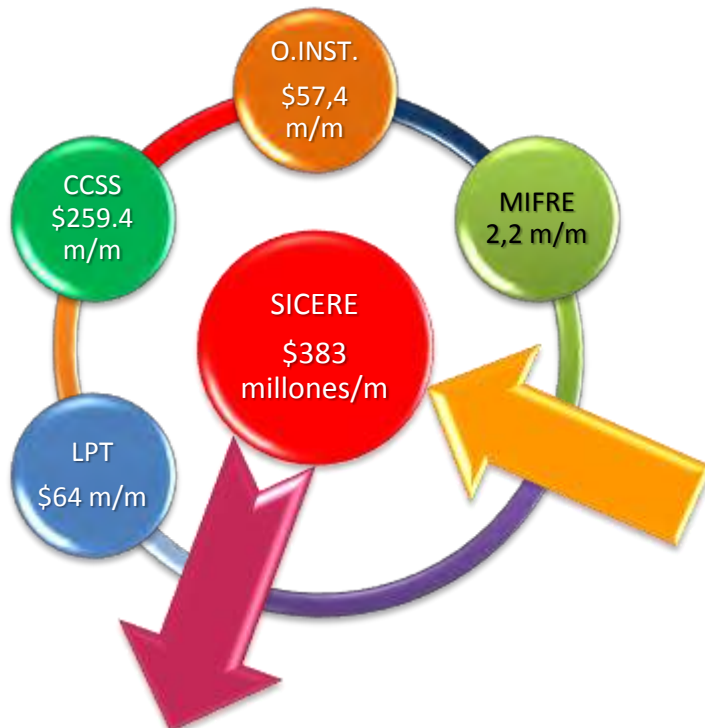
**II.1. Visión del Proceso de Reestructuración**

- Oportunidad para diseñar y desarrollar un nuevo modelo de gestión financiera y económica de la institución.
- Más que estructura, mejoras sustanciales de la gestión puede lograrse a través de formas innovadoras y creativas de hacer las cosas.
- La reestructuración debe orientarse hacia resultados e incremento de la productividad de los procesos y los funcionarios.
- Oficinas Centrales amerita un mejoramiento sustancial de las capacidades Gerenciales de las jefaturas y disciplina laboral de sus funcionarios.
- **Principio básico:** propuesta implica reordenamiento de recursos existentes sin generar necesidades adicionales.
- **Clave del éxito:** Transparencia, participación y comunicación con los actores involucrados.

**III. Componentes fundamentales**



**IV. Fortalecimiento de los procesos bajo un enfoque de inteligencia Financiera.**



## V. Sistemas de Información Financiero

- Sistema de Comprobantes.
- Sistema Asientos de Diario.
- Sistema Registros de Tiempos.
- Sistema Conciliaciones Bancarias.
- Sistema Incapacidades.
- Sistema Institucional de Préstamos.
- Sistema Nacional de Inventarios.
- Sistema Aporte Patronal Asociaciones Solidaristas.
- Sistema Bienes Inmuebles.
- Sistema Bienes Muebles.
- Sistema Control de Inversiones.
- Sistema Trámite de Cheques.
- Sistema de Planillas.
- SICERE.
- Asientos de Seguros.
- Fondos Rotatorios.
- Pensiones.

### Fortalecimiento de los procesos bajo un enfoque de inteligencia Financiera

Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera



## **VI. Mejoramiento de la eficiencia y calidad de los servicios brindados al usuario**

### **VI.1. Servicios Web**

#### **Plataforma Virtual**

- **ASEGURADOS**
  - Gestión de afiliación (Traslado de operadora de pensiones).
  - Aportes distribuidos al FCL y al ROP.
  - Información sobre período laborados y salarios consignados en planillas.
  - Consulta de Continuidad Laboral para retiro del FCL.
  - Histórico de afiliación a Operaciones de Pensiones.
  
- **PATRONOS**
  - Inscripción Patronal vía web.
  - Presentación de la planilla mensual.
  - Aplicación de cambio y facturación de su planilla.
  - Conocimiento del monto a pagar y fecha de vencimiento de la planilla.
  - Domiciliar cuentas bancarias para pagar la planilla.
  - Pago de planilla mediante débitos directos o débitos en tiempo real.

## **VII. Apoyo**

- **Macroproceso: Gestión Financiera.**
  
- **Situación Actual: Procesos Sustantivos: Nivel Central.**
  
- **Desarrollo e innovación Tecnológica.**



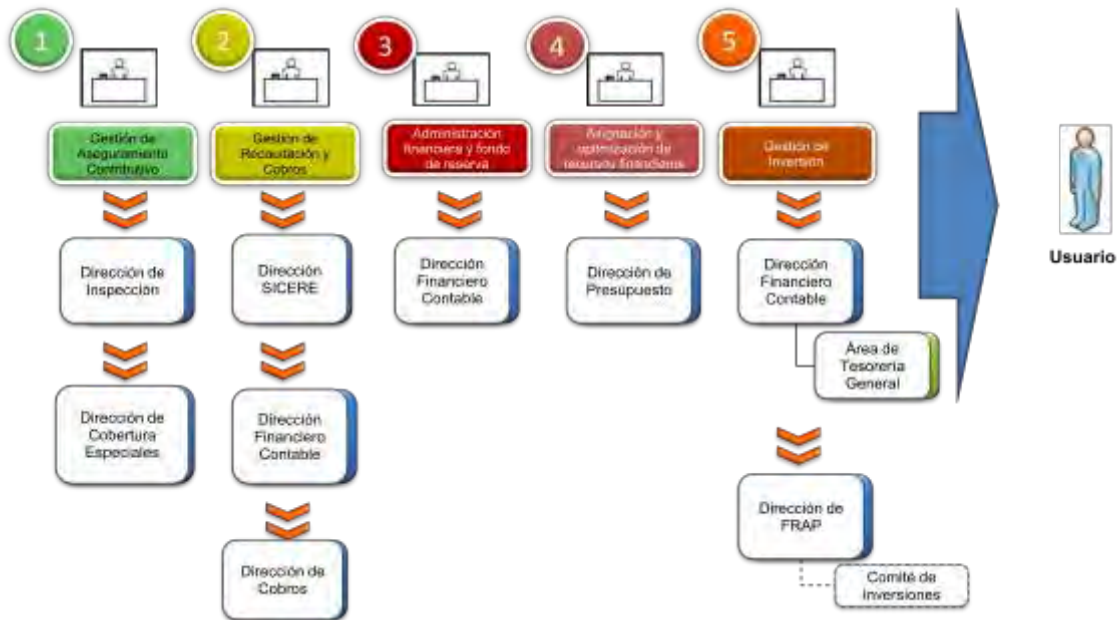


# Macroproceso: Gestión Financiera

Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera



## Situación Actual: Procesos Sustantivos: Nivel Central

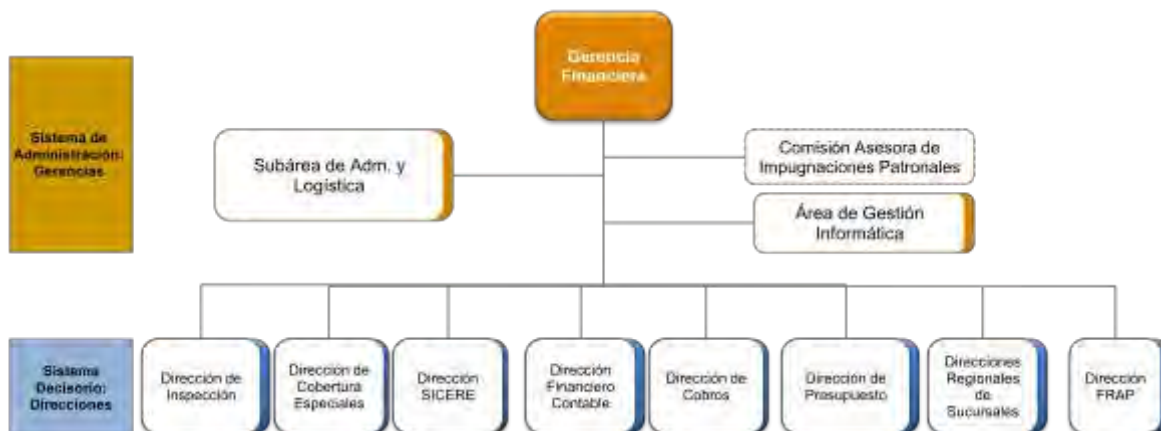


### VIII. Análisis Estructura Organizacional.

- Situación Actual.

### Situación Actual

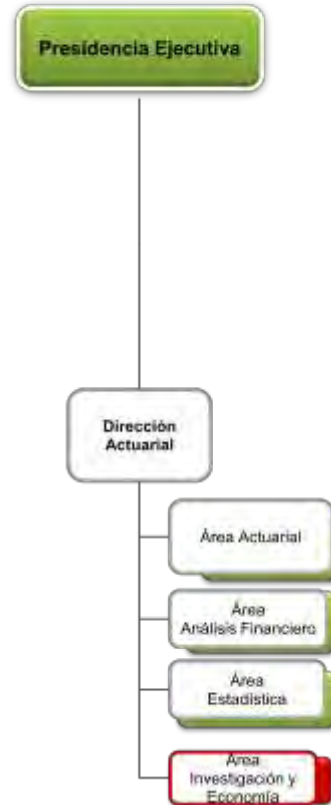
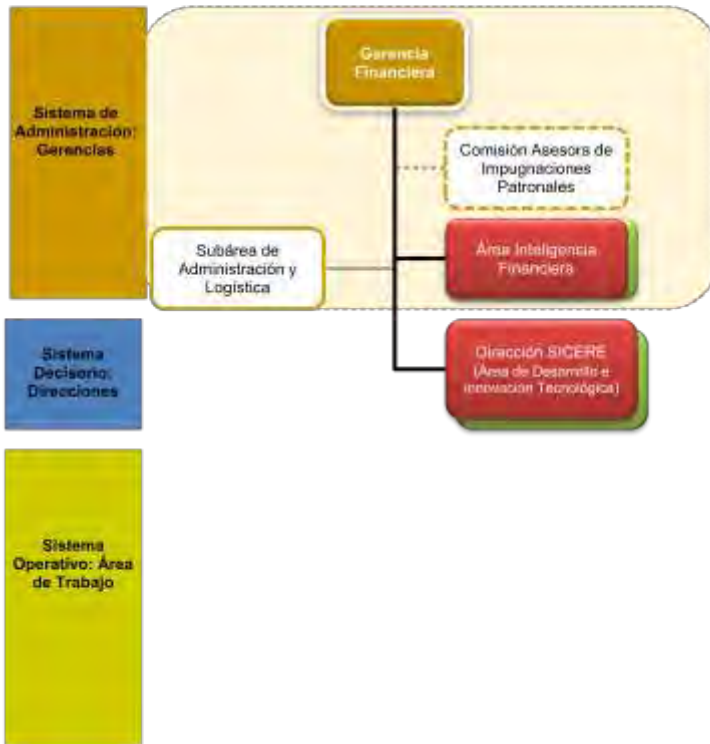
Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera



**IX. Propuesta: Nivel Gerencial.**

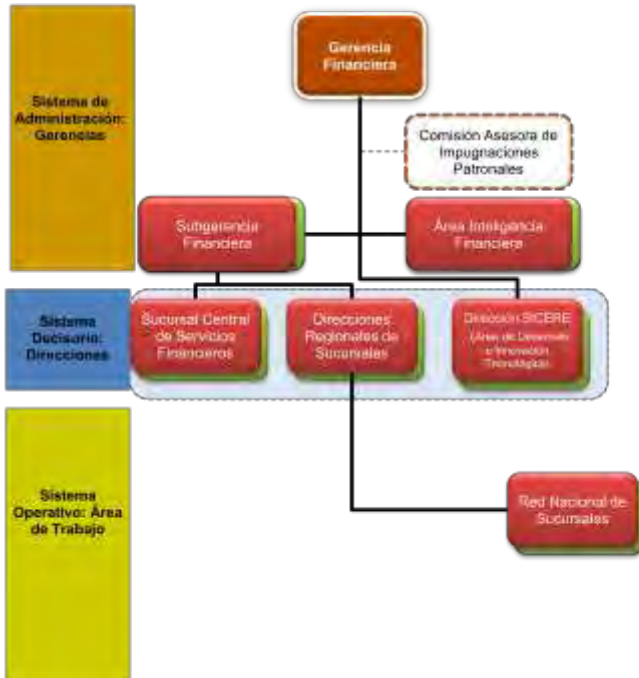
Propuesta: Nivel Gerencial

*Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera*

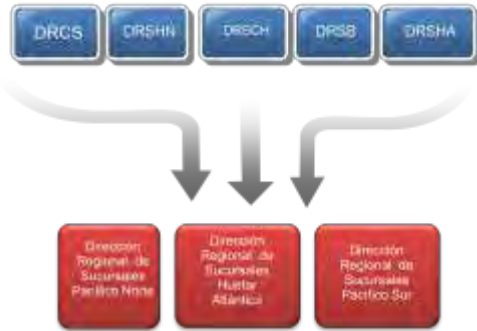


### Propuesta: Nivel Gerencial

Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera

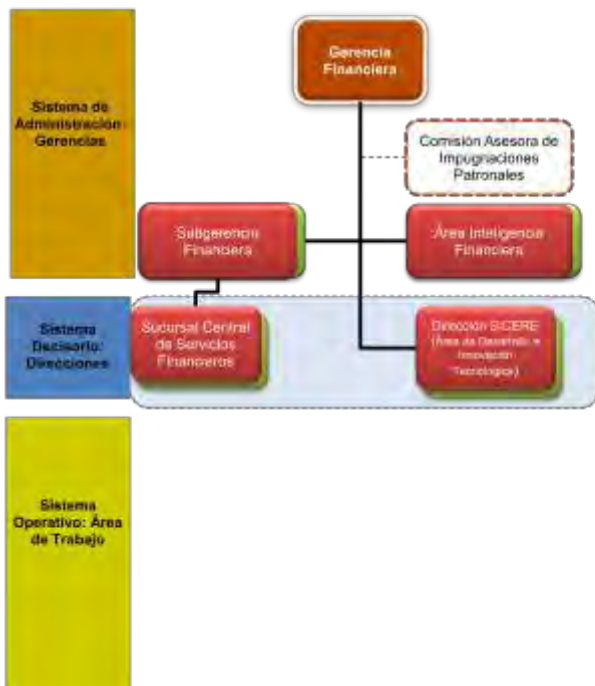


### Situación Actual: Direcciones Regionales de Sucursales



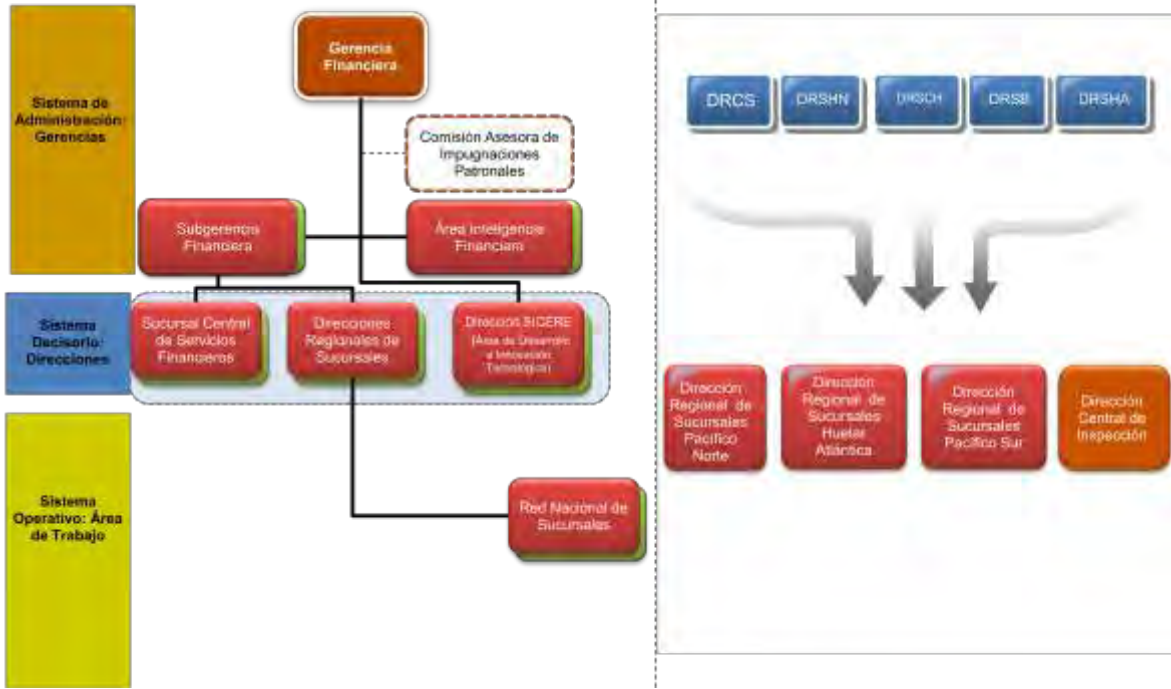
### Propuesta: Nivel Gerencial

Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera



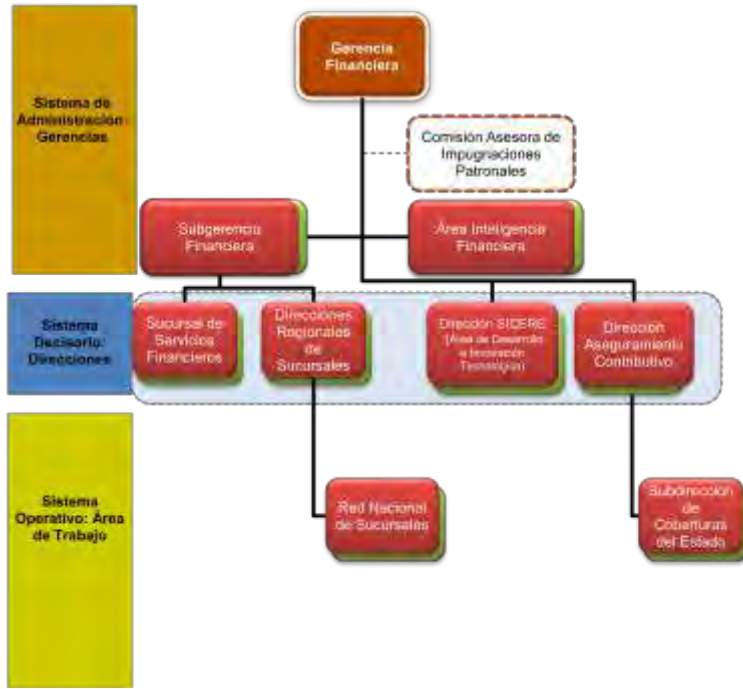
# Propuesta: Nivel Gerencial

Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera



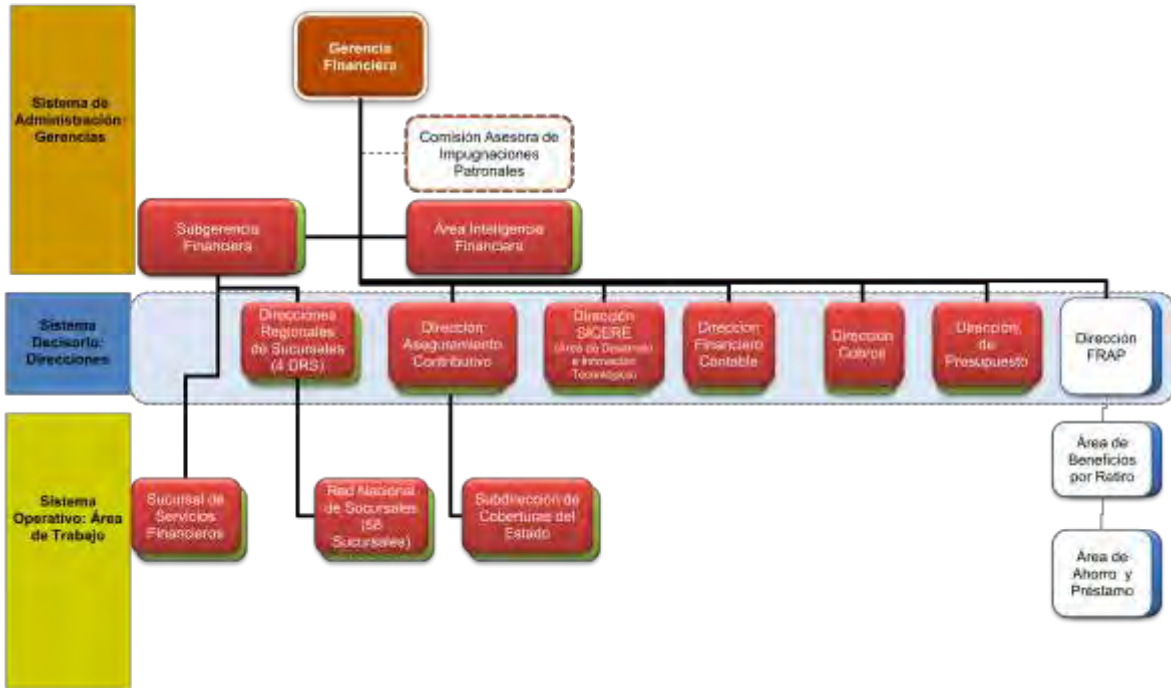
# Propuesta: Nivel Gerencial

Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera



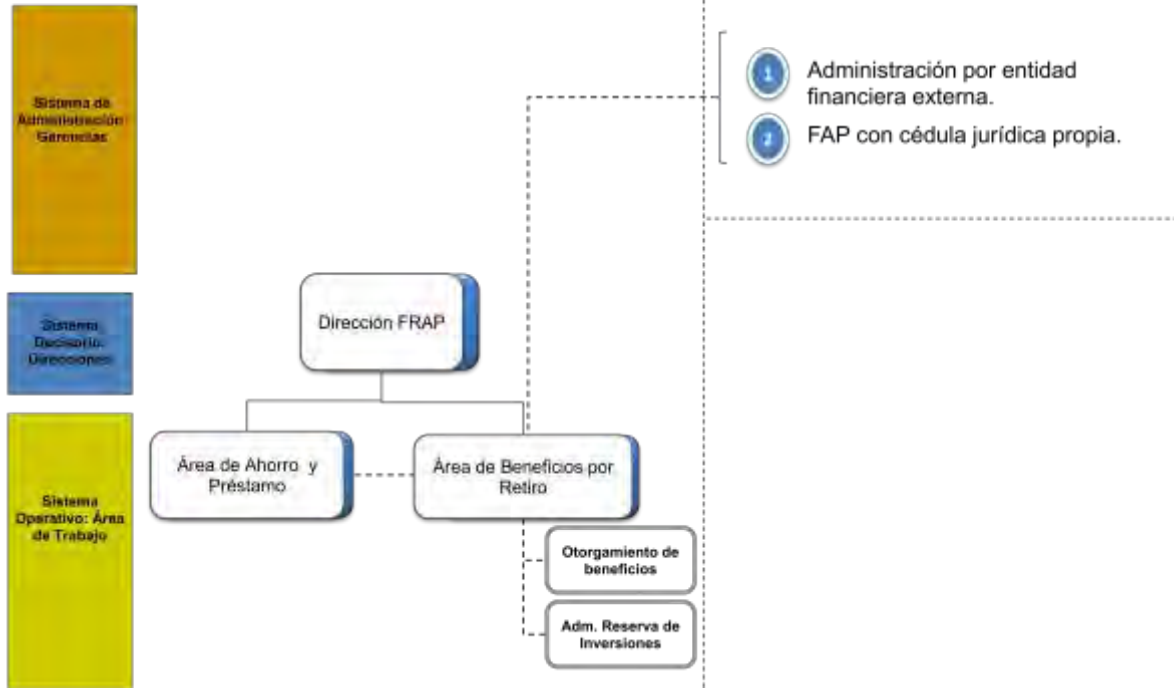
# Propuesta: Nivel Gerencial

Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera



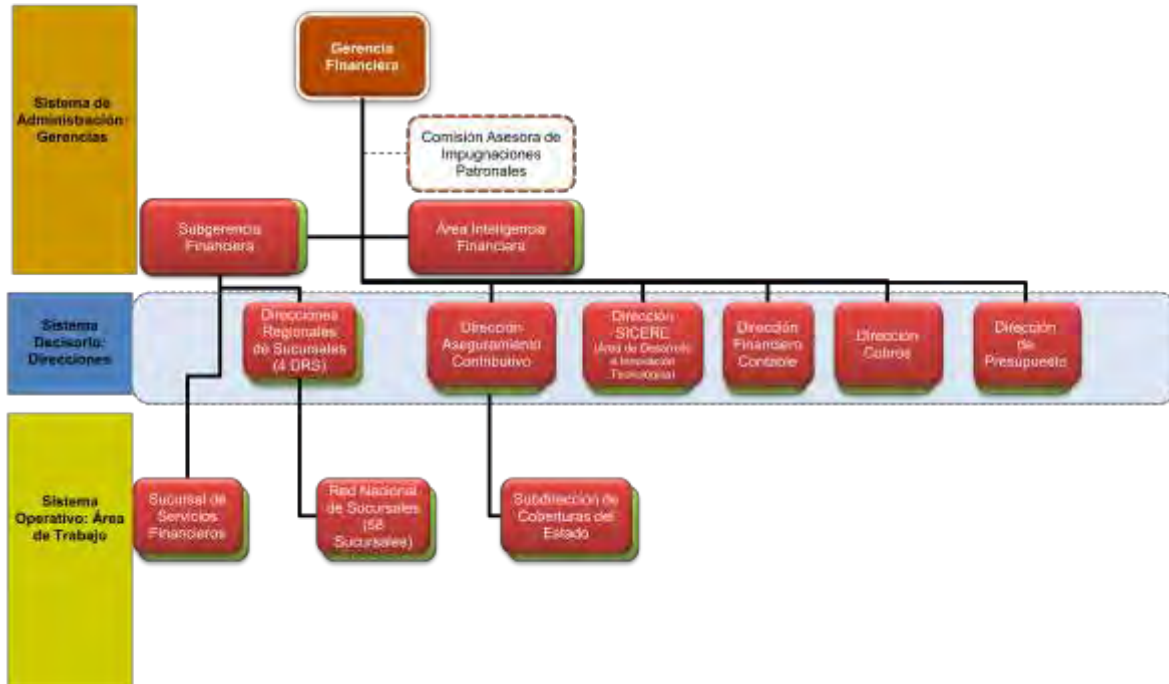
# Propuesta: Nivel Gerencial

Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera



## Propuesta: Nivel Gerencial

Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera



Dentro de toda la exposición, señala la Directora Solera Picado que le parece que tal vez debería revisarse; en la Caja se dice que hay muchísimo planes por todos lados, y si se está hablando de un proyecto de desarrollo integral –podría ser un plan integral– le parece que el desarrollo de la política laboral debería ser un gran tema estratégico. Al igual comunicación y sensibilización, gestión del cambio, porque en estos tres grandes temas es donde más que nada están circunscritas una serie de acciones que activar para poder llegar a lograr las metas. Le parece que es más efectivo para la Institución hacer un solo plan integral y buscar productos esperados en cada uno de estos grandes temas. De toda la exposición es lo único que le llama la atención, y por lo menos le parece que podría hacerse el ensayo, para ver cómo se integra en un solo plan. Además, en la situación actual, siempre el costo no deja de ser un tema importante. Son temas estratégicos, son áreas estratégicas que tienen que estar insertas en un solo plan general. Por otra parte, le parecen muy atinadas también unas funciones sustantivas que están poniendo ahí, porque la planificación del recurso humano y todo ello son necesarias realmente en estos momentos. No es lo mismo la Caja de ahora que la de antes y en recursos humanos incluso se ha visto un gran cambio. Piensa y así lo quiere externar, que es un gran avance si esto se pudiera lograr.

Le parece al Director Loría Chaves que, desde la perspectiva que ha venido planteando la OPS, en la dirección de que los recursos humanos deben estar en función de las necesidades de los servicios técnicos, le gusta sobre todo el plan de las asesorías, que tienen que ver con un acompañamiento de los sectores de recurso humano de la Caja; no es aquella que contrata solo los que saben y hacen el producto, etc., sino que es el acompañamiento a los mismos funcionarios de Recursos Humanos que les permite actualizarse, porque la Institución, en materia de recursos



humanos, no tiene el “expertice” del día al día en las nuevas tendencias, la nueva cultura de recursos humanos. Esto le parece que está muy bien, porque ese acompañamiento también le va a dar un legado de formación a la gente de la Institución. En esa dirección le parece bastante bueno, cree que es mucho más barato que la oferta del estudio integral de puestos; y que sobre todo, no es porque es más barato, sino porque obedece a la necesidad que la Institución tiene en la nueva visión de recursos humanos. Y para él es lo más rescatable.

El Director Fallas Camacho comenta que la idea es si se tiene claro cuál puede ser el alcance de un estudio de estos, tomando en cuenta que algunos elementos no se pueden cambiar, no se pueden modificar, a menos que se hagan gestiones a otros niveles; porque en algunos temas la Institución está atada, por ejemplo en el aumento del 5%, las antigüedades, etc., que vienen hasta por ley. La Ley de Incentivos Médicos es un acicate muy fuerte, que por más estudios que se hagan no se puede ir más allá. Quisiera saber si estos elementos se valoraron; todo lo demás que tiene que ver con este asunto va a ser importante y seguro habrá alguna acción que tomar; pero es necesario valorar este elemento, para poder avanzar o separar esta parte médica de la no médica, porque está encajonada. Este es un tema que le preocupa y creo que la parte legal tendrá que dar mucha asesoría.

Anota la doctora Balmaceda Arias que tal vez, cuando se haga toda esta reestructuración, se podría plantear un nuevo sistema de contratación, es parte de lo que está estudiando. Agrega que se trae una propuesta de acuerdo, que podría analizarse.

El Director Fallas Camacho no está de acuerdo en votar este asunto ahora, prefiere verlo con más detalle, porque no se tienen los elementos suficientes.

La señora Presidenta Ejecutiva propone que se analice y se traiga la próxima semana, porque aquí está en detalle todo el plan, está estructurado cada detalle para que todos tengan el espacio para analizarlo. Habría que hacer la consulta a los grupos sindicales, porque ellos necesariamente tendrán que participar, pero para ello está el plan de comunicación y sensibilización. Pero en este momento no se ha divulgado nada, porque apenas es una propuesta.

**Se toma nota.**

El Gerente Financiero se retira del salón de sesiones.

**ARTICULO 5°**

*“De conformidad con el dictamen jurídico número GA-19660-14, el acceso de esta información, por ser de carácter confidencial se excluye de publicación”.*

**ARTICULO 6°**

Propone la señora Presidenta Ejecutiva que se concluya aquí con las presentaciones y ella iría programando para los jueves una o dos Gerencias. Hace hincapié en que es necesario que se envíen los documentos a todos los miembros de Junta Directiva, para que los vayan leyendo, por lo menos los que ya presentaron.

Por lo tanto y por lo avanzado de la hora, **se dispone** que, en las próximas sesiones ordinarias, se proceda a la presentación de las Gerencias que faltan de exponer el informe referente a la reestructuración: Gerencias de Logística, Infraestructura, Pensiones y la Presidencia Ejecutiva. Se programarán dos Gerencias por sesión.

Se dispone que las Gerencias de Logística e Infraestructura presenten en la próxima sesión de Junta Directiva.

Los Gerentes de Infraestructura, Médico, Pensiones, Logística y Administrativo se retiran del salón de sesiones.

**Por otra parte**, informa la doctora Balmaceda Arias que ya tienen una propuesta de la Gerencia de Pensiones, pero tienen que pensar en la estructura y a dónde se ubique. La propuesta concreta la vieron en el Consejo de Presidencia, se le hicieron algunas observaciones que ya se incorporaron. Tiene que programar otra vez en el Consejo de Presidencia para volver a analizarlo. La idea es traerlo a Junta Directiva pero cuando se tenga alguna estructura, para ver qué les parece a los señores Directores, pero es como un tema de un día; el proceso no es tan sencillo, pero están trabajando y se le está poniendo mucho énfasis. Espera que antes de cerrar el año se pueda presentar un documento un poco más depurado y, de acuerdo a las observaciones que se vayan haciendo, seguir trabajando e ir implementando algunos cambios, porque hay que ver la parte legal, ver todos los posibles riesgos que hay para poder irlos implementando. Le parece que si puede implementar la reestructuración, se dejaría una huella importante en la Institución.

A las dieciocho horas con diez minutos se levanta la sesión.