

Lunes 27 de noviembre de 2017

N° 8942

Acta de la sesión extraordinaria número 8942, celebrada por la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, a las nueve horas del lunes 27 de noviembre de 2017, con la asistencia de los señores: Presidente Ejecutivo, Dr. Llorca Castro; Vicepresidente, Dr. Fallas Camacho; Directores: Licda. Soto Hernández, Dr. Devandas Brenes, Lic. Barrantes Muñoz, Lic. Gutiérrez Jiménez, Lic. Alvarado Rivera; Auditor, Lic. Hernández Castañeda; y Lic. Alfaro Morales, Subgerente Jurídico. Toma el acta Emma Zúñiga Valverde.

La Directora Alfaro Murillo comunicó con antelación que no podrá estar presente en esta sesión. Disfruta de permiso sin goce de dietas.

El Director Devandas Brenes retrasará su llegada a esta sesión.

El Director Loría Chaves informó que no le será posible participar en esta sesión. Disfruta de permiso sin goce de dietas.

ARTICULO 1°

Comprobación de quórum, según consta en el encabezado del acta de esta sesión.

ARTICULO 2°

El señor Presidente Ejecutivo hace referencia a la agenda distribuida para la sesión de esta fecha, que seguidamente se transcribe, literalmente y que es la definida para el día de hoy:

I) “Aprobación agenda.

II) Comprobación de quórum.

III) Aprobación agenda.

IV) Meditación.

V) Sesión de trabajo con el CICAP (Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública), en relación con el *Proyecto de reestructuración organizacional del Nivel Central*”.

Ingresan al salón de sesiones el doctor Mauricio Vargas Fuentes, el licenciado Roberto Guillén Pacheco, la licenciada Carmen Coto, Abogada, licenciados Rodolfo Romero y Freddy Quirós, funcionarios del CICAP (Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública); la doctora Julia Li Vargas, Directora; el licenciado Lorenzo Chacón Arrieta, Andrey Mora Bermúdez y la ingeniera Lucía Gómez Brenes, funcionarios del Proyecto de reestructuración organizacional del Nivel Central.

ARTICULO 3°

Conforme con lo previsto, se realiza la sesión de trabajo (conversatorio) con el CICAP (Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública), en relación con el *Proyecto de reestructuración organizacional del Nivel Central*.

Manifiesta el señor Presidente Ejecutivo que el día de hoy, se presentará un conversatorio con el personal del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) y los Miembros de la Junta Directiva, aunque no van a poder estar presentes todos, sí la mayoría.

La presentación se desarrolla, con base en las siguientes láminas; expone primeramente el doctor Vargas Fuentes y luego el licenciado Guillén Pacheco:

1)

Proyecto
REESTRUCTURACIÓN
Funcional y Organizacional del Nivel Central

Sesión de trabajo con Junta Directiva
Lunes 27 de noviembre




2)

Agenda

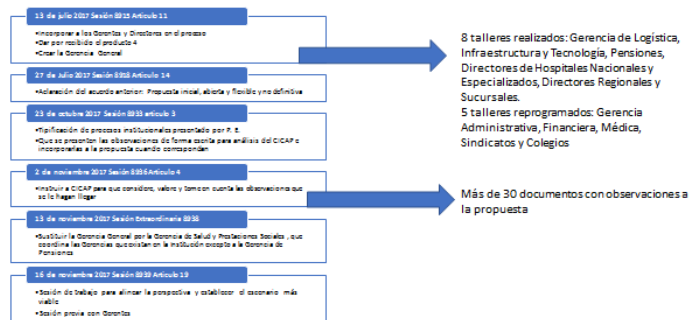
Objetivo: Analizar conjuntamente sobre lo realizado y la definición de los pasos a seguir en el corto plazo...

1. Resumen de las consideraciones sobre la propuesta de reestructuración, presentadas por los funcionarios en documentos y talleres (20min).
2. Resumen sobre el análisis de escenarios con viabilidad de corto, mediano y largo plazo (30min).
3. Realimentación de la Junta Directiva y definición de pasos a seguir.

CICAP Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

3)

1.1 Recuento de sesiones y talleres de realimentación.



CICAP Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

4)

1.2 Resumen de las consideraciones y observaciones realizadas a la propuesta

- Dudas por desconocimiento del objetivo, alcances y metodología del proyecto, establecidos contractualmente.
- Elementos técnicos que no estaban claros.
- Desconocimiento sobre la articulación con otros proyectos estratégicos (Proceso de transformación Institucional)
 - Proyecto Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud
 - Plan de Innovación (ERP)
 - Gobernanza TIC's
 - EDUS
 - Recursos Humanos.
- Aportes específicos sobre funcionamiento que se utilizaran para Manual de Organización y Procesos (Producto 6).
- Aspectos relevantes para la implementación: cultura, planificación-presupuesto, regionalización, puestos, régimen salarial, otros.

CICAP Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

5)

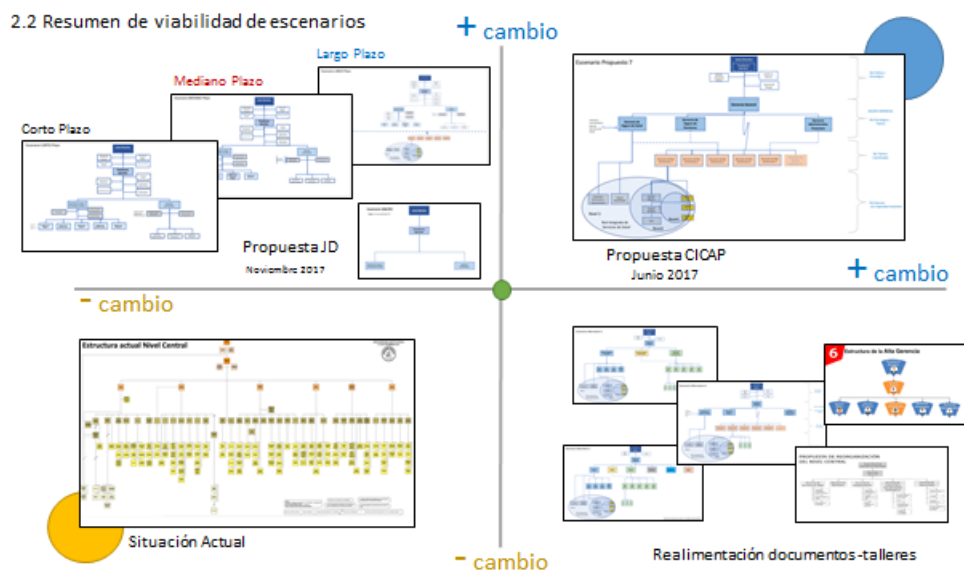
2.1 Premisas para el diseño de escenarios:

- 1.Fortalecer el papel de la Junta Directiva, como de espacio de rendición de cuentas y en su rol político estratégico.
- 2.Consolidar el nivel gerencial articulador de las estrategias y acciones institucionales.
- 3.Fortalecer los roles conductores del nivel central orientados a la normalización y evaluación de los procesos transversales y de los recursos.
- 4.Fortalecer los ámbitos regionales y locales transfiriéndoles capacidades de decisión y de gestión de recursos.

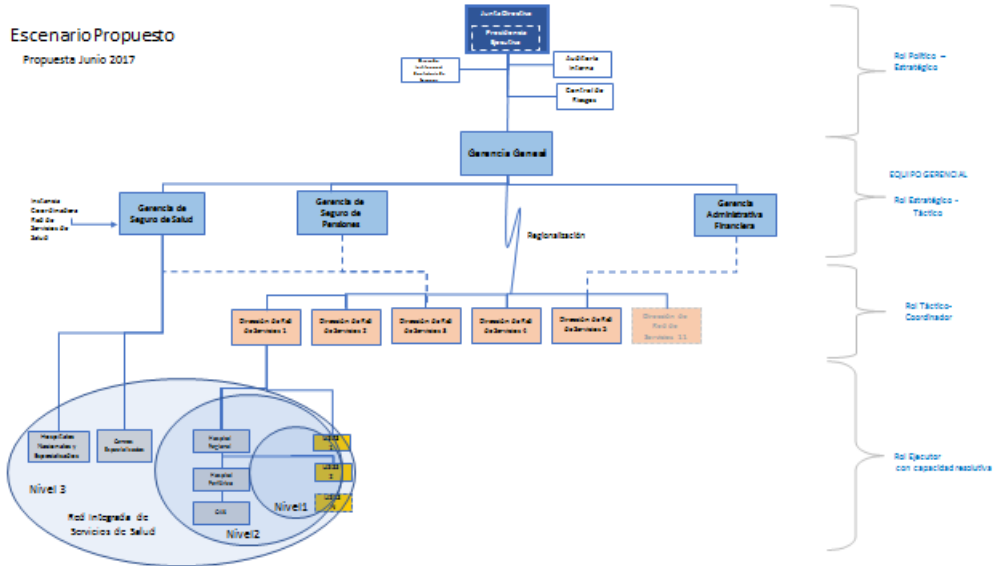
CICAP Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

Ingresa al salón de sesiones el Director Devandas Brenes.

6)

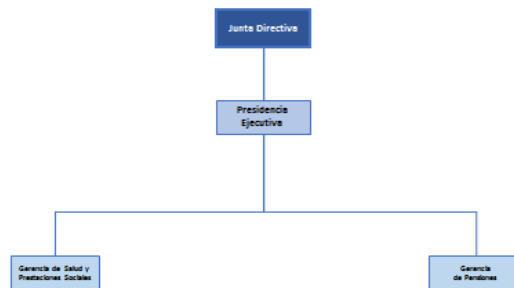


7)

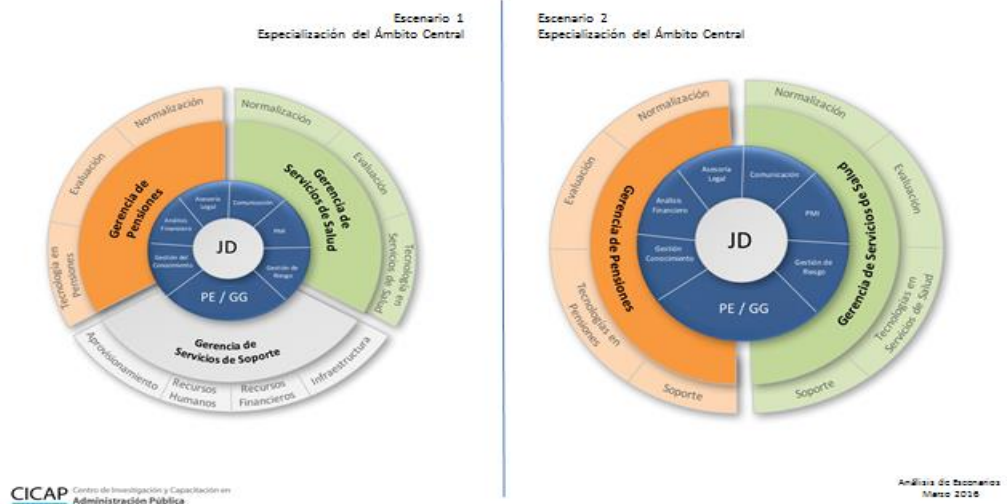


8)

Escenario MACRO
Según el acuerdo de Noviembre de Junta Directiva

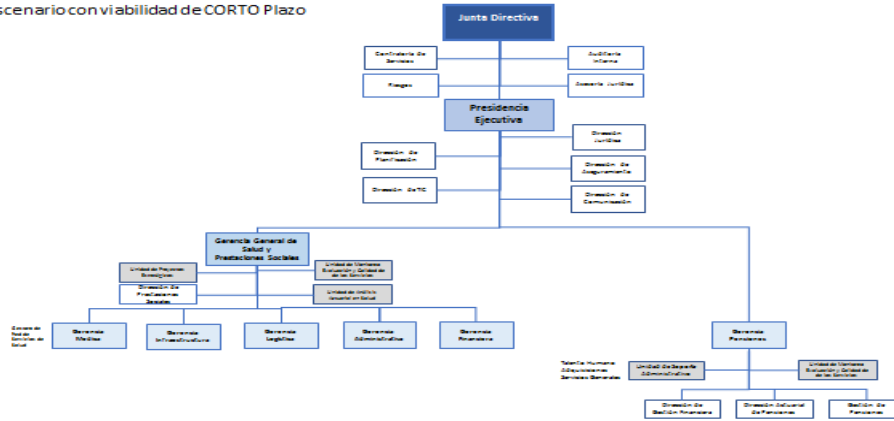


9)



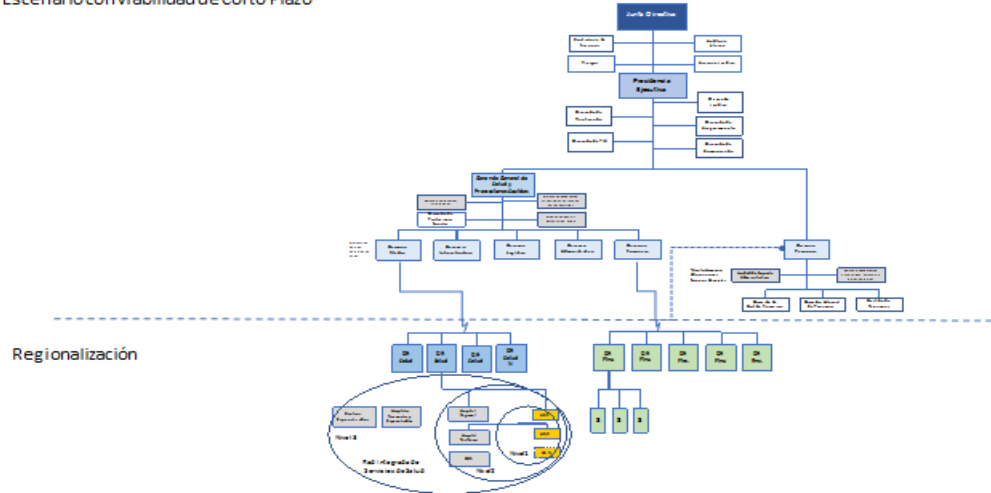
10)

Escenario con viabilidad de CORTO Plazo



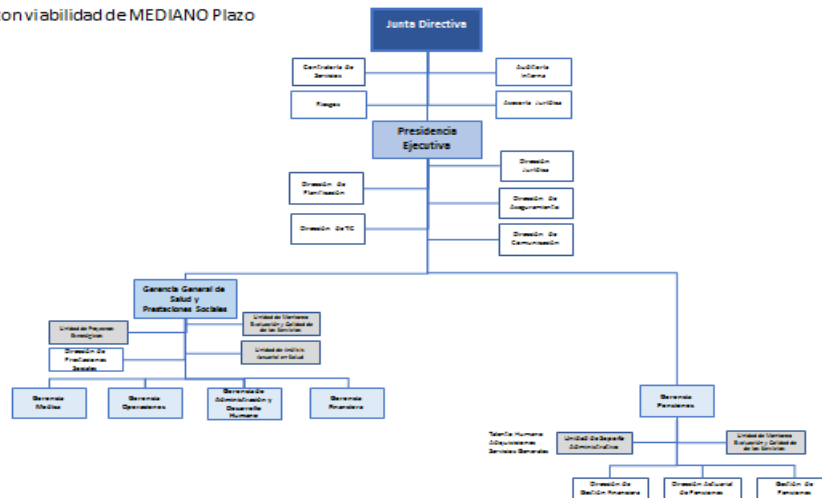
11)

Escenario con viabilidad de Corto Plazo



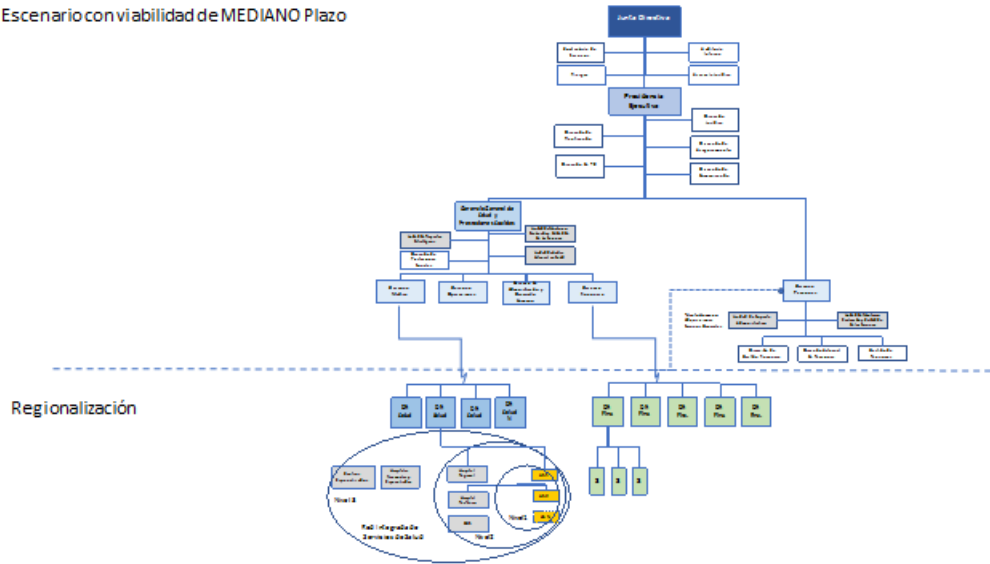
12)

Escenario con viabilidad de MEDIANO Plazo



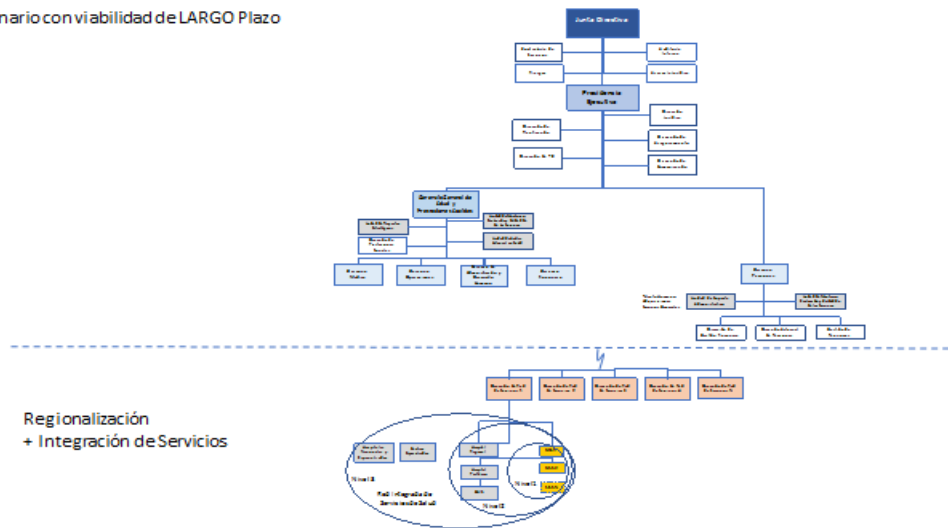
13)

Escenario con viabilidad de MEDIANO Plazo



14)

Escenario con viabilidad de LARGO Plazo



15)

Viabilidad de Escenarios en el tiempo



Señala el doctor Vargas Fuentes que es importante dejar planteado desde el inicio, el hecho de que lo que se pretende es conversar en esta Junta Directiva sobre lo actuado hasta este momento, en el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central de la Caja, es decir, para situarlo, sin entrar en detalles, pues se considera que ya hay un trabajo que se ha compartido tanto con la Junta Directiva en pleno, como con la Comisión de Reestructuración del cuerpo colegiado y con el doctor Llorca. Entonces, de una manera muy concreta, se revisará donde está situado el proceso, pero sobre todo lo que más le interesaría, es tener claro lo que sigue y para ese aspecto, se requiere un acuerdo de parte de la Junta Directiva no hoy, para poder cerrar el trabajo que está definido contractualmente y, básicamente, consiste en el Manual de Organización de lo que, finalmente, decida el Órgano Colegiado. Plantea la agenda que se tiene para presentar el día de hoy. El objetivo es analizar conjuntamente lo realizado y la definición de los pasos por seguir en un corto plazo, pues ese aspecto le parece muy importante dejarlo establecido. Lo que en realidad interesa es que hoy se puedan dar los insumos para que esta Junta Directiva logre decidir, lo más pronto posible en relación con lo que sigue. Como primer punto, se hará un resumen de las consideraciones de la propuesta de reestructuración, porque fueron presentadas por los funcionarios y los documentos que les fueron enviados y, rápidamente, se van a revisar, no en detalle, pero sí para que se tenga una perspectiva de todo el trabajo que aportaron los diferentes funcionarios de la Institución y de las Gerencias, es decir, la información que se ha venido recabando de los talleres. Todavía quedan pendientes algunos aspectos, pero considera que se tienen suficientes insumos como para poderlos compartir con los señores Directores. Luego, se tratará el resumen sobre el análisis de escenarios con viabilidad de corto, mediano y largo plazo. Parece que la Junta Directiva tiene que contar con todos los insumos, para que observe lo que de la perspectiva técnicamente hablando, se considera que es un aspecto más viable, para concretar en el corto plazo y los Miembros del cuerpo colegiado, tengan las posibilidades abiertas, para observar lo que se podría dar en el mediano y largo plazo. Se está haciendo referencia de alrededor de 40 minutos de exposición, para que escuchen y tengan la retroalimentación que se les pueda dar y definir como lo indicó anteriormente, qué es lo que sigue en el proceso. Señala que es un breve recuento de las sesiones y talleres de retroalimentación que se han recibido de parte de los funcionarios de las diferentes Gerencias de la Institución, en el marco del acuerdo que tomó la Junta Directiva, quien decidió que el Centro de Investigación y Capacitación de la Administración Pública (CICAP) hiciera ese trabajo. Entonces, de una u otra manera ya estaba previsto en el plan de trabajo, es decir, hacer ese proceso con los diferentes funcionarios de las Gerencias de la Caja. Hay ocho talleres que se han realizado con la Gerencia Logística, la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, la Gerencia de Pensiones, con los Directores de Hospitales Nacionales y Especializados, con los Directores Regionales y de Sucursales. Además, hay cinco talleres que están programados a partir del día de mañana, durante esta semana y principios de la otra, dado que se estaría cerrando este proceso. Hay un taller mañana con la Gerencia Administrativa, el miércoles con la Gerencia Financiera y la Gerencia Médica y la siguiente semana, se finaliza este proceso con los Sindicatos y los Colegios. Es importante conocer qué se ha revisado, en ese sentido, se han revisado alrededor de 30 documentos, se han recibido algunos otros, pero en este momento se tiene revisado, repite, más de treinta documentos. Se localizaron algunos que son bastante sintéticos, pero otros contienen información significativa, la cual se ha tomado de referencia para este trabajo. Es importante además, conocer las consideraciones y observaciones que fueron realizadas, a la propuesta que se compartió

anteriormente. Lo primero que se encontraron en los documentos que les fueron enviados y en el trabajo que se ha realizado en los talleres, es que hay dudas o desconocimientos del objetivo que tenía realmente el trabajo, así como sus alcances, la metodología que se siguió en el desarrollo del Proyecto de reestructuración y sobre todo, en el marco de lo que está establecido contractualmente; pues es un aspecto en el que la mayoría de las personas, tenían inquietudes y dudas, es decir, no conocer en lo que realmente consistía el trabajo. En ese sentido, había elementos técnicos que no estaban del todo claros y ese aspecto, le parece que es lógico que se diera, porque era un documento sin tener todos los insumos de los informes anteriores y sin haber participado, realmente, en el proceso de discusión genera dudas en algunos elementos técnicos. Recuerda que esas observaciones, sobre todo el desconocimiento y la falta de claridad de los elementos técnicos, se originan porque no todas las personas participaron en el proceso y esa situación no se logra controlar. Ese aspecto se les señaló a las personas que en ese momento definió, la Presidencia Ejecutiva de ese entonces como la dirección del proyecto y ese aspecto le parece importante dejarlo claro. Lógicamente, los funcionarios que no participaron del proceso en ese momento, tenían más inquietudes de los que participaron activamente. Había un desconocimiento sobre la articulación con otros proyectos estratégicos y ese aspecto, le parece importante mencionarlo, pues hay un proceso de transformación institucional que está planteado, el cual incluye el desarrollo de diferentes proyectos estratégicos. Está el Proyecto de Fortalecimiento de la Prestación de los Servicios de Salud, coordinado por la doctora Rocío Sánchez, también el Plan de Innovación Tecnológica, el cual es liderado por la Gerencia Financiera y esa iniciativa está avanzando en la Institución; además, del tema de la gobernanza de EDUS y recursos humanos. Significa que hay proyectos que son muy importantes y están enmarcados en un proceso de mayor transformación institucional, del cual forma parte este Proyecto de Reestructuración que se ha venido trabajando. Finalmente, se debe conocer que para concretar la propuesta, se tuvo que considerar todos los insumos que tienen esos proyectos, para darles armonía y para no hacer planteamientos que, finalmente, pudiesen ser contrarios a los otros lineamientos que tiene la Institución. El otro tema es que hubo aportes específicos sobre el funcionamiento que se podría utilizar, para lo que es el trabajo final, es el Manual de Organización y Procesos y es el producto N° VI) de la consultoría. Además, son aspectos relevantes para la implementación, las dudas e inquietudes de los funcionarios y considera que en realidad, no solamente de los mismos Miembros de la Junta Directiva, pues han externado inquietudes en relación con el tema. No obstante, en esos documentos y en el trabajo que se ha venido trabajando en los talleres, se identifica que hay inquietudes en relación con el proceso de implementación, para el cambio de la cultura de la organización. El tema de la integración del plan-presupuesto, el cual les parece que es un aspecto que, realmente, es crucial para la buena marcha en general de la Institución, es decir, que realmente se integre todo el tema de planificación presupuesto. El asunto de la regionalización, en términos de cómo se iba a concretar. En ese sentido, le parece importante recordar que a pesar de que no se tiene como parte de los términos de referencia, el tema de la organización y el funcionamiento y los niveles regional y local, se tuvo que imaginar cómo se tenía la imagen-objetivo, la cual se compartió con la Junta Directiva y fue aprobada por el cuerpo colegiado en su momento. Entonces, pensar en cómo se tendría que organizar y funcionar el nivel regional porque, finalmente, el Nivel Central tiene que dar respuesta a ese proceso. Hace hincapié en que hay una dirección definida en el proyecto, relacionada con el acercamiento del servicio a las personas, pero también el tema de la eficiencia institucional y en ese marco, en el momento de implementar procesos que se derivan de este trabajo, es garantizar un buen gobierno institucional. Las premisas que se han seguido para el diseño, se ha trabajado un proceso de diseño de la organización. Las premisas que se han

tomado como referencia para el diseño de escenarios y, lógicamente, se ha compartido con la Junta Directiva, pero les parece importante recordarlas. El primero, es el fortalecimiento del papel de la Junta Directiva como espacio de rendición de cuentas y en el marco del papel político y estratégico que desempeña, entonces, recuperar esa perspectiva que debe tener la Junta Directiva en el marco de un buen gobierno institucional. Consolidar el nivel gerencial, articulador de las estrategias y acciones institucionales. Cuando se indica ese aspecto, es realmente garantizar, no Gerencias trabajando de una manera desarticulada, sino un Nivel Gerencial que articule estrategias y acciones institucionales. El tercer punto se refiere al fortalecimiento de los papeles conductores del Nivel Central, orientados a la normalización y evaluación de los procesos transversales y de los recursos. Finalmente, el fortalecimiento de los ámbitos regionales y locales, transfiriéndoles capacidades de decisión y de gestión de recursos. Hay dos núcleos que, finalmente, son esenciales de comprender. El primero es la necesaria articulación del Nivel Central, para garantizar que lo que se gestione al nivel regional y local, sea lo más adecuado y un aspecto que les parece importante al margen de que solo debe estar, en la imagen-objetivo, pero que se considera que es muy importante. El otro tema, por el que solicitaría no solamente que les indique cuál es la propuesta desde el punto de vista de diseño de la organización del Nivel Central que se va a aprobar, porque para el CICAP es vital para efectos de trabajar el Manual de Organización y los procesos del Nivel Central. En ese sentido, se tiene que definir, además, si se va a avanzar en el proceso de regionalización, desconcentrando algunas funciones y procesos que, actualmente, están concentrados en el Nivel Central.

El Director Gutiérrez Jiménez asume que cuando se indica que se necesita que se defina ese aspecto, es porque se presentarán algunas opciones sobre las cuales se puede tomar una decisión.

Al respecto, indica el doctor Vargas Fuentes que así es. Lo que se tiene es como un punto de partida y don Adolfo lo ha indicado bien, es el sentido que tiene. Entonces, se podrían presentar los escenarios y las posibilidades para que, finalmente, con todo el respeto, para lograr cerrar el proceso es vital que se tome una decisión y se indique si se avanzará en el proceso de desconcentración, porque si no la situación de la Institución quedaría igual, pues se estaría trabajando el Nivel Central sin que haya cambios.

Comenta el licenciado Guillén Pacheco que la Gerente de Infraestructura, doña Gabriela Murillo, fue muy útil en los talleres que se realizaron con la Gerencia, respecto del diseño de un edificio, en el que hay una primera etapa de diseño y otra etapa constructiva. Entonces, el proyecto se ha observado desde el punto de vista de la arquitectura de la organización que se está planteando. Es un trabajo de diseño, por ejemplo, no es un trabajo de ingeniería en el que se indica lo que se realice, pues se les entrega los planos y lo hacen. Se trata de un diseño y significa que se está ante un enfoque que se relaciona con las estrategias que la organización toma y en ese sentido, se necesita la retroalimentación de los órganos directores. Manifiesta el Lic. Guillén que en el CICAP como consultores, se hace todo el análisis de las opciones de viabilidad técnica y se puede apoyar y encausar esa toma de decisiones, pero no toman decisiones. Cuando se está haciendo referencia de diseño, se refiere a la estrategia. Por ejemplo, cuando se hace un diseño en una casa, se conversa con la familia, para determinar qué es lo que requiere y probablemente, cuando se llegan a trabajar con los hijos, cada quién va a querer su cuarto por separado, entre otros. Se refiere a un proceso que no está establecido de antemano, sino que hay que tomar esas decisiones. Dentro de esa línea, se dividió el trabajo en cuatro componentes. El primero, es el análisis de la situación actual, no para definir si está bien o mal, o si se está haciendo bien el

trabajo o demás, pues es un enfoque de ingeniería desde abajo hacia arriba. Lo que se pretende es cómo entender la lógica de la organización, con un enfoque de diseño. Entonces, se determinó que la organización es muy compleja en la toma de decisiones y hay un fraccionamiento gerencial, el cual se relaciona con la gobernanza en cuanto a la toma de decisiones pero además, hay una gran desconcentración de tareas en el Nivel Central que bien podrían estar en un nivel regional. Básicamente, el tema del fraccionamiento en la toma de decisiones y la desconcentración en detrimento del Nivel Central son los elementos fundamentales. En ese sentido, lo que se tiene es un gran nivel de complejidad. Apunta el que en cuanto a la propuesta, se valoró cuál debería ser la lógica institucional completa, porque si bien el trabajo es del Nivel Central, a la primera conclusión que se llegó fue que es Nivel por sí mismo tiene sentido, está planteado con una lógica organizacional de un ámbito regional y local que es donde se prestan los servicios. Por lo que hay que entender cuál es la lógica, cuál es el papel que debe desempeñar con respecto de los niveles regionales. En esos términos, se planteó una propuesta, la cual tiene la característica de que es bastante radical, pues es de cambio y bastante profundo. Esa propuesta se planteó en las reuniones para las discusiones, entonces, se está en un proceso de discusión de esta propuesta con los actores institucionales, especialmente, con las Gerencias, se ha realizado una serie de talleres y se produjo un intercambio de opiniones enriquecidas. Cuando se hizo la propuesta hay una serie de detalles que conforme se va avanzando, se van incluyendo dentro de los grandes conceptos que se han establecido. En el trabajo con los Gerentes y con otros grupos transversales, así como los Directores de Regiones, de Hospitales, entre otros aspectos. Se encontró una serie de dudas y una de las más significativas, se relaciona con el por qué se va a reestructurar el nivel regional y el nivel local. Lo anterior, por cuanto se sobreentendió que si se estaba reestructurando el Nivel Central, cuando se planteó la lógica institucional, como un conjunto se indicó que estaba bien que se reestructuraran el Nivel Central, pero si se preguntaban por qué se va a reestructurar las regiones y los hospitales. Además, de que la palabra reestructuración genera demasiadas inquietudes, la propuesta no es reestructurar esos niveles, es más bien fortalecerlos. Ese proceso les permitió no solamente aclarar dudas, sino también visualizar esa propuesta que se tiene y darle un marco de temporalidad; es decir, qué tan factible es en el tiempo para construir escenarios tomando en cuenta esa factibilidad. Comenta que dos Gerencias presentaron propuestas. La Gerencia de Infraestructura presentó una propuesta más completa y la Gerencia Financiera presentó una muy macro. Las demás fueron propuestas de ajustes sobre todo orientadas al tema de si las Regiones deberían trabajar en conjunto con las Sucursales, es decir, esa temática que se presta a mucha confusión y cuando se hace referencia del tema de manera integral, se ha pensado que “están juntos y revueltos”, pero no es así, es trabajar “juntos pero no revueltos”.

Por su parte, la Directora Soto Hernández señala que el Lic. Guillén indicó que él tuvo el insumo de dos Gerencias. Consulta si la Gerencia de Pensiones hizo algún aporte.

Responde don Roberto que sí, la Gerencia de Pensiones presentó sus inquietudes.

Continúa la licenciado Soto Hernández y anota que el Lic. Guillén señaló que solo presentaron propuestas las Gerencias de Infraestructura y Financiera.

Aclara el Lic. Roberto Guillén que las dos Gerencias mencionadas presentaron propuestas, la Gerencia de Pensiones presentó sus inquietudes. Continuando con la presentación, manifiesta que cuando se presenta una propuesta adicional, es la que la Junta Directiva aprobó en el mes de

noviembre y a lo que se han abocado, es a analizar cómo esa propuesta tiene una lógica técnica con respecto de lo que se ha planteado y se ha revisado en esos talleres, porque la revisión ha sido bastante profunda y, luego, articularla con esta propuesta. Hoy lo que se está trabajando y presentando, se relaciona con base en esa propuesta, el análisis de las implicaciones que tiene ese planteamiento, con respecto de lo que se ha planteado, originalmente, y con respecto de los insumos que han dado el cuerpo gerencial. Lo que se analizará son los escenarios con base en esa propuesta. Por otra parte, se ha trabajado en una propuesta general en la que se planteaba una figura de la Presidencia Ejecutiva, de la Gerencia General y tres grandes Gerencias especializadas, así como el fortalecimiento de la gestión a nivel regional y local, de manera integrada pero “no revuelta”; es decir, con procesos separados pero con una visión integral. En este momento, se presenta una disyuntiva para el análisis, donde se plantea la figura de la Presidencia Ejecutiva y, básicamente, el ordenamiento jurídico ha establecido que las Presidencias Ejecutivas desempeñan grandes papeles, pues es el Presidente de la Junta Directiva, dado que también implica la representatividad hacia afuera de la Institución; pero también se les asigna funciones gerenciales. En esta propuesta, esos papeles se mantienen pero se amplía ese papel gerencial, es decir, se fortalece el papel gerencial de la Presidencia Ejecutiva. En este momento, se tiene detrás una serie de consideraciones de tipo estratégico las cuales son muy importantes. Este tema no es exclusivo de la Caja, es un asunto que en la administración pública costarricense, siempre ha estado presente el tema de las Presidencias Ejecutivas y las Gerencias. Es un tema de gobernabilidad que, incluso, ha sido el caso de estudio del tema de Costa Rica, por el desarrollo de la gestión de Estado a través de las instituciones descentralizadas y esa figura ha sido analizada y se han logrado identificar las fortalezas y debilidades de tener una presencia política y una gerencial en instituciones descentralizadas. El tema no es nuevo, pues continúa la palestra en el debate. En este caso, se analizó cuáles serían las implicaciones técnicas de tener esa visión, es decir, un fortalecimiento de la figura de la Presidencia Ejecutiva en su papel gerencial que desempeña y, después, dos papeles gerenciales basados en el tema de la especialización de la organización.

Consulta el Director Gutiérrez Jiménez cuál es la fundamentación del CICAP, para considerar que esa propuesta es mejor que una Gerencia General.

Responde el licenciado Guillén Pacheco que lo que se está haciendo, es el análisis de las implicaciones que tiene cada uno, porque se trata de una decisión más estratégica de la Organización, pues se relaciona con cuál es la visión de la organización a largo plazo de su naturaleza y se ha tratado de analizar, las implicaciones que tiene que hacerlo con esa figura o con la otra.

Insiste el licenciado Gutiérrez Jiménez que él piensa que si se va a analizar esa opción, es porque la otra se analizó también. Es por ese aspecto que quisiera entender el tema.

Apunta el señor Guillén Pacheco que se va a tratar de analizar ese aspecto más adelante. Continúa con la presentación y señala que en primer lugar, el tema de la especialización es un asunto que ya desde el principio se ha estado analizando, el tener un escenario donde realmente la Institución separe esas dos grandes funciones y las especialice, el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte (RIVM) y el Seguro de Enfermedad y Maternidad (SEM), bajo una figura gerencial que en su momento no estaba, claramente, definida si era un Gerente o la función gerencial del Presidente Ejecutivo, ese aspecto siempre estuvo en discusión. Pero sí debería tener una serie de

elementos cada uno, los cuales le permitiera tener la capacidad funcional, entendiendo que entre ellas hay ciertos pasos comunicantes. En el IVM, por ejemplo, el tema del análisis de la invalidez, es un paso comunicante con el SEM. Ese escenario previamente se había analizado y, además, otras opciones. Se continuó por la ruta de la Gerencia de soporte. A partir de ahí, las implicaciones que tiene el concebir una Presidencia Ejecutiva, con un papel gerencial claro y dos Gerencias especializadas, es viable técnicamente, es más una definición estratégica en la organización, pero tiene sus implicaciones. Significa que en este caso, la Presidencia Ejecutiva en su papel gerencial que desempeña, tendría que tener una serie de elementos que le apoyen en su función articuladora de la Institución. El Presidente Ejecutivo en este caso, en su papel gerencial que desempeña, tiene una función estratégica, es decir, hacia donde tiene que ir la Institución, pero articuladora de las acciones. Los elementos importantes tendrían que estar ligados al tema de la planificación, ya que es la planificación Institucional, el tema de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación (DTIC), pero ahí sí es importante dentro del esquema que está planteando el Proyecto de Gobernanza de las TIC's; pues no es de un nivel operacional, porque se gobernanza las hace una desconcentración y deja en ese nivel, la parte de lo que es inteligencia de las TIC's. También, tendría la parte de la Dirección Jurídica para que integre todos los criterios jurídicos de la Institución. El tema del aseguramiento es un aspecto que se comparten en los dos seguros. La Dirección de Comunicación Institucional es la que le da unidad informativa. Esos elementos en el otro proyecto, estaban debajo de la figura del Gerente General, mientras que en esa figura, al dividir esas dos grandes Gerencias, la Gerencia General de Salud y Prestaciones Sociales, asumiría las funciones que tendría el otro Gerente, pero ya son funciones más técnicas. Por ejemplo, la Unidad de Proyectos Estratégicos estaría adscrita a esa Gerencia, dado que el 99.9% de los proyectos estratégicos, están relacionados con el tema del Seguro de Salud. El tema de la Dirección de Prestaciones Sociales que ya se estableció como Dirección, porque las Prestaciones Sociales que es un tema en el que en varias ocasiones, se ha planteado que la Junta Directiva tiene que definir el contenido de ello, pero están más asociadas al tema de Salud que al tema de Pensiones. También se tiene el asunto de monitoreo y evaluación de la calidad de los servicios. Además, está el análisis actuarial de ese ámbito, porque se confrontó con la propuesta que hace la Comisión de Reestructuración, en términos de que la función actuarial en el tema de IVM se debe desarrollar. Entonces, en esa propuesta se considera que se le debe dar robustez al tema actuarial. Muestra la parte en la que está contemplada y se ha desarrollado, porque se tuvo el taller con la Gerencia de Pensiones y ese tema está desarrollado. Comenta que los funcionarios de la Dirección Actuarial, participaron del taller, con el concepto que se tenía que cambiar y que se tenía que regionalizar, entonces, se presentó una propuesta en ese sentido y se validó con esa Dirección. La Gerencia de Pensiones tiene el tema de la gestión financiera de la parte de Pensiones, la Dirección Actuarial de Pensiones y la gestión de pensiones que incluye el tema de la validación de la pensión por invalidez, le da soporte administrativo y, también, en el tema de monitoreo y evaluación de la calidad. Ese aspecto se trabajó con la Unidad de Soporte Administrativo y se relaciona con el tema del manejo de talento humano, el de adquisiciones y servicios generales de esa área. Muestra una Gerencia y la compra con una Gerencia General y anota que se puede comparar, por el grado de complejidad entre una y otra. En el tema de la Gerencia General de Salud, es donde viene está contemplado el planteamiento de los escenarios. Se tiene un escenario de corto plazo, el cual es más viable.

Señala el Director Gutiérrez Jiménez y que él entiende que ya se están indicando los escenarios a corto, mediano o largo plazo pero, evidentemente, el CICAP ya debe conocer que él no participó con su voto en esa división, porque sigue creyendo que no tiene la fundamentación para hacerlo.

Entonces, si se está presentando el tema significa que se está proponiendo la Gerencia General, con la Gerencia de Salud dividiendo el tema de pensiones, por lo que necesita que de alguna manera, al ser esta una reunión de trabajo, entender por qué no se está planteando la tesis de la Gerencia General que el CICAP había defendido y se está proponiendo esa tesis con dos Gerencias. Pregunta cuál fue la fundamentación y cuáles son las razones, para pasar de una propuesta a otra. Podría estar de acuerdo con el concepto, aunque no lo está criticando, repite, lo que quiere es validar de alguna manera que en ocho días, la propuesta del CICAP se trasladó de un concepto a otro –a su entender– sin fundamentación, por lo que quisiera entender, dado que están los técnicos, por qué se deja la Gerencia General e, incluso, en algún momento don Mario proponía que se eliminara la Presidencia Ejecutiva, para ser todavía más profundo en el tema y hoy se tiene una Presidencia Ejecutiva, una Gerencia de Salud y una Gerencia de Pensiones, lo cuál puede ser que sea lo correcto. Hace hincapié en que no está preparado para indicar que no es correcto, incluso, debe indicar que su sector no lo determina incorrecto, lo que quiere entender es cuál fue el análisis, la documentación y el respaldo para indicar que no y “se cambia de caballo en el río, ni tan siquiera antes de pasar el río”, si no que en ocho días, se está proponiendo un escenario de una Gerencia General a otro escenario. Por lo que asume que hay una razón significativa para llegar a propuesta y el CICAP la consideró.

Sobre el particular, manifiesta el señor Subgerente Jurídico que hay un criterio que se solicitó a la Dirección Jurídica y está muy relacionado con el tema, por lo que podría ser útil aprovechar la exposición. En la línea de lo que planteó don Adolfo, lo que quiere conocer es si lo que se está planteando, es un esbozo de que puede ser de una manera o de la otra. Aclara que lo indica como un esbozo, porque parte del criterio que se está desarrollando en la Dirección Jurídica, hacia esa línea se dirige y se está trabajando en el criterio. Es preguntar si esa última versión que fue planteada ante esta Junta Directiva, tiene un sustento técnico concreto que le pueda servir de respaldo o si se está indicando que hoy la propuesta no tiene sentido, pero luego puede tenerlo. Ese es el aspecto que le produciría satisfacción se aborde desde ese sentido.

Interviene el señor Auditor y anota que uno de los problemas que él observa y, probablemente, don Gilberth Alfaro esté en esa dirección también, es que el producto IV), contempló una propuesta que se hizo a la Junta Directiva y fue aprobada por este Órgano Colegiado. Si ese producto es modificado, técnicamente debe estar sustentado y modificar el producto IV), para que se ajuste a esta propuesta pero, técnicamente, debe estar bien fundamentada la modificación para evitar problemas a futuro.

A la Licda. Soto Hernández le parece que en ese sentido, la propuesta que se aprobó cambia. Está observando que don Roberto está colocando la Gerencia de Pensiones abajo, cuando en realidad están a un mismo nivel. Considera que en esa ubicación está la Gerencia General de Salud y Prestaciones Sociales, repite, está observando que hay un cambio, porque en el que se acordó se estaba aboliendo en el organigrama. Entonces, sería una Gerencia de Salud y Prestaciones Sociales y, además, la Gerencia de Pensiones pero con el organigrama a un mismo nivel.

Manifiesta el licenciado Guillén Pacheco que la idea de hoy, es discutir a nivel macro pero con el mayor detalle posible esos elementos, dado que se están generando dudas. No obstante, hay criterios que se pueden discutir.

El Director Alvarado Rivera indica que a esta Junta Directiva, se les había presentado una propuesta con una Gerencia General y tenía un sustento técnico, porque era parte de la estructura de la propuesta. Posteriormente, hay una iniciativa que surge de la Presidencia Ejecutiva, en términos de que se tenga una Gerencia de Pensiones y la Gerencia General de Salud y Prestaciones Sociales. Entonces, esa es una propuesta que se determina bien. En ese sentido, lo que observó es esa opción que, además, tiene el sustento técnico para poderla integrar. Lo que cree que le están solicitando para poder continuar desarrollando los procesos, es definir este tema, de si se va a tener dos o se va a tener una. Dependiendo de ese aspecto, la estructura tiene una lógica en la cual se tiene que desarrollar. Cuando se le pregunta a los técnicos, se les indica que se está modificando la estructura, pero no se está modificando en nada. Son propuestas que desde esta Junta Directiva se han hecho y lo que quiere el CICAP, es que se defina un poco para después continuar con el resto de los procesos, porque si no va a ser muy complicado. Efectivamente, si se toma la decisión de que sea así, separada, se integraría toda la estructura y se le daría el sustento técnico para continuar con el proceso.

Añade el Director Gutiérrez Jiménez que si la Junta Directiva, el día de mañana indica, por ejemplo, que se lancen las personas del noveno piso, él esperaría que los Técnicos indiquen no lo hagan. Lo cierto es que las formas son importantes. En un momento dado, la Junta Directiva decidió que había una Gerencia General basada en criterios técnicos, con perfiles de insumos que habían soportado y tenían fundamentos para esa línea. De pronto, por las razones que sean, se modificó el concepto. Entonces, estima que hay dos maneras de observar el proceso, pero desea que se concrete el proceso y esta discusión, considera que tiene que ser así que tiene que ser así de transparente. Por ese aspecto él lo indicó tan de transparente, pero si lo que hay es una idea y hay que desarrollarla, se tiene que indicar que es una muy buena idea y se tiene que desarrollar su fundamento. Si ya está desarrollado y en el camino – porque ustedes son los técnicos de esta Junta Directiva – incluso, alguien señaló que la Junta Directiva es para rendir cuentas, es un espacio muy importante. Pero recuerda que hay un equipo técnico y una Dirección del Proyecto, pues primero se tiene que aprobar los productos por el contrato y por la “filosofía de vida de todo este proyecto”, para que cuando se presente le tema ante esta Junta Directiva, ya tenga una tecnicidad, una fundamentación y un criterio para que las decisiones tengan los fundamentos jurídicos, técnicos, y financieros que se necesitan. Todo lo anterior, es obligación del grupo técnico de la Dirección y del equipo técnico del CICAP. Expresa don Adolfo que así lo observa él el proceso. Hubo una sesión que él solicitó para que, precisamente, decantar cuáles eran los alcances y así se afirmó; incluso, ha indicado que toda la documentación debe llegar a esta Junta Directiva firmada por la Directora del Proyecto avalando, junto con los Técnicos y esa es su visión, aunque puede ser equivocada. Como bien lo indica don Renato, estaba planteado un escenario, en el que se concebía una Gerencia General con fundamentación técnica y en el que se había indicado que era una buena idea, la cual don Mario impulsó porque creía que, incluso, la Presidencia Ejecutiva se tenía que variar. Por alguna razón que todavía él no entiende, la Presidencia Ejecutiva no se modificó y se mantuvo la propuesta de la Gerencia General y en ese sentido, por ejemplo, cree que sigue siendo el tema de que haya alguna persona sobre ciertas herencias y ese aspecto sigue siendo válido, ese criterio no lo está torpedeando. Lo que sucede es que en un momento dado, se tenía la Gerencia General y, ahora, se está migrando a una Gerencia de Salud, junto con la Gerencia de Pensiones que puede ser la solución más correcta que se puede tener, incluso, según se está explicando se ha avanzado sobre ese asunto, tomado en cuenta algunos de los insumos de la Gerencia de Pensiones. No obstante, según el criterio de don Adolfo falta un paso, pues no es pasar de A) a B) sin haberse indicado el por qué, se está en

la etapa de que se va a desarrollar la opción B), es decir, el escenario N° 2) y esa decisión, cree que en mucho se relaciona con el señor Presidente Ejecutivo, pues así lo definió, estudió y creyó en que esa solución era la más adecuada y debe indicar dos aspectos más. Las dos opciones han sido decididas por acuerdos de la Junta Directiva, no es que es una idea, sino que hay acuerdos de este Órgano Colegiado. Algunos Directores no estuvieron de acuerdo, porque considera que no tiene la fundamentación técnica a hoy, entonces, si lo que se tiene que hacer –aparte de la idea– es desarrollar en el camino esa fundamentación, le parece que se tiene que indicar y así de claro, para que los espectros desaparezcan y se inicie el trabajo en el desarrollo y fundamentación de la propuesta que parece ser muy interesante. Aclara que sólo se refiere a las formas, porque si no existen, entonces, lo que esperaría es que se indique que en efecto, no se tiene la fundamentación y hay que desarrollarla. No significa que la idea no sea buena.

Al licenciado Alvarado Rivera le parece que el tema no está claro para esta Junta Directiva y se tiene que aclarar. Las estructuras son muchas y ese aspecto, en realidad es un deseo de la parte de la administración que está planteando la propuesta estratégica. Como cuerpo colegiado se puede indicar que la propuesta presentada no les satisface, ni la de una Gerencia, ni la de dos Gerencias y, por ejemplo, se quieren en este momento ocho Gerencias más bien en lugar de las seis Gerencias que se tienen actualmente. Entonces, el equipo técnico indicará qué plazo más les dará en el contrato para seguir con la propuesta. Pero se puede hacer y se le puede dar el sustento técnico, porque las estructuras organizacionales son tan grandes y tan amplias como se puedan imaginar. El problema que se tiene es que son nueve pensantes en esta Junta Directiva y podrían querer una propuesta de una forma u otra. A modo de ejemplo, si la empresa fuera de él, se piensa y en una propuesta y se integra y en su avance, se les podría indicar que a lo mejor no le funcione. Pero al final, lo que quiere indicar es que se están presentando propuestas de estructuras, como podrían ser otras que se les integre el sustento técnico. Pero lo que el CICAP necesita, es una definición de la estructura para, entonces, determinar la estructura y el argumento técnico para lograr concretarla.

Interviene el licenciado Gutiérrez Jiménez y recuerda que el acuerdo ya está votado.

Señala don Renato que lo que sucede es que la transformación se da, por cuanto se tenía planteada una propuesta con las Gerencias, después como Junta Directiva se decidió no votarla y en este momento, el CICAP está presentando la propuesta. La otra propuesta sería el sustento técnico y esa propuesta también tiene sustento técnico y está integrada, lo que sucede es que hay que terminar de desarrollar los productos y lo que indica don Jorge A. Hernández es que, además, el proyecto ha estado detenido en la parte del proceso de definición de este tema. Entonces, para poder desarrollar de ahí para abajo, se tiene que definir esos aspectos porque, entonces, se estaría integrando con el sustento técnico y de ahí para abajo, se desarrollaría toda la estructura. Lo que a la Junta Directiva le genera preocupación, es porque se está indicando que les faltan elementos y en ese sentido, este cuerpo colegiado tiene que tomar una decisión para integrar lo que le hace falta a la propuesta, porque de lo contrario no se va a tener una propuesta concreta; entonces, no se logrará tener los costos, los riesgos y los alcances, entre otros aspectos.

Por su parte, el Director Barrantes Muñoz manifiesta que está pensando en las expectativas con las que él venía para esta sesión, pues creyó que se tendría hoy de parte del CICAP, el adelanto de la sistematización de los aportes que se han recogido y se presentaría un adelanto. En cuanto a la propuesta de estructura, lo que él esperaba era escenarios, no un escenario. Este escenario de la

Gerencia General de Salud y Prestaciones Sociales, tal y como se plantea en esa lámina, está más desarrollado de lo que la propia Junta Directiva acordó. Lo que está planteando don Adolfo no es más que reiterar y ampliar la propia solicitud que le hizo la Presidencia Ejecutiva al CICAP, de indicarle que se le dé sustento técnico al tema, es decir, la Junta Directiva está reconociendo que tiene una idea, pero el sustento técnico no lo tiene. En ese sentido, él esperaría que en algún momento de la presentación, se logre observar contrastados los escenarios, porque en esta Junta Directiva se les indicó que hay dos Gerencias, particularmente, se planteó la Gerencia de Infraestructura y la Gerencia Financiera, aporte de orden general sobre un referente que no es este, es un referente de la Gerencia General. Señala que le produciría satisfacción conocer esa Gerencia General, con los aportes que se han dado a la originalmente planteada y esa otra estructura, determinarla a la par y al final, contrastarla para efecto de lo que señaló don Mauricio Fuentes, en términos de que la Junta Directiva, finalmente, establezca un criterio por seguir. Lo que está observando es que en este momento, se está frente a una propuesta que es la de la Gerencia General de Salud y Prestaciones Sociales y la Gerencia de Pensiones como una Gerencia fortalecida más allá de lo que la Ley misma dispone para la Presidencia Ejecutiva. No obstante, piensa que no se van a quedar aquí, si no que se va a observar como referencia a otros escenarios y poder ir encarrilando mejor el debate, posterior a que la Junta Directiva tiene que dar.

Considera don Roberto Guillén que los puntos mencionados importantes y es por ese aspecto, el CICAP solicitó esta sesión, no se determina ni como un taller, es más un conversatorio, precisamente, porque se necesita retroalimentación de toda la Junta Directiva y de cuál es la visión que tiene. Comenta que la Dra. Julia Li le insistió en el documento que se debía presentar y él le indicó que era una sesión de trabajo, no se está presentando una propuesta acabada, más bien se necesita reunir con la Junta Directiva, para lograr seguir elaborando la propuesta. Recuerda que en el mes de junio de este año, se presentó una propuesta; entonces, lo que se está haciendo es contrastando e informando a este cuerpo colegiado que se reunieron con las Gerencias, para analizar las implicaciones que tiene la propuesta, así como el detalle, cómo se puede trabajar y se tiene esa otra propuesta planteada. En ese sentido, qué significaría esa otra propuesta con respecto del esquema y a la lógica organizacional que se había propuesto y las implicaciones que tiene y si es viable, es una decisión totalmente estratégica para la organización. Las implicaciones técnicas, es decir, como lo indicó don Adolfo, es informarles de lo que puede suceder en el eventual caso de una propuesta u otra, pero no se puede indicar qué decisión tomar. Es importante ir haciendo la propuesta, la actual está planteada, se le está analizando los detalles, tal y como se hizo en el caso de la Gerencia de Pensiones. En la propuesta anterior, hay una Gerencia de Pensiones y lo que se hizo fue trabajar con los funcionarios de esa Gerencia, para determinar el nivel de detalle, pero con la perspectiva de que es necesario fortalecer el ámbito regional y en ese aspecto, la Gerencia de Pensiones lo está haciendo, al igual que con las otras Gerencias. Respecto de la duda de la Licda. Soto Hernández, en términos del por qué una Gerencia está ubicada en un lado y no en el otro del organigrama. Señala que es, justamente, la propuesta de la Junta Directiva, lo que se hizo fue un análisis de fuerzas técnicas para determinar si era viable o no. La viabilidad está en dos elementos técnicos principales, la cual es una premisa de diseño, del papel articulador del equipo gerencial o del tamiz estratégico de la organización. Ese aspecto se cumple en la propuesta, porque se le da más fuerza a la Presidencia Ejecutiva, como una instancia articuladora política–estratégica y, también, a una Gerencia General especializada, en esa instancia articuladora de todas esas Gerencias. Con un nivel de separación hacia la especialización de los dos temas principales que tiene la

organización, es decir, el Seguro de Salud y el Seguro de Pensiones. Si se observa en términos de volumen y no de importancia, se tiene claro que esa estructura es más pesada, más compleja y lo que implica la naturaleza del servicio. Ese aspecto es importante, pero tiene una dinámica organizacional más sencilla. El asunto es que si la propuesta se deja como la aprobó la Junta Directiva, en términos de que es una Gerencia –sin indicar General- de Salud y Prestaciones Sociales, se ingresa en una disyuntiva técnica de si es una Gerencia especializada, entonces, las demás serían Subgerencias. El asunto es que ese aspecto, ya no quita o no limita una viabilidad técnica, pero más desde el punto de vista jurídico, porque la Ley establece que tiene que existir tres Gerencias o haber un ámbito gerencial que apoye lo administrativo, lo financiero y lo médico. Entonces, ese aspecto es lo que limita, justamente, el hecho del por qué esas Gerencia no deberían ser Subgerencias, sino Gerencias y esa Gerencia denominada Gerencia General. El otro tema, es que ese nivel es igual a una Gerencia especializada, el asunto es que si se eleva a una Gerencia General, se podría hacer, por ejemplo, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), tiene no una Gerencia General pero sí una Gerencia de Telecomunicaciones y una Gerencia de Electricidad. La dimensión del asunto no da para una situación de esa naturaleza, porque se tiene una Gerencia de Pensiones y, entonces, las unidades que se han planteado como Direcciones, tendrían que ser casi que Gerencias y una de las premisas del diseño, es que la organización no se puede hacer más grande y más pesada o más complicada. En ese sentido, el análisis técnico se ha realizado, hay que afinarlo y terminarlo. Si la Junta Directiva indica que es la línea por seguir y les convence, pues se va a tener que terminar de integrar las partes en esa perspectiva, pero ya se tiene un análisis técnico basado, en el que se hizo desde la Presidencia Ejecutiva y el otro análisis organizacional.

Pregunta don Adolfo por qué en varias ocasiones se ha indicado que se ha venido estudiando el asunto, pues era una posibilidad y nace la idea de la Presidencia Ejecutiva. No es que a una persona se le ocurrió, ya había unos antecedentes. Por otra parte, manifiesta don Adolfo que le satisface cuando se indica que se tiene que depurar la idea, porque se ha pensado en un momento dado, están en el abordaje de la propuesta y se le está dando el sustento técnico. Comenta que le indicó don Mauricio Vargas que hay algunos elementos técnicos de sustento, lo cual le gustaría conocer. No obstante, en lo personal, se le dificulta pues en la propuesta inicial, había tres o cuatro Gerencias, aspecto en la que él no está de acuerdo, pero este momento, esas súper Gerencias ya desaparecieron en esa opción y se pregunta si es que todavía se tiene que depurar la propuesta; posiblemente, la respuesta es que tiene que ser afinada. Porque si no se estaría manteniendo todas las Gerencias iguales.

Interviene don Roberto Guillén y señala que se incorporó el tema de los plazos.

Señala el Dr. Vargas que en una función de lo mencionado por don Jorge Arturo Hernández y, además, don Adolfo está insistiendo, debería tener más comprensión en cuanto a que el CICAP, no tiene la potestad de esta Junta Directiva y ese aspecto es muy importante tenerlo en cuenta, porque el cuerpo colegiado es el que tiene la potestad política de indicarles, por ejemplo, que no quieren esa propuesta y se trabaje otra, pues es una decisión política. Por otra parte, el CICAP tiene que presentar ante este Órgano Colegiado, consecuentemente, e indicarles que técnicamente, la propuesta no está en función con lo que se ha venido trabajando, pero don Roberto Guillén les explicó las bases de sustento que tiene este perfil, es decir, ya hay un análisis detrás de este. El tema se compartió en una sesión de Junta Directiva, cree que en el Hotel Bougainvillea, porque fue la primera visualización de una propuesta; aunque el asunto del Seguro

de Salud y el Seguro de Pensiones, ya había sido discutido y valorado. No obstante, había un aspecto que articular, el cual se relaciona con una Presidencia Ejecutiva, una Gerencia General y no tiene significado. Pero el tema había sido discutido técnicamente y con todo el sustento del asunto, cuando el Órgano Colegiado indica que no se piense en una Gerencia General, ni en una Presidencia Ejecutiva. Finalmente, cuál es la esencia de esa instancia Gerencia General o Presidencia Ejecutiva, la articulación es una decisión del cuerpo colegiado. En ese sentido, se tiene que preguntar qué se quiere, una Gerencia General, porque no es que se esté desechando la propuesta, porque sigue siendo la misma. Lo que sucede es que la Junta Directiva en el marco de su potestad, solicitó que se analice otra situación, entonces, lo que se hizo fue seguir instrucciones y modificar en ocho días la propuesta, por ejemplo, es una irresponsabilidad técnica pues es asumir una responsabilidad. Por lo que no se logró hacer ese cambio, pero esa propuesta la definió la Junta Directiva el lunes 27 de noviembre de este año y el asunto, se tenía que presentar ante este Órgano Colegiado –pasado una semana– e indicarles si el planteamiento tiene sustento. En ese sentido, el CICAP se abocó a trabajar en la propuesta durante esa semana, para tratar de determinar si tenía algún sustento técnico. Reitera, que la propuesta el CICAP la tenía preparada y, además, el análisis que hace un momento presentó el Lic. Guillén desde el punto de vista jurídico tiene que dejar todavía una base mayor. Finalmente, la visión de la articulación que se determina a nivel de la Gerencia General, es una decisión de la Junta Directiva y no significa que se esté desechando. Ahora bien, don Roberto continuará presentando los escenarios, porque se tienen planteados ocho, correspondientes a cinco Gerencias debajo de la estructura o hay otras Gerencias más, es parte de la información que se quiere compartir. Hace hincapié en que ya hay un análisis desde hace mucho tiempo del tema, no es de este momento, entonces, lo que se hizo fue integrarlo con ese análisis que ya se había realizado.

Continúa don Roberto Guillén y anota que en la propuesta se incorporó un elemento adicional relacionado con el tiempo y la viabilidad, pues la propuesta no tiene igual significado hace seis o siete meses que en este momento. Entonces, es lógico que se tenga que analizar el tema de la viabilidad, por lo que se hizo el análisis en un sentido doble; es decir, un aspecto es la parte técnica, en el sentido, de si es viable, técnicamente, y si cumple con las funcionalidades que tiene que llevar a cabo la Institución, además, si cumple con las premisas que se establecieron. El otro aspecto es el tema del tiempo. Se observa que ese escenario es viable, pero un elemento esencial, es si a la Gerencia General se le excluye el tema de pensiones y muestra lo que resulta. Solo ese aspecto es un elemento que es muy obvio, sin embargo, se considera que en el tiempo –y ese aspecto es importante definir–, si este tema se puede ir integrando, porque hay varios elementos que integran las Gerencias a ese nivel. Hay un segundo escenario, dado que se ha hecho referencia de un mediano plazo que, probablemente, sería con el siguiente Gobierno y es una decisión que tiene que tomar esta Junta Directiva. El tema de la Gerencia de Operaciones es interesante, es decir, la parte de infraestructura y de compras, se determinó que era el tema más susceptible. También, se determinó que hay elementos que al fortalecer las regiones, es un requisito para que este modelo pese, entonces, mucho del ejercicio que se hace en la Gerencia de Infraestructura y en la de Logística, estaría en las regiones y en ese sentido, las Gerencias si se podrían conjuntar en una Gerencia de Operaciones.

Sobre el particular, consulta el Director Gutiérrez Jiménez si esa propuesta ya significa un cambio de la otra, pues recuerda que, anteriormente, la Institución tenía una Gerencia de Operaciones, -aunque no recuerda exactamente si se denominaba así- pero estaba la Gerencia de Infraestructura, la Gerencia de Logística y la Gerencia Administrativa, es decir,

todas juntas. Entonces, una propuesta de esa naturaleza, ya hoy significa un cambio, por la razón que don Roberto Guillén está mencionando. Para entender lo que se había observado al día de hoy, entonces, se estaría reduciendo y lo único que se estaría modificando es la Gerencia de Logística por la regionalización, pues muchas de las compras se van a realizar, posiblemente, a nivel regional, entonces, le parece que se estaría integrando la Gerencia de Logística en la Gerencia de Operaciones.

Al respecto, indica el Lic. Roberto Guillén que así es.

Agrega el licenciado Gutiérrez Jiménez que de las Gerencia que se tiene hoy, solamente se constituyen dos.

Continúa el Lic. Guillén y señala que la propuesta en este momento es viable, porque ya se revisó con los funcionarios de las Gerencias en los talleres y ya presentaron propuestas de regionalización y se han analizado como viables. Entonces, se reduce el Nivel Central y se fortalece el nivel regional. No obstante, es un proceso que se tiene que determinar a mediano plazo, es decir, para esa situación se requiere hacer algunos ajustes y determinar el tema de los procedimientos. Se puede observar en el mediano plazo –puede ser el otro año– y ese aspecto sí se puede conjuntar, en la medida en la que se fortalece las Regiones. El otro aspecto que se determinó, fue el resultado, propiamente, de modificar el tema de un Gerente General a un Gerente de Salud, pues esa parte de recursos humanos, se está reforzando el tema del talento humano en la Gerencia Administrativa. Porque en la versión inicial, el tema del talento humano estaba en la Gerencia General, entonces, al plantearlo de esa manera el tema no queda integrado. Sin embargo, se observó la necesidad de tener una Gerencia que sea de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, porque quedan una serie de elementos sin integrar, pues también estaban contemplados en la Gerencia General anterior. Conceptualmente, es muy importante que estén juntos los temas de Desarrollo Organizacional, es decir, el diseño de la estructura, el diseño del Manual de Organización y el diseño del Manual de Procedimientos, debe estar integrado técnicamente con el Manual de Puestos. Por lo que ambos se deben orientar en función de resultado, es decir, cuando se diseña la estructura por resultados, se diseña un Manual de Organización de esa naturaleza, también se diseña el Manual de Procedimientos y el Manual de Puestos por competencias y es como se logran los objetivos, pues se le asocia a la evaluación. Hace énfasis en que esa evaluación tiene que ir en función de esa integralidad, además, es donde está incluido el tema de complementos salariales y brechas, entre otros. Ese concepto en este momento está disperso en la organización y es un tema que por lo menos, en el mediano plazo se necesita integrarlo y darle una articulación.

Pregunta el Director Gutiérrez Jiménez si estaría ubicado en el Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISSS).

Responde el Lic. Guillén que estaría en ese ámbito, porque el CENDEISSS desempeña un papel significativo, lo que sucede y muestra dónde está ubicado el CENDEISSS en la estructura y no está a la parte de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, en la que está ubicada la parte que desarrolla métodos y procedimientos, entonces, se estaría agrupando. En cuanto al tema de la Gerencia Financiera, es muy importante porque está desarrollando un Proyecto denominado ERP (Financiero, Administrativo y Logístico). Es un proyecto muy oneroso para la Institución, en el cual se integran una serie de temas, por ejemplo, el financiero, el contable, el

presupuestario y el de cobros pero, además, integra toda la parte de compras, las planillas, parte de planificación presupuestaria y partes de la infraestructura, entre otros. El ERP va a generar un modelo diferente en la manera en la que se gestionan los recursos pero además, ese modelo está para aplicarse regionalmente, es decir, vendría a fortalecer el concepto de regionalización. Se observa una Gerencia Financiera muy orientada en el concepto de ERP, pero desarrollar ese proyecto, implica un cambio de la organización en el largo plazo, entonces, la propuesta contemplaría esas dos Gerencias. El requisito es que el ERP esté desarrollado y este es un proyecto, en el que se ha invertido mucho y está definido. Entonces, se observa esa opción en el mediano plazo y en el corto plazo estaría el escenario anterior. En el mediano plazo se tendría cinco Gerencias y se podría estructurar, en un escenario en el que estarían cuatro Gerencias. En el largo plazo, cuando el ERP esté funcionando, se podrían integrar esas dos Gerencias. En el largo plazo, se tendría una Gerencia Administrativa-Financiera, lo cual requiere tener la seguridad jurídica de que se puede. Comenta por el mes de mayo de este año, se le planteó a la doctora Sáenz en su momento, que hiciera la consulta jurídica sobre el tema del artículo 15° de la Ley de la Caja, relacionada con el tema de la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General. No obstante, en un momento determinado, la Dra. Rocío Sáenz, Presidenta Ejecutiva de aquel momento, le dio viabilidad al asunto pero al final, se considera que es en el largo plazo cuando el ERP esté funcionando. En ese sentido, es importante tener una Gerencia Administrativa-Financiera, porque el ERP no se puede administrar con tres o cuatro Gerencias.

El licenciado Gutiérrez Jiménez consulta dónde queda ubicada la Gerencia de Operaciones.

Responde don Roberto Guillén que la Gerencia Administrativa sería la Gerencia de Operaciones.

Sobre el particular, don Adolfo manifiesta su preocupación, porque se estaría agrandando una Gerencia.

Indica don Roberto Guillén que sí, pero con la gestión del ERP.

Insiste don Adolfo en que la Gerencia de Logística, la Gerencia de Infraestructura, la Gerencia Administrativa y la Gerencia Financiera, ciertamente, con regionalización y el ERP funcionando.

Sobre el particular, indica don Roberto que por ese aspecto se determina este escenario como a largo plazo, porque se mantiene la consistencia técnica, pero varía en el tiempo y se observa en los escenarios. En esos términos, hay escenarios de corto plazo que lo que se requiere, es tener claro el perfil de la Gerencia de Salud y Prestaciones Sociales o la Gerencia General que se defina y tener claro que la Institución, se tiene que someter a un proceso de regionalización. Pregunta el Director Gutiérrez Jiménez si para ese proceso, se tiene que definir la desconcentración también.

Al respecto, indica don Roberto que la regionalización es una forma de gestionar desconcentración. Lo que sucede es que la regionalización como concepto y figura jurídica, está muy desarrollada en el ordenamiento jurídico costarricense, porque se observa como un modelo de desarrollo. Por lo tanto, la Ley de Planificación Nacional en los años 80's y los Planes Nacionales de Desarrollo, se tienen que enfocar bajo el concepto de regionalización. El término, conceptualmente, está definido pero, además, la jurisprudencia y el ordenamiento jurídico fortalecen mucho el tema, por lo que en las Leyes de Presupuesto Financiero, está desarrollando

ese concepto y en la Ley de Contratación Administrativa que permite la compra regionalizada, entonces, esos conceptos, jurídicamente, están bastante desarrollados. Sugiere don Roberto que para desarrollar un proceso, se debe aclarar el tema y darle la forma de proyecto, con base en ese aspecto, se puede establecer en el corto plazo el escenario. A mediano plazo, para desarrollar el tema de las Gerencias, se necesita la gestión de cambio de capacitación, así como los ajustes en la planificación y presupuesto, en este momento, el modelo presupuestario está muy enfocado hacia el Nivel Central, es decir, no contempla realmente los presupuestos de manera regionalizada. En ese sentido, hay que hacer manuales de organización, procesos y puestos. Un tercer escenario de largo plazo, implicaría tener muy claro el tema del Proyecto de Prestación de Servicios de Salud, el cual está dirigiendo la doctora Sánchez, para que ya esté bien definido y completamente estructurado, así como el ERP, el tema de la gobernanza de las TIC's ya bien estructurado, el EDUS funcionando –aunque está bien adelantado–, así como el tema de los recursos humanos y hace hincapié en que es muy importante definir el tema de recursos humanos. Por otro lado, uno de los elementos que impiden el cambio en la Institución es la estructura salarial, en la parte administrativa, no en la parte médica que tiene otro comportamiento. Entonces, para que un funcionario tenga un mejor salario, la persona se tiene que trasladar del nivel local al Nivel Central y tiene que ser jefe de una unidad, por ejemplo. Ese aspecto tiene un efecto pernicioso en el desarrollo de la estructura porque, entonces, se comienza a generar estructura para mejorar salarios. Por lo que es donde comienzan las personas a observar que en el Nivel Central, es donde se ganan los mejores salarios y en los niveles donde se ejecutan los servicios, es donde los trabajadores perciben menores salarios. Entonces, se genera una fuga de capacidades de nivel regional y local hacia los niveles centrales y ese tema, se tiene que definir.

Por su parte, señala el Director Barrantes Muñoz que hay un elemento vinculado, a esos escenarios de corto, mediano y largo plazo en su dinámica, para poder ser realizables y el aspecto que don Roberto señaló al inicio de la presentación, en el sentido de que hay algunos proyectos estratégicos en curso en la Institución, los cuales no están articulados, entre ellos el ERP. Le parece que hay temas que hay que resolver, para que el proceso tenga una dinámica de realización, porque si el ERP sigue como está, lo que se va a hacer es convertir a la Gerencia Financiera, en el eje de una estructura que tiene el control de todo ese sistema. No obstante, hay un tema que es también el del gobierno de las TIC's con el EDUS, lo cual se supone que está en una etapa de implementación, pero llega en un momento en el que pasó la etapa de implementación y debe ser un sistema de información, el que esté funcionando con el EDUS. En esos términos, quienes hoy se encargan de implementarlo serán a futuro proveedores técnicos de soporte, pero no son los que manejan el sistema de información. El tema de regionalización se tiene que articular, debidamente, con el Proyecto de Fortalecimiento de la Prestación de los Servicios. Por otra parte, le parece que no está totalmente resuelto y es cómo se da la regionalización de la Gerencia de Pensiones. En el modelo inicial se planteaban las Unidad de Servicios Integrados del Seguro Social (USISS), entonces, hay que determinar cómo se desarrolla esa idea. Además, don Rolando considera que hay elementos de esa naturaleza que están planteados, para efecto de viabilizar esos escenarios de tal manera, en que partiendo del uno se pueda migrar al dos y al tres. En este momento, como esa articulación no está resuelta, el escenario no está garantizado.

Sobre el particular, apunta don Roberto que el trabajo que se haga realice y el escenario que se decida, debe tener la capacidad de integrar y promover el siguiente escenario. Lo que plantea

don Rolando tiene que ser parte del diseño que se está haciendo, porque se puede plantear un escenario y, después, el siguiente no se puede hacer o no se puede consolidar. Lo que se ha observado en general, es que los escenarios sí son factibles.

Interviene el Dr. Vargas y anota que en el marco de las inquietudes de don Jorge Arturo, don Gilberth y don Adolfo, lo que trató de aclarar fue que en realidad, el planteamiento que le hizo la Junta Directiva al CICAP tenía un total sustento técnico, el cual estaba sustentado en un trabajo previo que ya se había realizado y por ese aspecto, se situó el nivel de articulación que fuera Presidencia Ejecutiva o Gerencia General. También, lo que trató de enfatizar es que tenía un sustento técnico y se observó como parte de un proceso nada más. No como un aspecto que surgió sin sustento, sino que finalmente en el marco de la potestad que tiene la Junta Directiva, se planteó un escenario en el que la responsabilidad del CICAP era analizarla, como parte de un proceso y así se hizo, el cual engarzó, perfectamente, porque ya se había trabajado. Finalmente, se presentó a lo que conduce los escenarios que se han planteado. Hace énfasis en que sería irresponsable de parte del CICAP, indicar que les parece bien que la propuesta tuviera sustento técnico, porque el papel que desempeña es técnico. En realidad, lo que les parece es que son el soporte técnico de la Junta Directiva, en esta materia y en este momento, así que lo que les correspondía era pasarlo por una revisión técnica, cuya conclusión es que esa propuesta tiene total sustento técnico.

Por otra parte, el señor Auditor apunta que como don Renato indicó, por ejemplo, hay mil estructuras que dependen de cómo se enfoca la propuesta. Enfatiza en que el tema actuarial, generalmente, en la mayoría de Instituciones de Seguridad Social, se colocan en el nivel más elevado y desde el punto de vista técnico, las bases de proyección de actuarial deben ser muy ergonómicas el comportamiento de la economía y de la población, muy a mediano y largo plazo. Las bases, generalmente, por la metodología y la técnica que se utiliza, sirve tanto para el Régimen de Pensiones como para el Régimen de Salud. Aclara que el tema lo está mencionando, solo para que el CICAP lo analice. Hasta a donde por ser la Presidencia Ejecutiva, el más alto nivel y por ser el Presidente Ejecutivo, el Presidente de la Junta Directiva de la Institución, le parece que esa función se debería situar en el nivel más elevado posible y centralizado, para lograr tener esa visión de planificación financiera de la Institución. Insiste el Lic. Hernández Castañeda en que es solamente, para que sirva de análisis por parte de los consultores del CICAP, en el momento de aplicar la metodología y la técnica; aunque razonablemente varía en un Régimen de Pensiones, pues es totalmente distinto al Régimen de Salud, inclusive, a nivel internacional, tanto a nivel de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), pues la OPS no tiene mucha experiencia en el tema de Salud.

Acota el Director Barrantes Muñoz que en esa misma línea y de cara a la planificación, como actuarial y el sistema de información, por ejemplo, el EDUS va a ser clave para el tema actuarial, es decir, es uno de los elementos, no es el único, repite, es un elemento clave para hacer proyecciones. Don Rolando considera que son elementos de una importancia tal, que tienen que estar a un nivel elevado de la estructura y, además, debidamente articulados en términos de que son base fundamental para tomar decisiones estratégicas, desde el punto de vista de lo que es el desarrollo de la Institución, en función a los mandatos que le da la Constitución Política y la Ley. Es por ese aspecto que considera que es un tema, en este marco de discusión, es un gran detalle que hay que buscar cómo resolverlo.

Concuerda don Roberto con don Rolando Barrantes y adiciona que en la primera propuesta, está como parte de la Gerencia General y se hace referencia al análisis económico y actuarial. Se relaciona con el tema del análisis de los resultados y el otro asunto, es la parte técnica. Entiende que la propuesta de la Comisión que estudió el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (RIVM) y el de la Universidad de Costa Rica (UCR) su momento, fue que se fortalecería esa función. Se tendría que analizar, pero más a nivel de proceso, cómo se incorporan los dos análisis actuariales con la planificación estratégica. Habría que definir un proceso muy claro en ese sentido y haya una especialización técnica. Es importante ya que los funcionarios de la Gerencia de Pensiones, les indicó que “una se come a la otra”, si lo que se quiere fortalecer es el IVM, está bien. En la parte técnica, se puede atender dos instancias bien desarrolladas, pero ese aspecto implica que se requiere un proceso a nivel gerencial.

Al Director Fallas Camacho le parece que es necesario conocer, si la decisión que se tome de alguna manera, resolverá los problemas; aunque tiene un costo y un comportamiento, así como una serie de aspectos que hay que considerar. El doctor Fallas le produciría satisfacción observar cuáles son las actividades y tareas que se hacen en la Institución. Se tiene bastantes ejemplos de los problemas que surgen día a día, precisamente, por la intención de corregir situaciones. Le preocupa los cambios que con tanta frecuencia. Cómo se garantiza este tipo de procesos en el tiempo y en este momento que se inició, se generó una gran preocupación por parte de los funcionarios, pues empiezan a defender su situación actual. Entonces, de alguna manera desea tener esa certeza, porque tienen una responsabilidad y no es tan sencillo, pues se está gestionando una Institución que maneja el 40% del Presupuesto Nacional. El evento es de una gran responsabilidad, en el momento de tomar un sí o un no. Hay elementos que se tienen que manejar y dificultan mucho más el proceso de decisión. Don Adolfo señaló con unas palabras muy fuertes, por ejemplo, el hecho de la responsabilidad de cambiar de caballo a la mitad del río y ese aspecto, le generó mucha inquietud a doña Mayra, pero fue uno de los aspectos que se comentaron en negativo, ya que no se tenía ese sustento que, realmente, los convenza. Hace hincapié en que no se está negando un voto positivo a una idea, por el simple hecho de negarse. Lo que se necesita es tener el sustento, inclusive, es de los Directores que piensan que se debe consultar a la Procuraduría General de la República, lo negativo es que tardarían mucho tiempo en dar una respuesta y la gestión de esa Junta Directiva, está próxima por concluir. Está de acuerdo en que el CICAP tiene la experiencia, pues se dedican a realizar procesos de esa naturaleza y pueden orientar. La Junta Directiva le puede solicitar que presente varios escenarios y son viables. Por ejemplo, proponer cinco Gerencias para en el corto plazo y gestionar al respecto, también, crear una Gerencia y más que van a estar las mismas personas que están conduciendo el proceso, le genera mucha preocupación. Hace énfasis que en este cuerpo colegiado hay nueve personas con visión y pensamientos diferentes. De hecho dentro de esa reestructuración está incluida la Junta Directiva, posiblemente, habrá que hacer cambios legales o por lo menos dentro de lo que administrativamente se puede. Entonces, cómo fortalecer una Junta Directiva que tenga la capacidad de tener personas que realicen un análisis. Pero la cantidad de papeles que el Órgano Colegiado maneja para cada sesión, son 25 páginas de agenda y todos los temas contienen sus problemas. Es por ese aspecto que considera que hay que fortalecer la Junta Directiva para que pueda funcionar. Comenta que él ya no estaría integrando este cuerpo colegiado, pero hay que pensar en la Caja. Manifiesta que es de los Directores que cree que estos procesos se tienen que discutir, ampliamente y, además, revisar lo que ha sucedido con los procesos. Le preocupa porque una misma Gerencia, no es capaz de manejarse con sus congéneres a nivel regional. Menciona que comentará una anécdota, en un pueblo, hace diez o

doce años, le regalaron un lote a la Caja para que construyera un EBAIS, resulta que se le consultó a la Junta Directiva cuándo construirán el EBAIS y se les indicó que no se conocía esa información, es decir, el pueblo da un terreno pero ninguna persona puede dar una respuesta sobre el tema de la construcción. Se le consultó a la Gerencia Médica y respondió que no tenía conocimiento del asunto, que se le preguntara a la Dirección Regional y en esa Dirección, respondieron que el asunto se había enviado a la Gerencia Médica. Entonces, la Gerencia Médica tiene que enviar el asunto a la Gerencia de Infraestructura y esa Gerencia todavía no ha revisado el asunto, porque no se ha incluido en el Plan Anual de Proyectos. En ese sentido, cómo se puede manejar este tipo de situaciones, le parece que este es un proceso que no está avanzando como corresponde. Si se tiene un Gerente, no es solo para el Nivel Central, sino para todo y si no se gestiona bien, los procesos no funcionan. En esos términos, una Gerencia General tendría que hacer lo que al Presidente Ejecutivo le corresponde gestionar, entonces, por qué se tiene que tener una Gerencia General. Le parece que hay que fortalecer aquellas necesidades que se requieren para que logre funcionar. Además, no le parece una Gerencia Médica General, pues no solo es pensar si va a ser el Gerente General, es pensar si es médico o no, si es Farmacéutico, o si es Microbiólogo. Le parece que el proceso va a conducir a un conflicto, pues un Gerente Médico es un funcionario que se tiene que manejar con la Gerencia Financiera, además, con todos los temas de proveeduría, contratación, entre otros. Hay elementos que por lo menos, a él le surgen ciertos signos de interrogación los cuales quisiera despejar. Considera que es por el análisis de los procesos, es decir, está de acuerdo con la propuesta, pues de alguna manera, se quisiera tener todos los problemas solucionados, desde luego todos los elementos de orden legal y de orden financiero. Esta es una Institución que está en riesgo constantemente, depende de muchas variables que no se controlan. Aclara que ha hecho estas manifestaciones porque no se ha sentido satisfecho con el proceso. Posiblemente, se va a indicar que el proceso le va a corresponder hacerlo a alguna persona, pero la estrategia para la implementación de cualquier reestructuración, debe estar pensada con buena anticipación. Casi que dejar avanzando el proceso para que se logre concretar, porque de lo contrario, quién garantiza que se vaya a continuar con el proyecto el próximo año. No lo indica por los consultores, sino por todas las personas que, por ejemplo, hacen filas en las noches, con sombrillas mojándose para tener una cita y son quienes pagan el Seguro Social.

Considera el Dr. Vargas que el doctor Fallas ha mencionado un tema que es muy importante. La estructura es parte de ese proceso que es más amplio, es decir, la estructura por sí sola no resuelve los problemas. Como ilustración, la estructura es el esqueleto de la persona, se tienen 206 huesos que sirven para que las personas se movilen y les dan la forma, pero el funcionamiento está en otro lado, en los músculos. Entonces, las personas que son atletas hacen ejercicio para mejorar ese funcionamiento. El tema de los procesos es fundamental, de hecho, el otro producto que se está desarrollando es ese, los procesos. Hay que tener claro que se están desarrollando dos productos en este momento y el tema de procedimiento, se ha venido trabajando paralelo desde hace tiempo, con equipos de las diferentes instancias, es decir, no pueden estar separados. El problema de la estructura es que cuando está fraccionada, como se tiene en este momento en la Caja, hace que los procesos estén fraccionados y es la causa de la enfermedad; no es la estructura en sí, repite, sino el tener los procesos fraccionados. A modo de ejemplo, se tiene seis silos de trabajo, cada uno tiene su métrica, sus mediciones, sus resultados, su población meta, ha desarrollado sus procesos y ha resuelto su problema. Pero separado del otro silo; entonces, es un problema de fraccionamiento. El problema es que el fraccionamiento es horizontalmente en seis áreas temáticas de la Institución pero, además, se tiene fraccionado entre

niveles de gestión. Por ese aspecto, es que el proyecto hace énfasis en el tema de la integración; es decir, se necesita un modelo organizacional que es como el esqueleto que les va a dar la posibilidad de que funcione el organismo, pero no es el organismo funcionando, es un medio, un mecanismo. Pero que permita que vaya eliminando ese fraccionamiento, es por ese aspecto, que el tema de la Gerencia General debe ser una Gerencia articuladora, para que la toma de decisiones sea fluida, es un asunto de gobernanza. El tema de la regionalización es que no se le permite a las Regiones, tomar decisiones porque también los procesos están fraccionados entre los niveles locales y centrales. Lo que está generando es que la toma de decisiones se realice en el Nivel Central, como ilustración, es decir, hay una obesidad mórbida. Se tiene las piernas muy delgadas, sin músculos y el estómago inflado. Se necesita revertir el proceso y como es obesidad mórbida, ya no es solamente hacer dieta, hay que tomar medidas más fuertes. Dentro de los problemas más específicos es que el componente salarial y los puestos, están asociados a la estructura, entonces, cualquier cambio implica una modificación de las condiciones salariales. Hay otros modelos salariales que no están tan ligados a la estructura y ese aspecto, es parte de las gestiones que se tienen que hacer. Por ejemplo, hace muchos años en la UCR se implementó el “Modelo en Y”, es decir, la persona ingresa a la UCR, va asistiendo a su carrera profesional – sobre todo en el sector más administrativo y técnico–, entonces, se genera un momento en el que se puede ir incrementando su salario, pero por el área técnica y su desarrollo profesional y no, necesariamente, por el área de ser jefe de una unidad. Comenta que él fue informático muchos años en la UCR y llegó a ser Profesional 4 en Informática, pero escogió la parte de la profesionalización. Mientras que la otra opción era ser Jefe 1), Jefe 2), Jefe 3) y Jefe 4) en Informática. Por lo tanto, él desarrollaba proyectos, tenía personas a su cargo, el proyecto terminaba, hacía análisis, integraba grupos, pero no tenía una Unidad a cargo. Hace énfasis en que ese sistema ha rendido muy buenos frutos, pero en el caso de la Institución no, porque es un sistema vertical, jerárquico y único. A modo de ejemplo, en la Institución para un funcionario la única manera en la que puede mejorar el salario es siendo jefe. Está de acuerdo en que los procesos son un tema fundamental y se necesita implementar su definición. En este momento, se tienen los procesos diseñados, pero el responsable de ese proceso es el ámbito central. Esa es la parte que se necesita definir como modelo general para seguir desarrollando. Se podría pensar que se tiene que tener los procesos definidos, para pensar en la estructura, pero los procesos tienen cuatro niveles. Para poder proponer la estructura, se llegó a un análisis de macroprocesos de la Institución, pero lo que se denomina el nivel 2) que es el nivel de los procesos más detallados y en ese nivel se necesita conocer las estructuras. Entonces, ese nivel se está trabajando y el nivel 3), ya es un nivel muy específico, prácticamente, el nivel de instructivos. Se requirió primero hacer análisis de procesos, a nivel macro para poder conectar la estructura. En este momento, se necesita el modelo de la estructura para seguir con el nivel de análisis que sigue, el cual son los procesos 2) y 3). El tema de la organización es un tema social y si hay algún aspecto más impredecible es la ciencia social. Se necesita disminuir el nivel de incertidumbre. Se trata de que, técnicamente, se trate de minimizar el riesgo de la incertidumbre, pero siempre va a existir. Se puede enfrentar el proceso de cambio de dos maneras: el modelo radical es indicar qué se hace y se requiere de una definición muy fuerte, para poder implementar una estructura y se requieren condiciones políticas y materiales, entre otros, para poder impulsar. El otro aspecto, es el modelo incremental, en el que se hace una serie de pasos que les permita ir haciendo los ajustes y se puede diseñar una estrategia que sea más incremental.

Interviene el Director Devandas Brenes y señala que se referirá a la pregunta permanente que han hecho los funcionarios del CICAP. En esta Junta Directiva lo que se había acordado es escuchar

hoy todas las explicaciones de ese Centro y en la próxima sesión ya tomar una definición. Le parece que podría ser este próximo jueves que se tome una decisión definitiva, es lo que se había resuelto, para que tengan una respuesta. Comprende que hay que dar una respuesta, es decir, definir el escenario A) o B). Repite, se les había indicado que se les iba a escuchar el día de hoy en una sesión extraordinaria y en la próxima sesión, se iba a resolver la línea por seguir. Aclara el asunto, porque los consultores del CICAP podrían retirarse, con la idea de que no se logró algún aspecto positivo, pero es lo que en esta Junta Directiva se había resuelto anteriormente. Como una observación general y en relación con lo que indicó el doctor Fallas, en términos de que se debe tomar una decisión, la cual no permita que se generen retrocesos en el proceso, porque si no se toma una decisión sustantiva, se podrían generar atrasos. Considera que hay que fortalecer la coordinación entre Gerencias, porque cada vez que se presenta el tema, se plantea la situación de que las Gerencias no llegan a acuerdos, ni coordinan y se dificulta mucho conducir la Institución. Esa es una reacción a la preocupación que comparte con el doctor Fallas, porque si se analizan los procesos de años y no se toma una decisión que impida devolverse en el proceso, es decir, que sea un paso que obligue a avanzar. No obstante, cada vez que se resuelve un problema aparecen otros, por ejemplo, es la ley de la vida, se resuelve un problema y aparecen otros que ni se pensaba, pero así se marca la evolución social e, incluso, biológica. Respecto de la preocupación de don Rolando, considera que hay que fortalecer o aclarar, la parte de la conducción estratégica de la parte operativa y, efectivamente, en la parte estratégica se observa la Dirección Actuarial, la Dirección de Planificación e, incluso, algunas cuestiones que, tradicionalmente, es de la Gerencia Financiera y se observa muy ubicado en la parte estratégica de la conducción estratégica Institucional, cambiando la concepción de hacer el presupuesto. Porque si se mantiene la concepción actual es muy operativo, pero si se modifica –como se ha indicado en esta Junta Directiva–, significa que el Órgano Colegiado al principio del año conocerá, las necesidades priorizadas y tomará un acuerdo en ese sentido y en adelante, la parte presupuestaria es como muy contable, porque es definir los montos a las necesidades, pues ya están resueltas políticamente. Es por ese aspecto que considera que se debe fortalecer, la conducción estratégica y ese aspecto, se relaciona también con lo que indicó el doctor Fallas, el funcionamiento de esta Junta Directiva es muy débil. Se relaciona en cómo se eleva el nivel técnico de apoyo directo a la Junta Directiva, porque el problema es que cuando se apoyan directamente en los Gerentes, entonces, este cuerpo colegiado se queda donde los Gerentes indican. Esa es una opinión central y la asesoría técnica, independiente, para tomar decisiones es muy importante, por parte de la Junta Directiva. Sugiere el doctor Devandas que en la próxima sesión se defina lo concerniente, para que los consultores del CICAP, no se retiren con la idea de que se presentó el tema y no se tomó ninguna decisión, pero sí existe una hoja de ruta que se tiene trazada en Junta Directiva.

Manifiesta el Director Barrantes Muñoz que tiene algunas inquietudes sobre el tema. Cuando se les entregó el producto IV) a los Miembros de esta Junta Directiva, relacionada con una propuesta funcional organizacional del Nivel Central, en lo que se relaciona con el ápice estratégico, todos los aspectos están orientados a una propuesta de una Gerencia General y como lo indicó don Mauricio en la exposición, queda claro que esa propuesta se puede vincular con la modificación a la propuesta que se ha dado en Junta Directiva de una Gerencia de Salud y de Pensiones. Entonces, la propuesta se puede vincular, dado que están surgiendo importantes ajustes, porque en algún momento fue pensado como un escenario, pero el asunto está planteado para una Gerencia General y ese aspecto, le parece que es importante desde el punto de vista de si al final, se requerirá una sistematización de darle soporte a esta nueva propuesta, la cual tiene su

vínculo, pero no es suficiente de acuerdo con lo que está planteado. Por otra parte, hay un tema que se relaciona con que la Gerencia General, tal y cómo se concibió en esta propuesta, era una Gerencia General articuladora estratégica coordinadora–evaluadora. Esa figura en la nueva propuesta de Gerencia de Salud General, lo que se hace es que algunos elementos de esa Gerencia General, derivan a esa Gerencia de Salud. Tiene –a su juicio– la virtud de esta propuesta de que separa, claramente, el tema de Salud del de Pensiones. Entonces, como no está tan claramente explicitado en el producto IV) y además, esta propuesta también lo que hace, es que otros elementos que eran atinentes a la Gerencia General, se le da a la Presidencia Ejecutiva. Entonces, la Presidencia Ejecutiva va a desempeñar un papel articulador estratégico y de ahí le surgen algunas inquietudes, en cuanto a que uno de los objetivos de todo este esfuerzo, es lograr una mejor gobernanza institucional y la Presidencia Ejecutiva por definición y por naturaleza, es lo más inestable que hay, pues su gestión se circunscribe a cuatro años y si le va bien. Lo anterior, por cuanto si al Poder Ejecutivo no le satisface su gestión, lo destituye o la destituye del puesto en cualquier momento, entonces, hay un tema de inestabilidad en esa figura y a él, le parece que hay que valorar ese aspecto de cara a la Gerencia General, pues es una figura que depende, directamente, de la Junta Directiva y ésta la puede evaluar y le puede indicar que se retire, pero en un marco muy diferente, pues la Presidencia Ejecutiva es una figura política. La Institución nunca conoce que persona se va a nombrar, por ejemplo, es una lotería. Ese aspecto en función de la gobernanza y considera que es un tema que hay que valorar. Ciertamente, la ley le otorga un conjunto de funciones que se relacionan con coordinar y darle seguimiento, a los acuerdos de la Junta Directiva, pues es una coordinación interna Institucional e interinstitucional externa y otras que el cuerpo colegiado pueda darle. No obstante, a como está planteada la propuesta en la presentación, se observa que el proceso de la Presidencia Ejecutiva, es estratégico muy importante y a él le produciría satisfacción que se valorara más este tema, a la par de la figura inicial que es la Gerencia General. Por ese aspecto, es que se debe analizar a nivel de escenarios, no solo de la Gerencia de Salud para abajo, sino hacer el análisis más en detalle hacia arriba en el sentido de lo que sería el proceso Presidencia Ejecutiva, pues le parece que tiene esas particularidades que van de la mano con un nivel de inestabilidad por su naturaleza. Paralelamente a ese proceso, considera que en cualquiera de los escenarios debe quedar claro – como quedó claro en la propuesta del producto cuatro originalmente–, el papel estratégico de la Junta Directiva desde el punto de vista de dirección. Dicho sea de paso, para que la Junta Directiva pueda desempeñar ese papel estratégico requiere, necesariamente, precisar mejor las características de la Junta Directiva como un proceso, porque cuando se señala que el Órgano Colegiado produce acuerdos, pero también esos acuerdos requieren análisis, evaluación y es donde el cuerpo colegiado no tiene un órgano fuerte para ello. Ese aspecto, deriva que la Junta Directiva podría estar expuesta a una situación vulnerable, para poder generar el producto de buenos acuerdos desde la perspectiva de conducción estratégica. Podría también caer en el riesgo de, por ejemplo, ser una máquina de votos, al servicio de quienes puedan articular votos y ese aspecto, es un riesgo muy importante desde el punto de vista del Gobierno Institucional. Si se observa el producto IV), cree que el CICAP quedó debiendo, ya que como se señala las características de ese proceso en términos de qué lo integra, lo que se señala es que lo que tiene a la par, es a la Auditoría y a una Asesoría Jurídica, pero no tiene un Staff de apoyo técnico robusto propio. Entonces, mientras la Junta Directiva no lo tenga, realmente, está en una situación de mucha vulnerabilidad y ese aspecto, debería quedar claro con cualquier Gerente General, con la propuesta como está planteada en este momento. También, a don Rolando le parece importante dejar señalados esos elementos, porque al final hay que terminar de precisar y de tomar una decisión muy clara, para lo que sigue en el trabajo, pero considera que hay elementos que

necesitan más de análisis en términos de las fortalezas y debilidades de los escenarios, porque se han presentado, a partir de ahí es donde hay que tomar decisiones definitivas. Ese es un elemento que le parece importante dejarlo planteado, en relación con el propósito de hoy, pues se está presentando un avance, repite, pero es un avance, no es lo definitivo y es lo que él entiende. Entonces, en función con los criterios definitivos de soporte técnico, para tomar una decisión, considera importante hacer ese contraste entre las propuestas originales de la Gerencia General y esta que la Junta Directiva, ha considerado como la más viable en el sentido jurídico. En esos términos, técnicamente, las dos propuestas pueden ser viables, pero hay una que puede tener más viabilidad que la otra y ese aspecto, al final se va a tener que ir valorando de cara también a los aportes que se han recibido de las distintas Gerencias y Direcciones de la Institución.

Señala el Dr. Fallas Camacho que no es fácil el papel que se desempeña para este proceso. Agradece la entereza y el trabajo realizado por los funcionarios del CICAP. No obstante, le parece que hay falta de información de los dos lados, por ese aspecto es que se generan malos entendidos, aunque en el proceso interviene la Junta Directiva, pero también hay 58.000 funcionarios, de los cuales 18.000 son interinos y tienen voz y voto, por lo que el proceso no es fácil. Recuerda a don Wilberth Jiménez haciendo un diagnóstico de procesos y, por ejemplo, pasó una eternidad analizando las unidades de la Caja, haciendo un inventario de tareas y responsabilidades. Para darle forma al proceso y en ese tiempo, se le denominó la “guerra de las galaxias”, porque el proceso era tan complejo.

Por otra parte, señala el Director Gutiérrez Jiménez que las dudas de quienes habían definido el proceso, para conducir el Proyecto de Reestructuración y la dirección de con quienes se tenía que conversar y se le dieron algunas áreas o personas de parte de la Presidencia Ejecutiva, él infiere que ese proceso fueran guías en un momento determinado, como lo han sido con la Dirección del Proyecto y el Equipo Técnico, quien tiene que decidir con quien tiene que hablar y cómo llevar a cabo el proceso. De lo contrario, le preocupa que nada más se circunscriban a que si el día de mañana, por ejemplo, el Dr. Llorca Castro indica que se tiene que conversar, por ejemplo, solo con tal persona, podría don Fernando quedarse corto. Aclara que está mencionando a don Fernando como un mal ejemplo, porque entiende que más bien el proceso inició con doña Rocío Sáenz, es por ese aspecto que infiere que el proceso, no es simplemente una lista taxativa sino denunciativa y son los funcionarios del CICAP los que al final, no es solo con quienes se debe conversar, sino como conducir el proceso y cómo desarrollarlo, para obtener los resultados que pretende el Equipo Técnico y la Dirección del Proyecto. Por otra parte, considera fundamental la articulación que debe existir –que se ha mencionado pero lo quiere solamente subrayar– con los otros proyectos, como ilustración, el proceso no es una isla al revés, es una reestructuración que, necesariamente, debe tener una articulación muy sólida, muy estricta y muy celosa, no solo con ERP, sino con algunos temas como la prestación de los servicios que se presentó el proyecto en una sesión pasada. Se tiene que los nuevos modelos estructurales de la Caja, en términos de tecnologías, EDUS, EPR, pero no desea hacer una lista para no dejar por fuera algún aspecto. Pero considera que en este momento hay en desarrollo, una serie de proyectos o lineamientos muy importantes de cambio y de paradigma en la Caja, porque este proyecto, necesariamente, debe contar con ese nexo con el CICAP. Sigue creyendo que no se puede avanzar, si no se tiene credibilidad y considera que el tema de regionalización que mencionó don Roberto es fundamental, pero también se tiene que considerar que algún proceso no se hizo bien, por las razones que sean. Aclara que él no es de las personas que creen que cuando alguna situación sucede, esa etapa pasó y en este momento, se está en otra etapa. Se

definió que la Dirección del Proyecto y el equipo de trabajo continuaran, significa que gestionó bien. Hace hincapié en que ha sido defensor del concepto general del CICAP, hay algunos que se reunieron e indicaron que todos los productos del CICAP no eran buenos y él no considera que todo sea malo. No obstante, estima que hay ajustes que hacer, principalmente, en los productos, como lo señaló don Rolando hace un momento, pues se pueden tener productos más precisos de acuerdo con lo que se está haciendo y mejorarlos. Parece que ese aspecto no es negociable y el Equipo Técnico, tiene que trabajar sobre ese aspecto, de acuerdo con las nuevas impresiones y sensaciones que se están dando. Por otro lado, considera que la participación de las Gerencias es fundamental, es decir, pretender que las Gerencias no tienen algún aspecto por considerar no es cierto y solo se les escucha, pero no se les toma en cuenta, por ejemplo, es dispararse en el pie, porque tienen un peso relativo en la Institución y muchas personas responden a esos feudos gerenciales que pueden existir. Es por ese aspecto que considera que debe haber un Gerente General o un Gerente de Salud, el cual logre articular las Gerencias, pero el “input” de cómo se visualiza el proceso también es importante. Lo anterior, puesto que se crean resistencia y él ha sido de los que ha abogado, para ingresen y participen más personas en el proceso, pues es una oportunidad de mejora. Sobre lo que mencionó don Rolando, respecto de la rendición de cuentas, ese aspecto él tampoco lo tiene claro, porque si no se tiene un Equipo Técnico, cuál es el papel que desempeña la Junta Directiva, es solo tomar los acuerdos que se proponen en diferentes escenarios. Entonces, sería determinar cuál es el papel que desempeña esta Junta Directiva, con los insumos técnicos y las justificaciones y, fundamentaciones; en ese sentido, se considera que sea el mejor. Pero él no comprendería y por ese aspecto es que no acompañó en su momento, las votaciones que se dieron en esta Junta Directiva, para que los conceptos fueran dirigidos, porque para que se resuelvan esos aspectos, está contratado el CICAP. Por ejemplo, se puede diferir en la tonalidad de azul, pero al final se tiene que pintar de azul, porque de lo contrario, si el CICAP pretende escoger el azul y no tomar en cuenta ninguno de los colores azules que los demás están pretendiendo, entonces, no tiene sentido. Él por lo menos no lo haría, pero considera que puede haber tonalidades de hecho. Señala que su posición siempre ha sido totalmente transparente y no cree las propuestas que se han presentado. Lo ha indicado tal cual, pero también cree que hay un trabajo muy rescatable en muchas áreas y en muchos conceptos. Como ilustración, hoy hay una presentación de los medianos y largos plazos, a él del todo no le parece mal, pero tendría que terminar de revisar el asunto pero conceptualmente, le parece que tiene sentido. Por último, hay que determinar cómo se integra el tema con la imagen-objetivo, ya que es un abstracto y es como una aspiración, que cuando se analiza para qué fue contratado el CICAP y cuáles son los términos, es básicamente para la reestructuración del Nivel Central, pero cuando se observa la imagen-objetivo, necesariamente, se tiene que hacer referencia del tema de regionalización como don Roberto lo planteaba. Entonces, por un lado se está pretendiendo una contratación que debe tener sus resultados, pero dentro de esa contratación está pensando lo que va a ser el producto y el resultado que se pretende en un futuro. Le parece que se debe tener claro que la imagen-objetivo es una guía, no es por definición el proyecto final. Ese aspecto lo subraya, porque a veces por un lado se ha querido satanizar y por el otro, también se ha querido dar como algo completo y no es cierto, porque es un aspecto que se tiene que ir desarrollando y se visualiza pero no, necesariamente, se puede indicar que se dirigen en esa dirección, pero hay muchos pasos que hay que dar para llegar. Por otra parte, la propuesta tiene que surgir del CICAP y en ese sentido, existe una gran pregunta en términos de cuál es la propuesta, al final de toda esta discusión y, después, de que el CICAP ha analizado todo el proyecto, cuál es su recomendación. Puede ser la mixtura y ese aspecto, no lo tiene claro. Don Mauricio indicó que no han cambiado, pero por otro lado, observa que se migra de un concepto a otro, porque como

lo indicó don Rolando, pudo haber sido considerado. No obstante, a él no le queda claro que se tenga el sustento técnico totalmente desarrollado y lo indica como lo siente. Le parece que hacia allá se irían, que en efecto se analizó – porque sería muy mezquino de su parte no indicarlo– por ejemplo, se tocaron y hubo pinceladas de la posibilidad de tocar una Gerencia de Pensiones, más no ha visto ningún documento que indique que la Gerencia General es A) y por esas razones, es que las quieren y, en este momento, se modifica la Gerencia de Salud B), por esos documentos que se tienen. Considera don Adolfo que esos documentos deben existir, se deben presentar y si no están, se deben crear. Pero ya no como aspiraciones sino que como posibilidades de que se entrelazaron, con conceptos ya discutidos en esas sesiones tan arduas que se han tenido e, incluso, él en algún momento participó. Es cierto lo que indicó don Mauricio, como ilustración, que hubo un pincelazo en algún momento de esa posibilidad, pero no se ha profundizado como para tener un documento, es decir, un papel final, el cual permita comparar A) con B) y sacar conclusiones, con un documento que indique que esas son las recomendaciones. Considera que hacia esa situación se tiene que ir y le parece que es fundamental, no solo por los conceptos de las personas que con el cambio de Gobierno, se integrarán a esta Junta Directiva, porque él coincide con don Roberto Guillén, en que el proceso final, eventualmente, le corresponderá a una o a dos Juntas Directivas. Entonces, le parece que se tiene que dejar por escrito el trabajo del proceso. Le produciría satisfacción conocer cuáles son los productos y, técnicamente, después de que se hayan recibido, a él le parece que se debería indicar cuáles deben ser mejorados y por qué. Cuáles son los ajustes que se esperaría de una toma de decisión y cuáles son sus alcances, es decir, cómo se debe de ajustar para entrelazar desde las formas y desde la contratación, los productos finales para que se tengan ya no solo aspiraciones, sino congruencia con lo contratado. Él tiene la frase de que lo técnico debe ser suplido por este grupo, es decir, la Junta Directiva no tiene por qué encargarse de lo técnico. El avance, cuál es su recomendación, cuál es el sustento técnico y fundamentarlo, sobre la nueva propuesta. Qué alcances tiene que tener ese funcionario de mayor jerarquía versus su subordinado y ya no está haciendo referencia del perfil, es cómo articular esas funciones versus el Presidente Ejecutivo, sus subordinados. Cómo se articula, cuáles son las funciones, para que no se llegue a hacer interpretaciones el día de mañana. Considera que todos los procesos tienen que estar conciliados y tomar los acuerdos que se han tomado y articularlos, respetando las formas del contrato, es decir, observar desde la contratación del CICAP qué fue lo que sucedió, cómo se mejora y cómo se adaptan los productos, cuáles son las mejoras que hay que hacer, cómo se engarza el tema de la Gerencia General para, luego, la modificación que se hizo por algunos de los Miembros de la Junta Directiva. Entonces, determinar cuáles son los sustentos técnicos, cuáles son los criterios que deben existir, cuáles son las propuestas finales, cuáles son las funciones y cuáles son las consecuencias. Al final lograr una eficiencia y una eficacia simplificando y optimizando los recursos, porque todos esos aspectos, se relacionan con la sostenibilidad de la Institución. Entonces, hay que tener criterios técnicos de cuáles son los efectos que tiene todo el proceso, por ejemplo, qué implica el organigrama y las funciones de las Gerencias y cuando se indica que se creará una Dirección Actuarial, entonces, al indicar esa situación hay que determinar qué bueno al indicar, ese aspecto hay que definir qué implica, cuánto cuesta, cómo afecta ese aspecto la sostenibilidad de la Caja, se va a emplear más personas o se va a emplear menos y cuál es el impacto que se espera en el proceso. Cuando se tenga claro esos efectos, entonces, se van a tener algunas cosas que fiscalizar y controlar, cuando se tenga cuál es el efecto que se quiere, se va a poder medir. En esos términos, si se indica que esta decisión tiene un impacto y el impacto esperado es X. Entonces, mañana se va a poner en un plazo definido –que él también quisiera que se indicara–, en términos de cuáles son esas oportunidades de control y fiscalización. Le comentó a don Roberto que dentro del tema de

recursos humanos, habían aspectos que a él le han preocupado siempre, pues se crean plazas sin ningún sentido y es por ese aspecto que, últimamente, no acompaña con su voto porque, en algunos casos le parece que la producción podría ser más representativa. Entonces, se cuestiona qué es lo que se pretende con esas plazas y cuál es el impacto que se produce. En ese sentido, una vez que se tiene esas plazas definidas, porque se va a observar el desempeño, la productividad y en ocasiones, lo que se necesitan son apoyos tecnológicos y no, necesariamente, más funcionarios. Por lo que le parece que se tienen que considerar esos aspectos dentro de una regionalización, la cual les permita también a los centros con una desconcentración. Hace hincapié en que cree que la desconcentración para poder regionalizar es indispensable. Menciona que hace un momento le indicó a don Mauricio, si los centros no tienen desconcentración en todo este proyecto, por ejemplo, él cree que la criatura va a sufrir de oxígeno, porque tiene que tener una desconcentración bien marcada y bien consolidada y por ese aspecto, es fácil de establecer. Considera que algunas personas han “satanizado” la desconcentración, porque la experiencia no fue tan buena, pues se le dio una gran cantidad de obligaciones a las personas y no les dieron las facultades, ni tampoco el seguimiento y, después, se dieron 18 ó 17 informes del señor Auditor para la Junta Directiva del momento, en términos de que se tenía que eliminar la desconcentración. Ese aspecto no significa que la desconcentración per se, es un concepto que se debe desechar, al contrario, cree que es indispensable retomar el asunto. Entonces, cree que se debe definir de acuerdo con el artículo 12° de la sesión N° 8938, en términos de que se ajuste lo adoptado, para que se revise el sustento técnico de la propuesta, entonces, se debe de precisar las relaciones jerárquicas con todo lo que son las funciones, entre otros aspectos. También, analizar cuáles son las consecuencias de la sostenibilidad que tiene el proceso, es decir, cómo afecta. En todo caso, considera que el proceso debe ser acompañado de lo técnico. Aclara que está planteando sus preocupaciones, porque no podría dejar de indicar que si esas formas no se engarzan, se estarían creando más espectros y aspectos más abstractos y lo que se va a tener al final, es un grupo queriendo gestionar muy bien, sin las definiciones de esta Junta Directiva que les permitan esclarecer y quedar con los productos finales y es lo que se espera.

Manifiesta el doctor Llorca Castro que él tiene a dos consultores del CICAP, con la solicitud del uso de la palabra. Sin embargo, hay un tema de carácter muy técnico que le parece se debería abordar y es por la participación que don Gilberth le ha solicitado, en función de una carta que se le envió a él y al Lic. Gilberth Alfaro Morales, Director Jurídico por parte de la Auditoría Interna. En la que solicitan una serie de aclaraciones sobre la redacción del acuerdo emitido, pues hay una serie de dudas que plantea la Auditoría. Por consiguiente, le consulta al señor Auditor si con los temas que se han analizado hoy y la presentación del CICAP –la cual agradece mucho- las dudas le han quedado aclaradas.

Sobre el particular, señala el Lic. Alfaro Morales que de parte de la Auditoría, en horas de la tarde, se recibió ese documento en relación con esos temas. El oficio está dirigido al Presidente Ejecutivo y a la Dirección Jurídica, con copia a la señora Directora del Proyecto. No obstante, el tema se relaciona con el asunto que se está presentando en este momento. Es por ese aspecto que insistió en el uso de la palabra y se disculpa -porque seguro que hasta de manera irrespetuosa- que el tema se comente hoy, pues le parece que es el foro y el momento adecuado. Entonces, al observar el documento que señor Auditor emitió, va a resumir las ideas que rescató. Don Jorge A. Hernández plantea que la redacción del acuerdo anterior, cuando se indicó que se ajustara el acuerdo que creaba la Gerencia General a la nueva propuesta, plantea si en ese ajustar implicó una sustitución parcial o total del acuerdo que había anteriormente, en relación con la

creación de la Gerencia General. Hoy el Lic. Roberto Guillén, quien es el experto, hizo una presentación, se refirió a ese aspecto. También el Dr. Vargas expuso, incluso, se hizo alguna insistencia a alguna acotación en cuanto a qué implicaba la creación de esta propuesta, por parte de la Junta Directiva pues ya es un acuerdo adoptado; además, se refirió a si el acuerdo tenía sustento técnico o no y qué implicaba. El Auditor también manifiesta su inquietud en el documento, en términos de si la nueva propuesta tiene o no un sustento técnico. Hoy en esta Junta Directiva, se aludió ese tema, en términos de si tiene o no sustento técnico. También plantea el Auditor en ese documento, su duda de que haya una incompatibilidad entre el Presidente Ejecutivo y la nueva propuesta de la Gerencia General. Entiende que hay alguna incompatibilidad, porque en el acuerdo que se realizó de último con la nueva propuesta, se indica que esos dos Gerentes que se propusieron de último, coordinarán directamente con el Presidente Ejecutivo y bajo su dirección. Además, plantea don Jorge A. Hernández, si se puede interpretar que lo que aconteció, en cuanto a un enfoque de una nueva organización, se pueda entender como una imposición de la Junta Directiva al CICAP o si no es una imposición y, por lo tanto, si ese es un tema modulable y ajustable. Entonces, con ocasión de esos temas tan puntales que plantea la Auditoría y la explicación que hoy se da, respetuosamente –expresa el licenciado Alfaro– desea preguntarle al señor Auditor si se da por satisfecho con las explicaciones que se han dado hasta este momento, en relación con las dudas, pues son estrictamente técnicas o si persisten algunas en relación con el tema.

Responde el señor Auditor que se siente satisfecho con las presentaciones que realizaron don Roberto y don Mauricio, pues han sido suficientemente amplias. Además, se trataron diferentes temas que se relacionan con el Proyecto de Reestructuración y le han dado la fundamentación técnica a las distintas propuestas que se han analizado, tanto la primera que dio origen al acuerdo de la Junta Directiva, donde se propone la creación de la Gerencia General y la fundamentación técnica a esta segunda propuesta. Por cuanto se plantean cómo escenarios, donde la Gerencia General con el ERP en el largo plazo, prácticamente, se viene a convertir en la propuesta definitiva de la Institución. De manera que en ese sentido, a él le satisface la presentación; además, considera que llena la necesidad de esa fundamentación técnica que se supone existe en los documentos correspondientes que la respaldan. Por otra parte, -aunque le parece que es un tema a nivel interno de la Junta Directiva- se debe revisar el acuerdo original, en el que se crea la Gerencia General, pues es un acuerdo que está aún vigente. Entonces, una vez que la Junta Directiva tome la decisión definitiva –que considera será el próximo jueves–, le parece que se debe analizar ese acuerdo y se debe derogar, si así se considera pertinente e, inclusive, cree que se debe tomar una decisión sobre el acuerdo de la sesión N° 8938, artículo 12°. Porque en esa sesión y leerá lo que textualmente señala, ya que él no estuvo presente: “...*todo lo anterior deberá ser tomado en cuenta por el Equipo del CICAP, que está elaborando una propuesta para la reestructuración del Nivel Central de la Caja...*”, es decir, él entiende que con esta presentación que hace el CICAP, está tomando en cuenta los elementos que fueron considerados en este acuerdo por parte de la Junta Directiva. El acuerdo indica además, “... *Este ajuste está detallado en el organigrama, anexo 1, que para efectos de este proceso, se podrá revisar y eventualmente ajustar, de acuerdo a lo que en derecho corresponde...*” Entonces, la Junta Directiva conforme en derecho corresponda, en una próxima sesión tendrá que tomar la decisión definitiva. En síntesis –expresa don Jorge– le satisface la presentación, en relación con el acuerdo que tomó la Junta Directiva respecto de esa Gerencia y le parece que se está haciendo el ajuste, pues fue otra de las observaciones que hizo la Auditoría y una Gerencia a cargo de otras Gerencias. Hoy se conversó y así lo entendió que sería una Gerencia General en Salud, con

Subgerencias a su cargo y, en ese sentido, se cumple lo concerniente al artículo 15° de la Ley Constitutiva de la Caja, la cual establece que a nivel de la Caja exista una Gerencia Financiera, una Gerencia Administrativa y una Gerencia de Salud. Lo que falta es la definición por parte de la Junta Directiva y considera que se va a dar en la próxima sesión.

Señala don Adolfo que el sustento documental ha quedado explícito que existe, pero le parece que no está recogido para quienes, próximamente, se integren a la Junta Directiva, es decir, un documento que indique cuál era la propuesta y cuáles son los escenarios y las recomendaciones, pues le parece que esos aspectos le darían una forma diferente. Entiende al igual que lo mencionó el señor Auditor, que hoy se han esclarecido algunas de las dudas que han existido, pero los documentos finales todavía están pendientes.

Sobre el particular, indica el Dr. Vargas que para continuar y cerrar la consultoría, se necesita que la Junta Directiva tome una decisión, porque no les está quedando claro, si el proceso queda supeditado a lo que está solicitando don Adolfo, en relación con que se envíe un documento que le de soporte a la consultoría. No obstante, queda claro por donde va el sustento técnico del Proyecto y para el CICAP es vital que se les indique por donde pasa esa decisión.

Interviene la Licda. Carmen Coto y anota a que es importante que se tenga la comprensión del papel que desempeñan como consultores y los términos de referencia, pues es un aspecto fundamental, porque como CICAP se hizo una propuesta y el papel del consultor es hacer propuestas y el papel que desempeña el tomador de decisiones es decidir. En síntesis, el consultor no decide, solo propone. La propuesta fue en términos de proponer una Gerencia General y los señores Directores de la Junta Directiva, con toda la competencia que tienen plantearon un acuerdo. Le parece que es importante la lectura que se hace de los acuerdos, ya que los acuerdos son acuerdos. El acuerdo se determina como una decisión tomada e indica: *“La Junta Directiva acuerda aprobar la creación de la Gerencia General para sustituirla por una Gerencia de Salud y Prestaciones Sociales...”*, es un acuerdo totalmente respetable. Se recibe un mandato y es proceder a analizar ese acuerdo en el marco del proceso, incluso, para los documentos, es muy importante que se tenga claro que en el caso, el CICAP no le dio el fundamento técnico a la propuesta de la Junta Directiva –indica de la Junta Directiva-, ya que una vez que el acuerdo lo aprobaron como Órgano Colegiado ya no es acuerdo de una persona, es un acuerdo de un cuerpo colegiado y los Miembros como Junta Directiva lo hicieron suyo. Se tiene una decisión institucional y para efectos de los documentos y para los diálogos con los externos, considera que no puede quedar en un documento, en el que se le está dando el fundamento técnico, porque no fue lo que planteó el CICAP dentro de un proceso que se conoce muy bien y es parte de la viabilidad del proceso y lo que implica. Le parece que la Junta Directiva no se debe preocupar de que el CICAP hiciera una propuesta, porque es parte de los que están involucrados en el proceso. Entonces, se tomó esa propuesta y lo que el CICAP hizo, fue analizarla en el marco de todo un proceso integral y en ese marco –en relación con la preocupación del doctor Fallas– cuando se hace referencia de esa propuesta, se está haciendo el análisis en el marco de un diagnóstico, no se está evaluando la propuesta como producto final, se está evaluando la propuesta en el cuadro integral. No se está cambiando de diagnóstico, por ejemplo, la enfermedad sigue siendo la misma, no se está cambiando de medicamento, posiblemente, sigue siendo igual, pero posiblemente se está cambiando la dosis del medicamento. Señala la Lic. Coto que lo que desea indicar es que lo que se hizo, es tomar esa propuesta y hacer el análisis del diagnóstico y a la conclusión que se había determinado, en el sentido de que hay fragmentación,

pues se quiere buscar que el servicio se acerque al ciudadano, dado que se tienen procesos departamentalizados. Entonces, se tiene que hacer un traslado de competencias del Nivel Central al nivel local, por lo que se buscó definir lo que eran premisas de diseño. Para el CICAP una premisa de diseño fundamental es la articulación, la centralización normativa y la desconcentración operativa, además, de los macroprocesos. Entonces, todo ese cuerpo de información es el mismo, se valora en este momento la decisión política plasmada en el acuerdo y se hace la prueba, en el marco de ese proceso que se viene trabajando y se determinó que si bien no es la propuesta que hicieron al inicio, se encuadra en los elementos de diagnóstico y en las premisas de diseño y por ese aspecto se indica que hay viabilidad. Apunta que, posiblemente, la imagen-objetivo que se había diseñado –un aspecto que los funcionarios de la Caja no han entendido- es que el proceso no es de corto plazo.

Por su parte, el Director Devandas Brenes señala que después de que se presentó la propuesta, y del análisis donde se determina que se encuadra dentro de lo que se está discutiendo y por lo tanto tiene viabilidad. Lo anterior, lo indica porque en la primera parte de la intervención de la licenciada Coto, podría surgir la duda de que la propuesta de esta Junta Directiva no tenía sustento técnico, pero está aclarando que sí lo tiene, pues el análisis el CICAP lo hizo a posteriori, obviamente, porque no podían haberlo hecho antes, pues no lo conocían y de hecho de ese análisis a posteriori, se determina que la propuesta encuadra dentro de los elementos que se estaban analizando y por lo tanto, sí hay una viabilidad técnica para realizarla. Ese aspecto es muy importante, porque fue una aclaración de que sí existe la viabilidad.

Adiciona la Licda. Carmen Coto que el punto que quiere dejar sentado es que como CICAP, por ejemplo, no se está modificando de traje, solo se les está indicando que se tiene una propuesta que fue definida con un diagnóstico y que se definieron premisas. Esta Junta Directiva tomó una decisión que se puede tomar y valorar esa propuesta, en el proceso integral y encuadra en lo que fue el diagnóstico y las premisas. En este momento, lo que se está solicitando, es que por términos de referencia, se tiene macroprocesos pero se tiene que continuar con el desarrollo de los procesos, por lo que se necesita la decisión de esta Junta Directiva, dado que sin esos aspectos, no se puede elaborar el manual concreto y la definición de procesos y procedimientos concretos, en lo que les corresponde. Hay otros elementos de implementación que ya no son parte de esta consultoría, relacionados con lo que mencionó un señor Director, repite, pero no son parte de esta consultoría, pues existe un límite dentro de los términos de referencia.

El Lic. Guillén señala que la Licda. Coto explicó un poco la metodología seguida, para el análisis de la propuesta, entonces, es importante en relación con el documento, garantizar dos aspectos, primero, se relaciona con el tema del producto IV), es decir, se tiene que reflejar la modificación, no se puede indicar que así está el producto IV) y así quedó. Hay que plantear la modificación como tal, con todos los formalismos que se requieren. Entonces, todo el tema de la justificación e, incluso, la metodología que se sigue es lo que se tiene que plasmar en el documento que está solicitando don Adolfo. Por lo que de aquí al próximo jueves, la situación es un poco complicada, pues no se quiere apresurar en hacer documentos y, luego, contengan algún error, pero toda la esencia de lo que se ha analizado hoy y se ha discutido, sobre todo la retroalimentación, va a quedar reflejada en ese documento. En ese sentido, se hará un documento formal y un entregable, para que se tenga la seguridad de que sí se va a hacer de esa manera. No obstante, ese aspecto no sea un elemento que atrase la toma de la decisión y es el elemento que

en el fondo se quiere aclarar. El Lic. Guillén agradece por todas las recomendaciones y se estarán incorporando en el documento.

A propósito, manifiesta el doctor Fallas Camacho que la justificación del cambio de la Gerencia General a Gerente de Prestaciones en Salud, le parece que debe quedar claro, para efectos del proceso interno. Entonces, cómo se cambia para sustentarlo en algún documento de manera tal que quede claro para cualquier lector. El otro asunto es aprobar la propuesta con carácter condicional de las justificaciones, dado que se tiene duda de si un Gerente General o un Gerente en Salud. Hace hincapié de que es partidario de que la Procuraduría General de la República se pronuncie al respecto. No obstante, le preocupa que tarde mucho tiempo para emitir un criterio.

Sobre el particular, el doctor Llorca Castro indica que no entendió.

Explica el doctor Fallas Camacho que el acuerdo de la posibilidad de crear un Gerente de Servicios de Salud y los Gerentes más debajo de la línea jerárquica, legalmente le está generando dudas por su falta de formación legal. En ese sentido, cree que se debe tener la certeza firme de que el abogado indica, ratifica y sella. Para estar tranquilo y no estar asumiendo responsabilidades que lo conducirán a tener preocupaciones. El otro aspecto que le parece debe existir en el acuerdo, es la posibilidad de que el producto VI) sea suficientemente claro y es el tema que se presentaría el próximo jueves como una decisión. Recuerda que él no aprobó el acuerdo de la creación del Gerente General por falta de sustentaciones y esta propuesta por más amigable que le pareciera, no la podría aprobar.

El Director Gutiérrez Jiménez señala que su posición desde un inicio, ha sido de no votar ningún acuerdo, pues no está preparado, entonces, hasta que no tenga la documentación de sustento. No obstante, reconoce que hoy, por lo menos se ha esbozado verbalmente que existe esa sustentación de la propuesta. Hace énfasis en que los alcances de la propuesta no los tiene claros, ni los detalles de esa fundamentación, ni tampoco los efectos de una decisión y le preocupa que la propuesta, en términos de que no sea conveniente para la sostenibilidad de la Institución. No obstante, estima que sería cuestión de que se reúnan y se haga un esfuerzo de revisar las formas, los acuerdos, hacer ajustes, ver los alcances, los criterios técnicos y la fundamentación. Apunta don Adolfo que no va a repetir todo lo que ha indicado, pero sí le parece que debe quedar, no solo como un simple recibo del informe, sino que tiene que llevar alguna instrucción. Lo anterior, por cuanto la posición de los consultores del CICAP ha sido muy clara, planteó una propuesta y a la Junta Directiva no le satisfizo. Entonces, dentro de la viabilidad técnica y por haber considerado en alguna oportunidad algunas de esas circunstancias, se determinó viabilidad técnica en lo que se está planteando. Por lo que se va a desarrollar los fundamentos técnicos y es ahí donde tiene una pequeña diferencia, con algunos de los comentarios que se han hecho. Bien indicó una persona que la propuesta final proviene del grupo del CICAP, cualquiera que sea. No obstante, le parece que se tienen que realizar los ajustes y las recomendaciones técnicas, para indicar que la propuesta tiene o no sentido y la propuesta final. Entonces, esa propuesta tiene que ser dada por el grupo técnico, independientemente, de cómo llegó y cuáles son los sustentos, repite, tiene que ser dada del grupo técnico avalando una o rechazando la otra, pero tiene que dar una recomendación. Por lo que si el CICAP cree que una recomendación sea la creación de una Gerencia General y no una Gerencia de Servicios de Salud, le parece que lo deben indicar. Sin embargo, si consideran que esa Gerencia con ajustes o circunstancias de plazos, también lo deben indicar. Manifiesta don Adolfo que a él le quedó

muy clara la presentación de don Roberto, por lo que puede o no estar de acuerdo, pero le queda muy claro que dependerá de plazos de ajustes y cree que hoy está mucho más claro, pero la propuesta técnica dentro de los términos de referencia del contrato, es decir, no se está saliendo de ningún aspecto que no esté contemplado dentro de los términos del contrato. Reitera, la propuesta debe de emanar del grupo técnico del CICAP.

Por otra parte, considera el doctor Devandas Brenes que la asesoría del CICAP, con el equipo de contraparte, les han planteado los escenarios y se les ha indicado que esos escenarios, tienen el respaldo técnico y jurídico y es lo que el CICAP puede hacer. La decisión sobre esos escenarios son de la Junta Directiva, a él no le parece que se le tenga que indicar al CICAP que señale cuál es la propuesta final, no; pues ya el CICAP indicó que se puede escoger los escenarios entre A), B) o C) y cualquier propuesta que la Junta Directiva decida es viable. Al final, este acuerdo colegiado indicará cual es la opción más favorable. El trabajo técnico ya está elaborado, lo que sigue es elaborar un pequeño documento, en el que quede plasmada esa situación, para efectos de cubrir los requisitos y la Junta Directiva tome la decisión, ya que el problema es que si no se toman decisiones, es preocupante. Lo anterior, por cuanto el proceso tiene muchos años de que se está gestando, pues no empezó en esta administración y si no se toman decisiones, otra vez quedaría pendiente de resolver. No quiere extenderse, pero recomienda la lectura de don Álvaro Cedeño que publica hoy en la página 24 A de la Nación, un artículo que se denomina Cultura de Innovación, el cual le parece que casi que lo redactó pensando en la Caja. Repite, respetuosamente, recomienda la lectura de ese artículo.

Finalmente, se da por recibido el citado informe y se queda a la espera del informe que remitirá el CICAP (Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública) con los posibles escenarios y el respectivo fundamento técnico.

A las trece horas con diecisiete minutos se levanta la sesión.