

Lunes 18 de marzo de 2019

Nº 9023

Acta de la sesión extraordinaria número 9023, celebrada por la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, a las nueve horas con cuarenta y cinco minutos del lunes 18 de marzo de 2019, con la asistencia de los señores: Presidente Ejecutivo, Dr. Macaya Hayes; Vicepresidenta, Bach. Abarca Jiménez. Directores: Dra. Solís Umaña, Dr. Devandas Brenes, Dr. Salas Chaves, Agr. Steinvorth Steffen, Ing. Alfaro Murillo, MBA. Jiménez Aguilar; Auditor a.i., Lic. Sánchez Carrillo; Dr. Cervantes Barrantes, Gerente General y Lic. Rodríguez Alvarado, Subdirector Jurídico. Toma el acta Ing. Carolina Arguedas Vargas, Secretaria Interina.

Esta sesión se realiza en las instalaciones de oficinas de la firma consultora E&Y, Forum I, la logística de esta actividad es costeada por la firma, en el marco del contrato vigente con la Caja Costarricense de Seguro Social.

El director Loría Chaves no participa en esta sesión. Disfruta de permiso sin goce de dietas.

Se inicia la sesión de trabajo de Junta Directiva, Unidades Adscritas a la Presidencia Ejecutiva y Gerencias con un taller al ser las nueve con cuarenta y cinco minutos:

Licenciado Carlos Alfaro Alfaro, MBA, licenciado Jaime Barrantes Espinoza, arquitecta Gabriela Murillo Jenkins Gerente de Infraestructura y Tecnologías, con recargo de la Gerencia de Logística.

Doctor Róger Ballester Harley Director de Planificación Institucional, doctora Ana Patricia Salas Directora Institucional de Contralorías de Servicios.

ARTICULO 1º

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

ARTICULO 2º

Consideración de la agenda distribuida para la sesión de esta fecha, que seguidamente se transcribe, en forma literal:

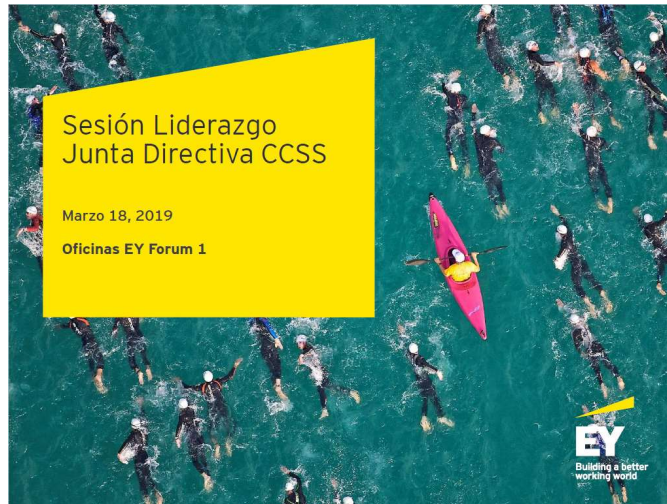
I) “Sesión de liderazgo Junta Directiva, con el siguiente programa

- a. Apertura**
- b. Nuevas tendencias en el sector salud**
- c. Aspiración CCSS**
- d. Retos, iniciativas CCSS (Plan 100 días)**
- e. Mirando el panorama**
- f. El rol del Gerente General en la Actualidad**
- g. Una sola CCSS**

II) Sesión de Junta Directiva

ARTICULO 3º

Personal de la firma E&Y, se base en el siguiente programa:



Bienvenido

Para EY es un gusto poder recibirlos en nuestras oficinas ubicadas en FORUM 1 este Lunes 18 de Marzo, para la sesión de liderazgo en coordinación con el Dr. Roberto Cervantes y la participación de la Junta Directiva.

A continuación compartimos información importante sobre la logística de la sesión.

Agradecemos pueda revisarla previo a esta sesión.

“
*El cambio es inevitable.
El crecimiento es
opcional.*”

John Maxwell



Nuestras oficinas

Nos ubicamos dentro del Condominio Parque Empresarial Fórum I, Edificio D, Bloque Norte, Sexta Etapa General, 1er Piso. Santa Ana,



Nuestra agenda

Hora	Actividad	Participantes
9:00 a.m.	Apertura	Todos
9:30 a.m.	Nuevas tendencias en el sector salud	
9:50 a.m.	Aspiración CCSS	Todos
10:10 a.m.	Refrigerio	
10:30 a.m.	Retos, Iniciativas CCSS (Plan 100 días)	Todos
12:00 m.d.	Almuerzo	
1:00 p.m.	Mirando el panorama	Todos
1:30 p.m.	El rol del gerente general en la actualidad	
2:00 p.m.	Una Sola CCSS	Todos
2:45 p.m.	Refrigerio	
3:00 p.m.	Sesión de junta directiva	Miembros de JD



EY | Assurance | Tax | Transacciones | Consulting

Acerca de EY

EY es un líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. Nuestro conocimiento, puntos de vista y servicios de calidad ayudan a generar confianza en los mercados de capital y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir las promesas hechas a todos nuestros grupos de interés. Al hacerlo, desempeñamos un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo de negocios para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocidas como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, compañía del Reino Unido limitada por acciones, no provee servicios a clientes. Más información en www.ey.com.



© 2019 EY Central America Inc. Todos los derechos reservados.

Esta publicación contiene información en forma de resumen y, por lo tanto, su uso es solo para orientación general. No debe considerarse como sustituto de la investigación detallada o del ejercicio de un criterio profesional. Ni EY Central America Inc., ni ningún otro miembro de la organización global de EY acepta responsabilidad alguna por la pérdida ocasionada a cualquier persona que actúe o deje de actuar como resultado de algún contenido en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

Los puntos de vista de terceros expresados en la presente publicación no necesariamente son los puntos de vista de la organización global de EY o de sus firmas integrantes. Por ende, dichos puntos de vista se deben tomar en el contexto del momento en que se expresaron.

ey.com

Organización Regional: Costa Rica Tel. (506) 2208-9800 | El Salvador Tel. (503)2248-7000 | Guatemala Tel. (502) 2386-2400
Honduras Tel. (504) 2235-7430 | Nicaragua Tel. (505) 2253-8430 | Panamá Tel. (507) 208-0100 | República Dominicana Tel. (809) 472-3973

Tema 1: Nuevas tendencias en el sector salud, por la señora Angélica León

Doctor Macaya Hayes:

Esta parte es un taller, no es oficialmente sesión de Junta hasta más tarde. Pero, yo diría que vayamos empezando y se nos van a ir incorporando algunos otros directores, que ya vienen de camino. Don Álvaro viene de camino, creo que doña Maritza y doña Fabiola también están de camino y otros que están. Doña Marielos dijo que entraba un poco más tarde. Pero bueno, empecemos, porque no castigemos a los que llegaron a tiempo.

Ing. Jennifer Alfaro:

Bienvenidos, nuevamente. Les doy un par de detallitos de logística antes de continuar con la agenda. Primero sobre el espacio, los baños están – ya algunos los fueron a conocer – están saliendo de las puertas principales a la derecha. En la entrada hay dos chicas del equipo nuestro y también

la muchacha de la recepción sale para estarles abriendo y cerrando, porque necesitamos el “batch” para salir y entrar de ahí del espacio en el que estamos, esto nosotros lo llamamos el centro de innovación. Esto es un formato que está repetido en gran parte de los países donde la firma tiene su representación. Es un espacio disruptivo. Es permitido sentirse incómodo en principio. La disrupción incomoda en principio. Entonces, siéntanse libres de sentirse incómodos un ratito. Es un espacio colaborativo. Acá lo que propiciamos es el pensamiento y el trabajo colaborativo, que es lo que vamos a estar trabajando durante el día en el taller. Sobre si pasara algo – esperamos que no pase nada, obviamente – pero si algo sucediera la salida de emergencia es por acá. Por donde están entrando ellos y este chico que acaba de entrar es el de la brigada de emergencias de este cuadrante, así que si lo ven a él corren detrás de él. No todavía. Sobre los tiempos de alimentación, vamos a tener un “break” en la mañana, almuerzo y un “break” en la tarde. Todos los tiempos de alimentación van a ser afuera en nuestra terraza, con la intención de que tengamos un espacio abierto y podamos utilizarlo para compartir también. Sin más, no sé si se me olvida algo de logística. Bueno, bienvenidos entonces, nuevamente e iniciamos. ¡Ah! Sobre nosotros, perdón. Tenemos a don Jorge Hernández que es nuestro socio Director de Consultoría. Tenemos por acá a Cinthia Gil y a Angélica León que son de nuestro Equipo de Estrategia e Innovación y por acá está Juliet Solórzano, que ya la mayoría la conocen e Isabel – se me perdió, por ahí anda – Isabel Márquez y mi nombre es Jennifer Alfaro. Nosotros somos del Equipo de E&Y, que es toda la parte de consultoría en gente de la firma. Entonces, vamos a estar compartiendo con ustedes de diferentes formas y en diferentes momentos durante el día. Esa es nuestra agenda del día – perdón doctor, lo dejamos completamente atrás – bien, la apertura estaba prevista para las nueve de la mañana. Tenemos media hora de desfase ahí que vamos a ver cómo nos vamos ganando durante el día. Vamos a arrancar con una presentación del Equipo de Innovación, sobre lo que son las tendencias en el sector de la salud. Este es un segmento de una presentación, que recientemente se hizo a un equipo de ustedes también y a nivel nacional sobre el tema de innovación en salud. Entonces, la intención de esto es generar un poco de inspiración para lo que vamos a empezar a construir a partir de ahí. Luego vamos a empezar a trabajar sobre las aspiraciones que tenemos como un solo equipo de la Caja. Vamos a ir al refrigerio y luego volvemos a trabajar sobre retos. Finalmente, lo que andamos buscando es construir un plan de cien días. Por acá las chicas ahora van a profundizar un poco en temas de cómo lo vamos a hacer evidentemente, pero lo importante de decir acá, es que lo que andamos buscado es disrupción en todo y estamos acostumbrados, en realidad las empresas acostumbran a hacer sus planes estratégicos a cinco años y al final de los cinco años revisar cómo nos fue. Acá lo que los estamos invitando a hacer es a construir un plan de cien días, que podamos revisar cada cien días reconstruir y en el camino irlo monitoreando, por ahí sabemos que hay un Plan Estratégico recién aprobado y sabemos que ya hay un mandato a los Gerentes de crear planes tácticos. Entonces, esto va a ayudar un poco por ahí, va alineado con ese trabajo que tanto Junta como Gerencias están haciendo. La intención es tener algo nuevamente que podamos revisar cada cien días. Las chicas siempre nos dicen equívóquense tan pronto puedan. Ok. Si nos vamos a equivocar nos equivocamos rápido, nos equivocamos pequeño y corregimos rápido y seguimos trabajando. No revisamos al final. Eso es lo que andamos buscando en el camino. Luego, vamos a tener una presentación de don Jorge, de lo que es el rol del Gerente General en las grandes organizaciones, cómo se ve ese rol, de qué se trata. El doctor Cervantes nos va a compartir un poco sobre lo que es una sola Caja. Su visión de una sola Caja. “Ok”. A esa hora, posterior a esto cerramos con gerentes y nos quedamos solamente con la Junta Directiva, que van a tener un tema adicional que quieren tratar ya como sesión esta mañana. Bueno, esta tarde más bien. Sin más chicas, todos suyos. Perdón, doctor. No sé si usted quiere darle unas palabras al equipo antes de que iniciemos.

Dr. Cervantes Barrantes:

Bueno, buenos días a todos. Primero agradecerle a la Junta Directiva por estar acá. Agradecerle a todos los Gerentes que están por acá y a los asesores. Realmente para nosotros como Gerencia General, esta sesión era de suma importancia, por las decisiones que se van a tomar. Además, de eso, hemos venido en un proceso muy lento de creación, de fundamentar la Gerencia General y ese proceso va poco a poco. Pero creemos que ya a partir de hoy, con las decisiones que se tomen podemos avanzar más rápidamente en esta función, que me ha asignado a mí la Junta Directiva. ¿Cuál es? La de ser un coordinador, un director de orquesta – le llamarán algunos – pero esa es la idea. La idea es articular adecuadamente cada una de las funciones que estamos realizando para que trabajemos como un equipo, como un conjunto. Sí creo que en esto vamos a enfatizar porque obviamente yo, a través de los años, he venido usando un sistema de trabajo. Sistema de trabajo que es el que pretendo, una vez que ya nos hemos adecuado, tengamos el sustento por parte de la Junta Directiva, empezar a funcionar con ese sistema de trabajo. Esa es la idea. Igual, vamos a tener las relaciones como las hemos tenidos siempre, de mucho respeto. Tratando de ser los más ejecutivos posibles y tratando sobre todo de quien era Director y Gerente Médico, de que todo tiene que ir centrado en el paciente. Todo tiene que ir centrado en la familia. Eso porque a veces en el camino nos perdemos en los procesos y lo que importa más es el proceso y lo que importa más es el ahorro. Entonces, vamos a estar centrados en eso. De mi parte agradecerles a todos el estar aquí y esperemos que esta jornada sea muy positiva, porque cada uno de ustedes en su competencia es un líder y eso es lo que vamos a hablar ahora, cómo liderar ese cambio que necesita la Institución.

Ing. Angélica León:

Muy buenos días a todos y todas. Realmente para nosotros es un honor, un privilegio y una satisfacción muy grande tener a este equipo tan notable de personas de una Institución como la Caja y lo que vamos a hacer ahora en los próximos minutos es un recorrido por algunas de las tendencias más importantes, que están impactando el sector de salud a nivel global. Entonces, vamos a ver muchísimos ejemplos de estas innovaciones, muchas de las cuales estoy segura de que ustedes van a conocer. Pero bueno, lo importante es que salgamos de esta primera parte de la presentación. Pues, muy motivados por todo lo que se viene en el camino y todas las cosas que hay por hacer y que se pueden potenciar. Vamos a arrancar con un video pequeñito, que hace un breve resumen de todas estas revoluciones y luego continuamos.

Nota: <Reproducción de video>

Ing. Angélica León:

Lo que estamos viendo ahora es que se está convirtiendo el ecosistema de salud en algo mucho más amplio de lo que había sido tradicionalmente. Lo conocíamos más que todo por el tema de seguros, de salud gubernamental y ciencias de la salud; pero ahora estamos con toda la parte de la tecnología, que ha habilitado las plataformas de redes sociales y productos masivos y de venta al detalle. Entonces, realmente ahora el ecosistema de la salud es mucho más amplio y tiene un potencial como nunca antes en la historia del ser humano, entonces, lo que estamos viendo en este nuevo paradigma de la salud reinventada es que, como decía el doctor Cervantes, realmente ahora el consumidor está en el centro de todo y esto cómo lo vemos reflejado. Bueno, este nuevo paradigma de la salud reinventada requiere que el usuario, que está en el centro de todo, vaya a

tener una mayor participación, quiere estar más en control de su propia salud y de los procesos que van a girar alrededor de todo esto. Entonces, algunos de los cambios que estamos viendo en este nuevo paradigma es que vamos de un enfoque de tratamiento y cura a uno más de anticipación y prevención. Y cómo todas estas nuevas tecnologías realmente están potenciando el conocimiento de la salud de los usuarios, para que puedan llevar un mejor control. De un autodiagnóstico mucho más objetivo a la analítica personalizada. Los datos en las empresas decimos que es como el petróleo de las empresas, que las empresas están sentadas en una base petrolera. Que muchas no han sabido realmente capitalizar y en las instituciones sentimos que es lo mismo. Tenemos muchísima información de los usuarios, que está ahí lista para que nosotros podamos hacer una extracción efectiva y capitalizarla en soluciones que realmente lleven a un mejoramiento de la vida de los usuarios. De una intervención genérica y convencional a una atención mucho más personalizada por comportamiento. Y aquí entra mucho la parte de cómo los análisis genéticos de las personas pueden entonces, empezar a convivir con los análisis más convencionales, que se hacen en las distintas instituciones médicas para realmente llevar diagnósticos mucho más efectivos. Los datos del paciente, que anteriormente habían estado muy regularizados y muy centralizados, muy controlados. Ahora tecnologías como el “blockchain” están comenzando a cambiar todo esto de una manera muy drástica, y doctores no capacitados para hacer evaluaciones en línea y en esto nos referimos sobre todo al montón de plataformas. Me imagino que todos en algún momento tenemos algún síntoma y la gente corre a buscarlo en internet, cuando hace eso le salen catorce mil diagnósticos distintos y uno piensa que al día siguiente se va a morir, porque tiene todos los distintos síntomas. Pero ahora estamos viendo un auge de plataformas que están mucho mejor pensadas y que realmente están controladas y gestionadas por personal muy capacitado, para que entonces, las personas puedan tener algunos diagnósticos en línea, que sean mucho más acertados y no sean nada más como estas especulaciones de que estamos agonizando. En el video se trataba un tema que a mí me parece clave, porque está muy relacionado con una de las cosas que está haciendo la Caja muy bien y es la cantidad de “APPS” relacionadas con el tema de salud, que se están creando en el mundo a una tasa prácticamente diaria. Solamente en la plataforma “Android” había trescientos veinticinco mil “APPS” y este es un dato del 2017. Cuando lo buscamos para el 2018 encontramos que hay ya más de medio millón de “APPS”. Y esto, además, hay que sumarlo a las que están en la plataforma de “APPSTORE”. Entonces, qué es lo que vemos aquí. Por supuesto que se va plasmando este deseo de los consumidores de desarrollar soluciones, que empaten mejor con sus necesidades, que les permitan ser mucho más proactivos en la forma en la que gestionan la salud y esto por supuesto lo empiezan a demandar con más fuerza y más frecuencia de las instituciones gubernamentales, que están a cargo de estas funciones. Entonces, a mí me encanta ver este “slide”. Después – más bien, siguiendo este otro – porque nos hace realmente entender la importancia y la visión que ha tenido la Caja en desarrollar una solución como EDUS, porque está absolutamente coordinada y alineada con lo que está sucediendo en el mundo y sabemos que para una Institución como la Caja, que a veces cuesta mover por el tamaño que tiene, por la estructura obviamente y por un montón de temas más. Pero que se haya tenido la visión de avanzar en este paso de una forma coordinada con las mayores tendencias que están sucediendo a nivel mundial, es algo realmente de admirar y que tenemos que visibilizar mucho, porque es un logro histórico y que realmente es lo que va a marcar el antes y el después de la Caja Costarricense de Seguro Social. Y lo que vamos a ver a continuación son algunos otros ejemplos, que realmente visibilizan todas estas megatendencias en distintas innovaciones de distintas áreas de todo este ecosistema de la salud que vimos al inicio. Entonces, veamos algunos ejemplos. Esta es una solución que se llama “Peel Pack”. Ellos básicamente lo que hacen es, es un servicio en línea que a usted todos los meses le empaquetan y le van a dejar a la puerta de su casa todos los

medicamentos que tiene que tomarse al día, para que las personas no tengan que estar haciendo como la distribución de las pastillitas en los paquetitos. Ellos de una vez le hacen los packs completos para todos los días y se lo van a dejar a inicio de mes de forma mensual. Además, le dan recordatorios, porque el sistema como es “online”, está vinculado con los dispositivos móviles que usted trabaje. Entonces, cuando usted por alguna razón tal vez no se haya tomado tal medicamento le llegan los recordatorios correspondientes a su celular. Esta es una plataforma de uno de los temas que más ha tomado vigencia en los últimos años y es el de la salud mental de los ciudadanos. Entonces, esta es una plataforma que le permite a la gente tener un acompañamiento de un especialista en salud mental de forma absolutamente virtual. Ellos pueden incluso coordinar sesiones vía “Skype” para que en el momento que lo requiera, obviamente poder tener las sesiones ya coordinadas previamente, pero si en algún momento siente como que están en un momento de crisis, pueden coordinar en ese momento y de forma casi inmediata se les agenda una conversación con un especialista en temas de salud mental y esta aplicación a mí me parece que es muy notable la visión que tuvieron, porque además, fue comprada por Amazon el año pasado por un billón de dólares. Entonces, realmente también, nos da como una señal de hacia dónde se está moviendo la salud en estos tiempos y cómo temas que anteriormente habían estado como muy estigmatizados, como el tema de la salud mental, cada vez están cobrando mayor importancia. Estas son algunas de las aplicaciones en la vida diaria que tiene este tipo de plataforma. Esta otra a mí también me encanta, porque es un servicio de desfibrilador que se entrega por dron, entonces, ¿para qué sirve eso? Para que en casos de emergencia en el que la persona esté teniendo una crisis cardiaca otra persona pueda recibir, o sea, con un mínimo de instrucciones, obviamente pues tiene su ciencia, pero la idea es que progresivamente más con mayor facilidad una persona pueda operar esto para que llegue al paciente que lo está requiriendo en el lugar y en el momento indicado. Entonces, es algo que podría salvar muchísimas vidas a futuro. Otras innovaciones, como la gente de “Surgical Intuitive”, que ellos lo que hacen es desarrollar sistemas de robots que ayuden en la parte de las operaciones, de las intervenciones quirúrgicas como una forma de abaratar los costos, pero también de subir la eficiencia de los procedimientos. Esta otra es una de las que le mencionaba anteriormente, que es una forma de combatir toda esta mala práctica de que la gente se meta a internet y simplemente googlee los síntomas y que como les decía, que de un momento a otro ya piensen que están como agonizando. Esta es una plataforma que crearon en Colombia y estos son los ejemplos que también nos gusta mucho, pues visibilizar porque son de América Latina y son retos muy relacionados con nuestro entorno inmediato. Entonces, en este portal, uno puede escribir la pregunta como lo haría el Google, con la diferencia de que en lugar de recibir un montón de diagnósticos diferentes, realmente la persona que está detrás de ese monitor respondiendo las interrogaciones son profesionales en ciencias de la salud. Entonces, son doctores perfectamente capacitados, o sea, tienen que pasar por un proceso de filtros para poder ser contratados por la plataforma de 1), doc. 3) para que puedan realmente atender a las personas. Entonces, la idea es que puedan salir de esta plataforma tal vez no con un diagnóstico, pero por lo menos mucho mejor orientados con respecto de sus preguntas. Entonces, es una plataforma que inició en Colombia. Ya está operando en tres países más con planes a muy corto plazo a extenderse a toda América Latina. Este es otro ejemplo, “Wholly Health”, que es exactamente parecido al anterior. Son plataformas en línea, pero como les decía, mucho más especializadas ya con doctores que están ayudando a los usuarios a tener diagnósticos mucho más personalizados y mucho más efectivos de lo que les está pasando. Perdón, “Wholly Health” es de Costa Rica. Otro tema que está cobrando muchísima importancia son los packs que le permiten a las personas tener un análisis de su genoma y con esto por supuesto que un acceso a un conocimiento mucho más especializado de cuáles antecedentes históricos en su familia, los pueden hacer más susceptibles a desarrollar “X” o “Y” enfermedades

en el futuro. Entonces, estos kits que en un inicio costaban trescientos mil dólares. O sea, hacer el análisis genético de una persona costaba trescientos mil dólares y ahora vean el momento tan emocionante de la historia en la que estamos que por noventa y nueve dólares yo puedo recibir uno de estos kits y en la comodidad de mi casa hacerme un examen donde solamente tengo que extraer un poco de saliva de mi organismo y con esto voy a poder entonces, tener un cuadro del análisis del genoma que me va a permitir por supuesto tener una mejor información de cómo podría yo prepararme. La idea es que esto eventualmente se tenga que armonizar entonces con los registros médicos, que ya tiene mi doctor o que ya tiene una institución en este caso como la Caja. Es un reto futuro, por supuesto, pero es algo que está sucediendo en el ahora. Por supuesto, el tema de la impresión 3D que ya la estamos viendo cada vez con mayor frecuencia y con mayor eficacia en el tema de impresión de prótesis en primero lugar que ha abaratado muchísimo los costos, por ejemplo de prótesis de miembros como manos o como partes de la pierna y también en la impresión de pastillas. Este tema está un poquito mucho más complicado digamos, se va a ver un poco más a largo plazo; pero por lo menos en lo que es la impresión 3D utilizada exclusivamente para las prótesis eso está, pero sucediendo muchísimo. Ese otro ejemplo está muy pensado en usuarios para los cuales hay cierto tipo de controles que le resultan muy invasivos. Entonces, estamos hablando de piel inteligente que lo que contiene acá es un circuito que lo que hace es llevar un monitoreo de ciertas funciones vitales, para que se pueda llevar ese control en personas que los métodos convencionales les podría resultar muy invasivos. Entonces, por ejemplo, tenemos este pequeño pedacito de piel artificial que me va a dar valores como por ejemplo pulsaciones, nivel de hidratación o temperatura. Entonces, imagínense lo útil de la aplicación de este tipo de innovación en la vida real, por ejemplo en bebés, que por supuesto son mucho más susceptibles a sentirse incómodos por los sistemas de monitoreo tradicionales y mediante esta forma ya sea los papás o los médicos pueden llevar un mejor control de una forma mucho más amigable con el paciente. Este otro que es un implante que puede detectar, o sea, la idea es que pueda detectar con una tasa de eficacia muy, muy, muy, cada vez más eficiente la posibilidad de un ataque cardiaco. Entonces, qué es lo que hace esto. Puede medir las moléculas en el organismo, en el torrente sanguíneo de un ser vivo y transmitir los resultados en tiempo real para poder adelantarse a un posible infarto. Entonces, lo que estamos viendo es que se puede hasta el momento asegurar que este aparatito, este pequeño implante puede detectar ataques del corazón con horas de anticipación. Entonces, imagínense lo que esto puede hacer por una persona con antecedentes cardiacos realmente para salvar su vida. Este otro es un implante de córnea que lo que permite es llevar un monitoreo igual, pero para las personas que padecen de glaucoma, lo que hace es actuar como un sensor de la presión intraocular. Actúa como un lente de contacto. pero en realidad tiene un sensor que transmite toda esta información al dispositivo móvil de elección de la persona. Y como último ejemplo, queríamos presentarle este “flip camp” que como persona que no está involucrada en la salud directamente esto a mí me voló la cabeza, porque yo sí recuerdo puntualmente cuando mi mamá tuvo que hacerse una endoscopia. Estaba traumatizada, porque realmente le resultó un procedimiento sumamente invasivo y sí recuerdo que ella particularmente me decía, es que qué terrible que las cosas tengan que ser así y cuando una persona se pregunta por qué las cosas tienen que ser así, pero tienen en ese momento el chispazo, las capacidades y el potencial de desarrollar una solución, es cuando vemos este tipo de cosas que transforman el mundo. Cuando justamente todas estas personas incómodas dicen por qué esto tiene que ser así, por qué este dolor tiene que existir, por qué tiene que ser tan difícil llevar el monitoreo de estos signos vitales, por qué no se le puede ayudar más fácil a una persona que está teniendo un momento o una condición cardiaca, por qué no puede haber alguien que me atienda sobre mi salud mental de una forma, cuando yo lo requiera de una forma efectiva e instantánea. Todos estos por qué son los que al fin y al cabo nos están dando las

respuestas con este montón de innovaciones y que definitivamente son cosas que la Caja tiene, que ya sabemos que ya las está incorporando con un montón de cosas, pero recordarnos que hay potencial para hacer un montón de cosas más. Que el paso que se dio con el EDUS es algo histórico que realmente nos va a poner muy por encima de muchos otros países en el tema de atención médica y de la protección de los datos de los usuarios, pero siguen cosas por hacer que son muy interesantes que el ecosistema de la salud está cambiando a pasos agigantados y que como decíamos al inicio, el que tiene que estar en el centro de todo esto liderando y siendo el foco de atención siempre es la persona usuaria. Es la persona que al final es la que sufre todos estos dolores y todas estas incomodidades y la que sirve de inspiración para hacer todos estos cambios revolucionarios. Bueno, en el caso de esta pastilla, pues trae su lente, su video chip, su antena y transmite la información que obviamente va a ser una forma menos invasiva de hacer una endoscopia. Entonces, al final ¿qué es lo que tenemos? A forma de resumen, estamos en las puertas de la fusión de los mundos biológicos digital y físico. Son transformaciones muy profundas que se están dando y que nos van a dar como resultado un mundo, donde realmente la gestión de la salud va a ser mucho más personalizada, va a ser mucho más proactiva y va a ser mucho más participativa y a raíz de todos estos cambios queríamos plantearles algunas preguntas, que bien podríamos retomar a lo largo de la sesión en todas las conversaciones que vamos a tener o se las dejamos, para que eventualmente en su trabajo diario las puedan empezar a manejar. Por ejemplo, cuál va a ser realmente la estrategia de la Caja para adaptarse a los cambios exponenciales, que estamos viendo en tema de salud pública o cómo vamos a proteger el reto de la protección de la ciberseguridad y aprovechar los datos de nuestros asegurados. Cómo podemos mejorar la experiencia, cómo podemos atacar esos dolores, esos puntos de dolor durante el viaje del momento en que se le da servicio a una persona usuaria para utilizar las tecnologías digitales y que realmente puedan servir, para hacer una diferencia y subir los niveles de satisfacción de estas personas y como último punto, cómo vamos a utilizar la tecnología para aumentar significativamente la productividad de nuestra salud pública. Aquí también vimos muchas soluciones que mediante el uso de la tecnología podemos empezar a ver potencial de automatizar procesos, de llevar ahí la robótica, la automatización robótica de los procesos, que nos ayuden también a implementar soluciones que nos sirva para ser más eficientes en la gestión de la salud pública. Bueno, esto es lo que les traíamos de primera entrada. Es un abrebocas interesante, para que robemos un poquito de inspiración de las cosas que están pasando en el mundo y recordemos pues, que tenemos un reto muy grande, pero yo creo que en ningún momento de la historia ha sido tan emocionante tener la capacidad de hacer cambios como la tienen ustedes. Gracias.

Tema 2: Aspiración CCSS, el propósito de la Institución, la misión, por la señorita Cinthia Gil

Ing. Cinthia Gil:

Muy interesante verdad lo que les acaba de presentar Angélica y queremos aprovechar que ustedes están muy inspirados por todas estas cosas que están sucediendo y pues por eso ven papelitos y cosas aquí para que, la idea es que esta sea una sesión de trabajo y que salgamos de aquí con cosas que podamos salir a trabajar mañana. Entonces, vamos a pensar en la inspiración de la Caja. Hoy día las empresas utilizan mucho la misión y la visión, pero ha ido evolucionando este tema hacia un tema de propósito. Cuál es el propósito y por qué es que estamos aquí. Sin duda la Caja tiene un propósito muy lindo, porque es un tema social. Entonces, ahí ustedes tienen mucho ganado. Pero nos gustaría que hoy ustedes se planteen por qué. Por qué es que la Caja está aquí, por qué es

que estamos todos aquí. Entonces, vamos a hablar de este tema de propósito que lo que hace es unirnos a todos a trabajar por un mismo fin, con un mismo propósito. Entonces, las personas para encender un cambio positivo y duradero que alimente el crecimiento y la innovación. Sabemos que tenemos mucho por innovar, mucho por hacer. Entonces, tenemos que dar un propósito de hacia dónde vamos en este tema de la innovación para estimular y promover la innovación en la Caja. Entonces, cómo se trabaja un propósito, cuáles son los beneficios de tener un propósito, cómo se define un propósito. Tiene que ser aspiracional e impulsada por una creencia. O sea, algo que todos ustedes crean, sientan, en lo que piensen. Tiene que ser humanística. Aquí este tema de humanístico vuelve a salir y vuelve a salir y lo hemos dicho en todas las personas que hemos estado aquí hablando. Que esté enfocado en el usuario, en el cliente, en el paciente. Tiene que resonar con la empresa. Tiene que estar alineado a lo que somos. Aplicado a todos los “stakeholders”, o sea, ustedes que están aquí, a los funcionarios de la Caja, a los asegurados. Que le resuene a todo el mundo, que todos se sientan motivados. Tiene que ser simple también, no queremos algo muy grande que la verdad da pereza ver, sino que una frase simple que resuene, única para la empresa. No queremos que al leerla pueda ser para cualquier centro de salud, sino que sea muy única de la Caja. Es de largo plazo para que podamos hacer esos “moonshots” de los que les hablaba Angélica. De poder pensar a muchos años allá. Si lo hacemos a muy corto plazo no logramos esos disparos a la luna. También enfocada hacia afuera, que no sea solo por ejemplo para una empresa que no sea solo crecer y utilidades, sino que sea bueno que vamos a dar hacia afuera para que entonces la gente se sienta atraída por nuestro propósito. Entonces, les vamos a enseñar ejemplos de empresas, pues es lo que más hay. Ustedes son atípicos a estos temas, pero entonces, vamos a enseñarles de esta empresa y vean Nike y qué diferente a la de Adidas. Todos conocen estas dos empresas. Entonces, estos son los elementos que acabamos de ver y vean la de “Nike” qué bonita. Carga inspiración e innovación a cada atleta del mundo. Si usted tiene un cuerpo, usted es un atleta. Entonces, ese es el propósito de Nike. Hacer sentir a todo el mundo que puede hacerlo y por eso su slogan “Just do it”. Todo el mundo puede hacerlo y cumple con todos estos puntos. Sin embargo, vean la de Adidas. Esforzarse por ser el líder mundial en la industria de los artículos deportivos con marcas basadas en la pasión por el deporte y un estilo de vida deportiva. ¿Alguna diferencia? Verdad, se sienten más motivados por aquí. Entonces, lo que queremos es que ustedes de aquí salgan con una inyección, con algo como aquí como en “Nike”. En motivador de qué vamos a hacer para llevar a la Caja a un siguiente nivel. Entonces, vamos a trabajar después de un “break”, pero les quiero dar como el contexto, para que ustedes salgan pensando en lo que vamos a venir a hacer después del “break” y vamos a trabajar en esto. Creemos. Entonces ustedes van a terminar la oración. Qué creemos, qué sentimos, que es lo que nos sale de aquí. Qué existimos. Y entonces, ese sería nuestro propósito. Yo les voy a enseñar algunos ejemplos. Igual de empresas. La idea es que sean una inspiración. Luego vamos a hacer la nuestra, propia. Una empresa que todos conocen y que tiene un propósito y eso atrae a las personas que tienen ese amor por el café, por buscar ese espacio día a día. Entonces, qué dicen ellos. Creemos que la gente necesita un refugio diario, entonces, no es solo un café. Ellos ya no están pensando solo en el café, es el refugio diario. Existimos para inspirar y nutrir el espíritu humano, una persona, una taza, un vecindario a la vez. Entonces, es una aspiración enorme, pero que la van entregando poquito a poquito. una persona, una tasa, un vecindario. Otra empresa que conocen y es una empresa muy innovadora y por eso les traemos este ejemplo que investigamos y encontramos: Apple. Dice, creemos que hay un genio creativo en cada individuo. Entonces, nos hizo a todos creativos y genios. Existimos para potenciar la creatividad de la gente a través de la tecnología. Entonces, sí. Si alguien tiene algún comentario súper. Nike, creemos que si tienes un cuerpo eres un atleta. Existimos para servir a los atletas ayudando a elevar su rendimiento y darse cuenta de su potencial. Ahora algunos más relacionados a nuestra industria.

Las farmacias CVS. Creemos en crear conexiones humanas sin igual. Existimos para ayudar a la gente en su cambio hacia una mejor salud. Y esta otra, NHS que es algo así como la Caja en el Reino Unido. Creemos que un buen servicio de salud debería estar disponible para toda la población indistintamente de su riqueza. Cuando NHS se lanzó en 1948 estaba basado en tres principios centrales que se mantienen hasta hoy. Que satisfaga las necesidades de todas las personas. Que sea gratuito en un punto de entrega. Que esté basado en necesidad clínica y no en poder adquisitivo. Entonces, vamos a salir a un refrigerio, que es allá afuera, pero queríamos dejarles inspirados para venir a trabajar en este ejercicio. Entonces, vamos a trabajar en grupos, en grupos. Es todo lo que tenemos que escribir es una oración: creemos, en qué, para. ¿Alguna pregunta antes de salir al “break”? ¿algún comentario de lo que acaban de ver? ¿se sienten inspirados, motivados a trabajar hoy en esta sesión? Sí. “Ok”. Entonces, acompañenos afuera al café, por donde venían. Saliendo casi al parqueo a mano izquierda. Esto es un plan estratégico, ustedes ya tienen un Plan Estratégico aprobado. Aquí vamos a trabajar. Más allá del Plan Estratégico este es un propósito del por qué estamos aquí. Entonces tiene que ser algo que salga de aquí. Entonces, vamos a trabajar en estos grupos - que los pusimos bien diversos - en cuál debería de ser el propósito de la Caja. Entonces, mi recomendación es que primero lo hagan de forma individual, para que sea algo que ustedes piensen por ustedes mismos, lo escriban en los papelitos que encuentran en las mesas y luego lo compartimos y tenemos que llegar a una única definición, a un único propósito por mesa. ¿Preguntas?

Lic. Lacayo Monge:

“Ok”. En este caso el ejercicio corresponde al tema de Salud y Pensiones. La Caja tiene los dos seguros.

Ing. Cinthia Gil:

Tienen que tomar Pensiones, pero hacer un solo ejercicio para eso y para todo el día.

Ing. Angélica León:

Y otra cosa, nosotras aquí les proponemos como este modelo de creemos en esto y existimos para esto; pero tampoco se sientan restringidos en que tiene que quedar exactamente igual con ese formato. Si nada más quieren poner como creemos para y creen que ya eso engloba ese propósito que ustedes sienten que edifica a la Caja y Pensiones, lo ponen solamente así. La idea aquí es como nada más restringirse por formatos, sino realmente darle vuelta a lo que tenemos en la cabeza.

Ing. Cinthia Gil:

Cuando se sientan cómodos pueden empezar a compartir y van buscando casos similares, porque la idea es que cada mesa salga con uno, entonces, les vamos a repartir varias (...) y en cinco minutos ponernos de acuerdo.

Directora Jiménez Aguilar:

(...) derecho a una vida saludable y a un retiro digno.

Ing. Cinthia Gil:

Siguen ustedes.

Directora Solís Umaña:

Creemos en un país más sano, con una mejor expectativa de vida y bienestar social. Existimos para mejorar la calidad de vida de la población brindando servicios integrales de salud enfocados en las necesidades de las personas.

Arq. Murillo Jenkins:

Creemos que Costa Rica debe ser el país más saludable del mundo y existimos para brindar el mejor servicio de salud y para liderar el desarrollo de la Seguridad Social.

Tema 3: Plan de 100 días

Ing. Cinthia Gil:

Excelente, inspirador. Vamos a dejarlo hasta ahí. La idea es que de esos tres hagamos uno. Ese lo vamos a dejar de tarea para que podamos lograr más cosas durante el día. Entonces, vamos a ir trabajando con esta metodología que se llama en inglés “play to win”, en español traducido jugando para ganar. Es una metodología que usan las empresas para definir su estrategia, dónde van a jugar y cómo van a ganar. Entonces, hoy ustedes aquí en la Caja van a tomar decisiones y ustedes ya tienen un plan estratégico aprobado, entonces, vamos a usar eso como base, pero aquí la idea es salir con algo muy sencillo. Vamos a usar una sola página donde ustedes van a tener su estrategia basada en lo que ya aprobaron. Entonces, hoy la Caja va a ir a un paso más allá. Vamos a tomar decisiones clave para acercarnos más a nuestras metas y les voy a explicar brevemente la metodología, es bastante sencilla, porque como les digo la idea es salir se le llama “one page”, a una sola página con la estrategia de los profesionales. Entonces, lo bueno es que ya hicimos el primer ejercicio, que es la inspiración más ganadora. Entonces, ahora tenemos tres y como tarea queda llegar a una sola. Ese es el primer paso, tener esa motivación de cuál es nuestra inspiración. Luego vamos a definir dónde vamos a jugar, cuál va a ser nuestra área de juego. Con eso ya podemos ponernos estratégicos, tomar decisiones, decir cómo vamos a jugar. Ah, perdón, se me olvidó decir, dónde vamos a jugar y también vamos a definir dónde no vamos a jugar. Entonces, si vamos a jugar fútbol y no vamos a jugar “basquetbol”. Entonces, el cómo vamos a jugar va a ser muy diferente, entonces, luego vamos a entrar en cómo vamos a jugar y, por último, bueno, cuáles son esas capacidades que tenemos hoy y cuáles nos faltan por desarrollar para poder cumplir nuestro objetivo. ¿Preguntas? Esto es lo que vamos a trabajar hoy, es bien sencillo, pero las decisiones que se toman son duras. Hay cosas en las que vamos a renunciar o cosas a las que les vamos a dar prioridad, entonces, eso nos van a dar camino a lo que van a venir ustedes trabajando en los próximos años. ¿Preguntas? Entonces, esta, como les decía, ya la trabajamos. Entonces, ahora vamos a tomar esos papeles que tienen ustedes aquí y los vamos a documentar. Entonces, ya tenemos esa aspiración ganadora, eso que nos motiva. Entonces, no se trata de jugar por jugar, sino ver cuál es nuestra pasión, nuestro propósito. Entonces, una inspiración ganadora es una declaración orientada al futuro que sirve para guiar el propósito de la institución, para qué sirve nuestra Institución, para qué existe nuestra institución y qué significa para nosotros ganar.

Entonces, eso ya lo tenemos y vamos a pasar entonces, ahora a dónde vamos a jugar. Qué son las decisiones que vamos a tomar ahora. Entonces, estas por ejemplo, cómo se define, dónde vamos a jugar. Se define el campo de juego, los segmentos de las personas usuarias. Entonces, cuáles son nuestros segmentos: los asociados, los pensionados, los colaboradores. Quiénes son esos segmentos. Qué servicios y a través de qué canales les vamos a llegar. Entonces, vamos a tomar esas decisiones hoy sobre estos temas que están viendo ustedes aquí y el objetivo de todo esto es que ustedes salgan con una sola hoja de la estrategia y que la vamos a ir construyendo poco a poco, así como los ayudamos ahora con este ejercicio definiendo el propósito entonces, ya tienen la primer casilla, luego vamos a definir los objetivos estratégicos, los segmentos de las personas usuarias, los servicios, los canales, - les decía - a dónde no vamos a jugar y luego cómo vamos a ganar. Entonces, vamos a ir trabajando esto paso por paso. Entonces, ahora vamos a trabajar en dónde vamos a jugar, cuáles van a ser esos objetivos estratégicos que nos van a ayudar a cumplir ese propósito que nos estamos planteando. Entonces, pensemos en esos objetivos estratégicos antes de entrar al segmento de personas usuarias. Cuáles son los objetivos de la Caja para estos próximos cuatro años. Para el 2022. ¿Preguntas? Muy bien, por allá ya están lanzando algunas ideas que serían salud, pensiones, ¿algo más? ¿Preguntas? Para ponernos a trabajar en los mismos equipos. Igual, siempre les recomiendo primero hacerlo de forma individual y luego compartirlo. Porque ya cuando alguien tiene una idea ya se nos va la creatividad. Entonces, primero individual y luego en grupo. Aquí Angélica me recuerda que ustedes tienen un plan estratégico que tienen los objetivos al final, pueden tomar esos como los objetivos estratégicos, pueden también replantearlos.

Directora Abarca Jiménez:

Dice: objetivos: promover, prevenir y dar atención a las enfermedades. Prestar servicios de salud y pensiones con oportunidad y calidad. Garantizar la sostenibilidad del Seguro de Salud y Pensiones. Instaurar la innovación y la mejora continua en la prestación de servicios y mejorar la (...).

Lic. Lacayo Monge:

Promover la salud y prevenir la enfermedad. 2. Asegurar servicios integrales de Salud y Pensiones con oportunidad y calidad. 3. Usar eficientemente los recursos de la Institución para garantizar la salud y el retiro. 4. Convertir la innovación en una práctica cotidiana, para mejorar la experiencia de los usuarios y la calidad de los servicios de Salud y Pensiones.

Directora Devandas Brenes:

Nosotros tenemos estos. Lograr la cobertura total de la población en Salud y Pensiones con calidad y eficiencia. Impulsar el desarrollo de un proceso nacional que ubique el fortalecimiento de la Seguridad Social como el centro del desarrollo nacional. Incursionar de manera creativa el desarrollo de la inteligencia artificial y de la innovación en la prestación de todos los servicios. Optimizar las redes de salud. Impacto en la prevención y la promoción de la salud basada en evidencias.

Ing. Angélica León:

¿Vieron algo en los objetivos de los otros grupos que les haya llamado la atención y que tal vez ustedes no incluyeron y que otro grupo lo incluyó o que les llamara la atención en general?

Director Salas Chaves:

Sí, claro. Es muy evidente. Este grupo trabajó más el tema de inteligencia artificial y el tema de innovación es notable. Nosotros seguimos todavía aquí con el cuentico de (...) pero me parece que ustedes sí introducen una diferencia. Pero hay un tema que yo creo que faltó, entre todos, que es el recurso humano. A mí me parece que una institución de salud es una institución fundamental de recursos humanos y si ese elemento no forma parte de la preocupación de todos, vamos a estar con problemas. Ese es una preocupación permanente que deberíamos de tener la formación de ese recurso humano, aunque tenga la capacidad, como en este caso, de entender que el cambio es una ley. Que ustedes, incorporar la tecnología, que allá, bueno lo que ustedes plantearon. Ese tipo que es capaz de entender el universo de lo que está ocurriendo verdad.

Sra. Angélica León:

Pero recordemos que en este ejercicio hay una parte al final que es de capacidades. Yo creo que lo que está diciendo es clave de incluirla ahí en mayúsculas y resaltado. Que es la parte del talento, de recurso humano.

Director Salas Chaves:

Pero no sé, me parece que en un objetivo debería de estar el recurso humano. Ya, globalmente. Porque es que los servicios los prestan las personas. Todavía no estamos con el robot, verdad, y llegará el día de robot. Pero hoy día es de humanos. Es de recursos humanos formados, capacitados, motivados. Y uno lo ve en los lugares que donde hay más eso, el servicio es más satisfactorio, más eficiente.

Ing. Cinthia Gil:

Pero tal vez podría ir por ahí que ustedes pusieron en este equipo como mejorar la experiencia, la innovación para mejorar la experiencia. Entonces, como capacidades que hay que mejorar. El servicio, la innovación, las herramientas.

Arq. Murillo Jenkins:

Es que tal vez, con el tema de tecnologías, la tecnología no es la tecnología dura nada más, hay tecnología suave. Por ejemplo, la tecnología suave puede ser una forma de organización, un modelo de gestión, una técnica quirúrgica. Entonces, por eso el tema de tecnología es un tema muy amplio, no solo la tecnología dura.

Directora Devandas Brenes:

A mí sí me parece que hay que pensar en el tema de los recursos humanos. Una cosa es las capacidades, pero nosotros debemos de tener un recurso humano comprometido con el servicio de las personas y muy capacitado, altamente capacitado. Como que debería de ser un objetivo estratégico, porque son cincuenta y seis (...)

Ingeniera Cinthia Gil:

Ahí también igual, la tecnología también es una capacidad que tenemos que tener para lograr el objetivo, porque a veces pensamos primero en la tecnología, pero para qué era. Aquí lo que intentamos es de ir paso a paso. Entonces, cuál es el objetivo ¿mejorar la experiencia? Bueno, necesitamos gente que nos dé ese servicio. Aquí ustedes mencionaban muchos temas de tecnología, bueno para qué. Entonces, necesitamos la tecnología para eso. Entonces, vamos a (...) vamos a trabajar ahora todos, vean aquí, presten mucha atención para que nos dé tiempo para salir al almuerzo. Vamos a trabajar todos en cuáles son los segmentos. Igual, los van a alistar en “bullets”. Cuáles son los segmentos, los usuarios, los asociados, los pensionados, los mismos colaboradores. Los van a hacer aquí y luego nos vamos a dividir. Una mesa va a hacer servicio, otra va a hacer canales y otra a dónde no jugamos. Esta mesa estuvo muy entusiasmada con el tema de dónde no jugar, entonces, se los voy a poner a ustedes. Y ustedes ¿cuál les gustaría trabajar? ¿Servicios? Entonces, pensemos en los segmentos, en las personas. Aquí es muy importante que lo hagan todos, porque la idea es ponernos en los pies de esos usuarios. Como dicen ustedes todo esto tiene que ser desde lo humano, entonces, pensemos cuáles son todos esos usuarios y luego nos dividimos. ¿Preguntas?

Director Salas Chaves:

¿Los canales? ¿Cuáles son los canales?

Ing. Cinthia Gil:

En los hospitales, los EBAIS, algún sitio web donde yo pueda hacer citas. Cómo llego yo.

Ing. Cinthia Gil:

Listo, ya lo construimos. Entonces, aquí lo estamos documentando y uniendo los diferentes equipos. Entonces van a seguir ustedes con una sola hoja de la estrategia 2022 y que salgamos con un plan, porque esta es la estrategia. (...) Entonces vamos a identificar cuáles son esas iniciativas que tenemos que hacer en estos años para poder llegar a cumplir con esa estrategia. Entonces, vamos a usar y tenemos poco tiempo para este ejercicio. Vamos a usar este tamaño de post-it y vamos a escribir una iniciativa por post-it. Cada una, igual, de forma individual primero. Cuáles iniciativas, qué proyectos tenemos que hacer, qué tenemos que trabajar para poder cumplir con ese propósito y esos objetivos que nos planteamos. Si quieren que pongamos los objetivos, podemos proyectar ahora los objetivos que todos escribieron. Luego de eso, las comentamos y las vamos a colocar en un plan. Pero, por ahora cuáles son esas iniciativas. ¿Preguntas del ejercicio? (...)

Lic. Alfaro Alfaro:

(...) buen trato hacia el usuario, la otra, utilizar medidas tecnológicas avanzadas para monitorear la atención en el domicilio, telemedicina, programación de citas. Dar impulso al programa de fortalecimiento de la red de los servicios de salud, para hacer mejor uso de la capacidad instalada y mejorar la atención. Evaluar beneficios de la creación de plazas con nuevos turnos versus horas extras, guardias médicas, (...) y buscar nuevas fuentes de aseguramiento de acuerdo con las nuevas tendencias de mercado.

Ing. Cinthia Gil:

Súper, un aplauso. La síntesis me encanta.

Arq.. Murillo Jenkins:

Implementar evaluación de tecnología en salud. Implementar “noshing learning” con los datos del EDUS, todo el tema de predicción y analítica. Facilitar el aseguramiento. O sea, la cobertura contributiva, sobre todo a los grupos de difícil aseguramiento. Implementar una PMO institucional para administración de proyectos a gran escala. Implementar el ERP. Implementar nuevo modelo logístico e impulsar el Proyecto de Fortalecimiento del Modelo de Atención. Se viene impulsando el Proyecto de Reestructuración. Mejorar el servicio al usuario y fortalecer la credibilidad de la Caja.

Ing. Cinthia Gil:

Súper.

Lic. Sánchez Carrillo:

Primero es a nivel de Pensiones enviar a cada afiliado un informe sobre el estado de aportes y pensión proyectada, cuotas aportadas, pensión proyectada, mayor comunicación con el contribuyente al menos una vez al año. La segunda, construir una bolsa de mejores prácticas en prevención y promoción para fortalecer la calidad de la atención. Es lo que sería una ventana demostrativa, manual de buenas prácticas centralizada en la “webmaster” de la Caja. Permitir el aseguramiento del cotizante, patrono, asalariado, trabajador independiente en tiempo real laborado, flexibilizando las metodologías de aseguramiento. Redefinir el rol del primer nivel de atención para incrementar capacidad resolutiva y definir claramente el rol de la atención del primer nivel. El último, el recurso humano, establecer un programa de pasantías, de cuadros gerenciales para fomentar el desarrollo del potencial humano orientado al cambio institucional.

Ing. Cinthia Gil:

Con esto nosotros vamos a tomar, también nos entregan todos los papeles ordenados en el orden que lo hicimos. Yo ya le tomé foto y lo estamos pasando aquí en limpio. Marcela nos está ayudando. Entonces, para que ustedes tengan todo esto documentado y como parte del Proyecto de Reestructuración vamos a hacer un plan. Vamos a trabajar con ustedes un plan de cien días de cómo ir implementando esto. Ahora vamos a continuar con la agenda.

Tema 4: Rol del Gerente General, señor Jorge A. Hernández, E&Y

Lic. Jorge. A. Hernández:

(...) Tenemos media hora, va a ser una charla muy muy rápida. Pero aunque es rápida yo les invito, hay introducciones, si alguien tiene algo que aportar, alguna duda, algún comentario, lo que quieran agregar a lo que estamos conversando sería de gran valía para la conversación. Voy a empezar con la definición acerca de qué es la Gerencia General. El Gerente General es el que se hace responsable de la gestión de las empresas, de las instituciones. Es responsable de toda la parte de ingreso, costo y poder gestionar a la empresa como un todo. Una parte muy importante en su trabajo es toda la (...) estratégica. Se fija un rumbo, que lo fija generalmente las juntas directivas o los accionistas, fijan un rumbo y el Gerente General es el responsable de fijar la estrategia de cómo alcanzar los objetivos que están establecidos por estos accionistas o la Junta Directiva. Tiene la responsabilidad sobre todas las funciones. Ese vínculo entre Junta Directiva y el resto de la organización, de la institución y gestiona los recursos materiales, financieros, humanos, etc., para poder conseguir el objetivo que se le ha puesto en frente. Nos gusta agruparlo en cuatro grandes grupos de actividades o responsabilidades que tiene. El primero y no es una casualidad que sea el primero. Aquí no está en un orden que sea aleatorio, sino que la parte de planeación es fundamental en el trabajo que hacen. Porque esa planeación estratégica es lo que va a guiar los esfuerzos de todas las funciones que hay dentro de la Institución y es lo que marca el rumbo y la cadencia de qué es lo que va a estar pasando. Segunda cosa es la organización. Cómo hace una estructura que pueda cumplir con los objetivos, con las estrategias que están planteadas. Entonces, acomodar todos los recursos, en este caso, los recursos humanos y recursos de organización, de manera que se habilite para cumplir con esta parte. La parte directiva, muy importante. El Gerente General no está para hacer todo lo que pasa en la empresa. El Gerente General es para dar la planificación ya una vez que esté estructurado, bueno, habilitar y dar dirección en las cosas que (...). El dar dirección no significa tomar decisiones en vez de las diferentes funciones. Sino más bien la dirección del por qué rumbo se va a tomar. Si algún día hay que tomar alguna decisión ejecutiva pues sí, los Gerentes Generales puede ser que tomen alguna decisión ejecutiva para poder hacer que las cosas se muevan. Por último, es la persona que se encarga de monitorear las actividades que pasan en el día a día de la empresa para ver cuánto se están acercando o no a la construcción de esos objetivos basados en todo lo que ya hablamos anteriormente. Entonces, sumando planeación estratégica, organizar a la gente que está en la institución, dar dirección y estar monitoreando el progreso de manera continua en su gestión del día a día. Ya un poquito fuera del marco de estas cuatro grandes áreas, como lo dije, es el vínculo entre la institución y la Junta Directiva. Ya no es una cuestión de que van muchas personas hacia la Junta Directiva, la Junta Directiva va hacia muchas personas. Es una figura que trata de centralizar la gestión de la empresa. Es el vocero de la organización. Sí hacia terceros, pero inclusive internamente dentro de la organización. Es el vocero de la estrategia, la dirección, lo que está pasando, los planes, etc. Es quien está marcando todo eso. Dependiendo del tipo de empresa o de la compañía, la ejecución puede estar también dictando cuáles van a ser los cambios tecnológicos. No necesariamente es quien tiene que saber de tecnología, pero sí a través de su plan estratégico se define van a haber opciones de alguna (...) bueno, es el que va a estar navegando por esos lugares a través de la estrategia que se va fijando. Sí, por favor.

Doctor Devandas Brenes:

No, en el caso de la Caja tenemos una particularidad en los puntos dos y tres. Porque en la Caja el grueso de esas responsabilidades es de la Gerencia Administrativa. No es del Gerente, porque la Ley así se lo exige, digo, que es una particularidad que hay que tomar en cuenta.

Lic. Jorge A. Hernández:

Gracias por hacer la anotación. En ese contexto, no es una reacción al comentario, pero bueno, de todas maneras quisiera decir que yo vería al Gerente General con un (...) muy importante para alimentar al doctor Macaya en este tipo de cosas. Están un tanto más cerca de la operación, sin duda debería de jugar un rol muy importante específico en la institución que tenemos hoy aquí. Pero gracias por el aporte. Este último de crear el clima organizacional. El clima organizacional es un motor importante, creando cultura y el clima de la organización. La cultura, hay una frase por ahí que me gusta mucho que dice que “cultura es lo que hace la gente cuando nadie lo está mirando y cuando nadie lo está vigilando”, entonces crear ese clima y esa cultura en la organización es lo que va a hacer que las organizaciones vayan marchando de una manera con más ímpetu a la consecución del objetivo o que vayan con un clima o una cultura un poquito más lenta en todo. Con el Gerente General juega un rol fundamental en esa parte. (...) En la parte de la responsabilidad social, también fija un rumbo importante en las organizaciones. Generalmente las funciones, que si es recursos humanos, que si es finanzas, tecnologías, etc. Generalmente no ven este tipo de cosas, quien tiene visión así tan grande y tan completa, es justamente un Gerente General. Roles, hay tres tipos de roles y voy a ir a través de los tres tipos de roles que hay. Primero es el interpersonal. Que juega una figura más de líder, de comunicar, de motivar a la gente, de crear enlaces en la organización. Por naturaleza es – no puedo decir que es la única persona que tiene visión en todo lo que está pasando-, pero sí concentra una cantidad importante de información y debe desarrollar una habilidad para ver qué es lo que está pasando desde el punto de vista financiero en nuestro caso, qué es lo que está pasando en la parte médica, como posiblemente en la parte de infraestructura. Al entender qué pasa en todos los ámbitos, debe estar en posición de poder dar un foco más concentrado y más articulado al resto de la organización. Por lo tanto, su función de enlace y de ceremonia de poder conjuntar todo lo que está pasando en la empresa a la hora de dirigirse a toda la institución, especialmente en el caso que nos atañe a nosotros ahorita. Somos, yo tengo varios datos cerca de la población, pero me parece que somos cincuenta mil personas trabajando en la Caja. Cincuenta y cinco mil, bueno, entonces, el rol que juega esto en la parte de comunicación, pues es supremamente importante. ¿Por qué? Porque, o sea, una persona es capaz de dar un mensaje consistente a todas las áreas. Diferente a cuando tenemos diferentes directores o gerentes. Que, si tenemos al de tecnología, infraestructura, etc. Puede empezar a distorsionarse un poco el mensaje, entonces, este rol interpersonal es sumamente importante. Otro es el rol informativo que tiene. Es un rol informativo que aquí toma la anotación, porque era un informativo un poquito hacia afuera. Me queda claro que el doctor Macaya es el que lo (...) de manera más importante. Pero la parte interna también, nuevamente muy importante. Si estamos hablando de que es una persona que es responsable de generar cultura, de diseñar estrategia, comunicar para implementar la estrategia, comunicar para pintar la cultura que se quiere formar a las empresas, etc. Es supremamente importante. Y vocero dentro de una institución, ese rol. Bueno, tengo un poco de conocimiento acerca de cómo se lleva el día de hoy, pero si está en la figura hoy a partir de ahora de un Gerente General este rol hacia lo interno juega es muy posible que pueda asumir alguna transformación. Hay algunas dinámicas que no estoy seguro de cómo sigue, pero sin duda

hacia lo interno este rol informativo del Gerente General toma relevancia muy muy sobresaliente. Y en lo decisivo, hace un momento comentaba yo que no es la persona que tiene que decir absolutamente todo lo que pasa porque bueno, para eso bajo su comando tiene a gente que es experta en finanzas, gente que es experta en recursos humanos, para que vayan tomando las decisiones en lo que es cada una de sus competencias. Por eso voy a volver a una de las primeras láminas, las que tenían los cuadrantes, donde decía el marco estratégico. Dentro del marco estratégico es responsabilidad de las personas y las gerencias que están a cargo de la Gerencia General, para que tomen decisiones respecto de lo que les compete siempre y cuando estén encaminadas a la estrategia que se ha fijado. ¿Cómo puede saber el Gerente General que toda esa visión van encaminadas a eso a través del cuadrante que tenía acá abajo que era el de control? A través de la parte de control se va viendo si la estrategia se va cumpliendo, si se están alcanzando los objetivos, etc. Y se pueden hacer algunas correcciones. Pero el hecho de esperar a que un Gerente General empiece a tomar las decisiones porque no se están cumpliendo los objetivos puede ser un terreno un poco peligroso. Aquí es donde quiero detenerme un poquito más acerca de cuáles son los retos. Y esto quiero decir que me parece que aquí puede ser un poquito más exacerbado que lo que hemos visto con otros clientes, porque si bien es cierto en todas las empresas hay este tipo de retos, aquí al ser un rol nuevo puede tomar un poco más de relevancia. Cada vez que un Gerente General asume cargo, es muy común que tienda a continuar haciendo lo que venía haciendo, ¿por qué? Porque es lo que lo ha hecho exitoso, es lo que sabe hacer y la tentación de continuar haciendo exactamente lo mismo es grandísima. Entonces, bueno lo que hay que tener mucho cuidado es que eso no se perpetúe, porque eso me lleva a mí a traer este punto. Los Gerentes Generales llegan a esos niveles porque saben lo que están haciendo y porque han sido exitosos, pero si lo que lo ha hecho exitoso lo continúa haciendo y dejamos otros, si él permite que eso lo continúe absorbiendo, se cae en un fuerte riesgo de que se encapsule y las empresas se (...) es por eso que hay empresas que se encapsulan y si es un Gerente General que viene de la de Operaciones hay mucho enfoque en operación, si es un Gerente General que sale del área de finanzas todo es financiero, las decisiones se empiezan a tomar desde puntos de vista que son muy encasillados lo cual es un peligro. Otro problema muy común es que también quieren abarcar absolutamente todos los frentes y meterse a gestionar finanzas y meterse a gestionar talento, etc. Y esto provoca muchos problemas porque distrae mucho la atención del Gerente General. El Gerente General si bien es cierto tiene que estar metido, tiene que saber de todo lo que está pasando en la empresa, no puede gestionar las finanzas completas de una institución, no puede gestionar el talento humano de la institución, porque no está a tiempo completo haciendo eso. Por eso hay gente que se dedica a hacer eso. El consejo que nosotros damos a los Gerentes Generales es que se fijen, están las prioridades estratégicas de la organización y hemos comentado el día de hoy acerca de estas prioridades, etc. Pero, el Gerente General como su rol de Gerente General lo que nosotros recomendamos es que se fije dos, tres estrategias que a título personal son las que va a llevar a cabo. Puede ser una “formacultura”, la otra puede ser hacer la transformación tecnológica, algo que él haga suyo. De tal manera que no es que esté dedicado a llevar las finanzas o el talento humano, sino que agarre tres cosas que en su opinión y por supuesto consultadas por la Junta Directiva, vayan a ser una transformación en lo que van haciendo, que es la huella que van dejando los Gerentes Generales. En su momento se hablaban de algunos casos de algunas empresas con propósito, por ejemplo, me quedó muy claro el ejemplo de Steve Jobs, que él lo que decidió era acercar la tecnología. Siempre hacerlo integrado de tal manera de que no hubiera miedo hacia las computadoras y más que la cuestión de rentabilidad, que para eso había gente que estaba buscando la rentabilidad, que había gente de manufactura que le ayudaba a hacer las cosas, el propósito que él a título personal tomó fue la cuestión de diseño en integralidad de lo que él estaba haciendo y él lo llevó al pie de la letra

y bueno, llevó a la empresa a ser una empresa muy exitosa. Pero eso a lo que me refiero con esto de que hay que tener cuidado con cómo no estuvo abarcando todo. Si bien es cierto - no sé quiénes hay leído ya la biografía de Steve Jobs es muy interesante - y él se metía en muchos ámbitos, pero al final del día todas las cosas en las que él se metía estaban encaminadas a lo que era su estrategia y su objetivo personal, que era nuevamente acercar la tecnología y hacer las cosas de una manera con ejecución excelente. Si bien es cierto algo no pasaba bien en la parte de manufactura, se encargaba de que la gente de manufactura lo arreglara. Él nunca se metía a arreglar las cosas de la gente de manufactura, para él era buen funcionamiento y la cuestión de diseño. Son las dos cosas que él tomó como prioridad completamente personal. Otra cosa que pasa mucho y que es un reto muy importante es la conformación de las estructuras organizacionales. Hay muchas limitaciones en cómo conformar una estructura y también las organizaciones no pueden vivir de que hoy tienen un Gerente General, llegue el nuevo y destruye todo lo que hay o cambia todo, porque eso es peligroso, no tener completa continuidad puede ser peligroso en las organizaciones. Pero, definitivamente el hecho de conformar un buen equipo que lo va a llevar a alcanzar la visión es una de las tareas que es complicada. Primeramente, diseñar una estructura que pueda cumplir con los retos ya por sí es algo bastante complicado, pero más allá de eso conseguir al talento y poner al talento adecuado en esos roles sí es otro reto que no es menos complejo. En estos días de escasez de talento que tenemos, o sea, no en Costa Rica, la escasez de talento que hay a nivel mundial es alta, no. El otro día en la conferencia estaba contando una experiencia que tuve, el privilegio de estar sentado en la mesa de negociación con Carlos Slim y bueno, entre negociación y negociación, en una de las tertulias él me comentaba que él no era más rico porque no tenía más gente talentosa que le ayudara a mover sus negocios y lo cuál reafirma un poquito este punto y siempre que topo con esta aseveración me recuerdo de ese caso, que él decía no hay suficiente gente con talento en el mundo para esto. Nosotros tenemos la fortuna de que, en una organización tan grande, bueno, seguramente hay muchísimo talento, muy capaz. La cuota es diseñar bien la estructura y ser capaz de encontrar a la gente que es la adecuada para estar ahí y seguramente los que están pueden ser los adecuados para llevarla. Entiendo que hay gente con muchísima experiencia. He tenido la oportunidad de conocer a varios de ustedes que tienen el tamaño para hacer cosas como las que tienen ahorita en el horizonte. Bueno, estoy ya lo he dicho varias veces, asumir que tienen que tomar todas las decisiones es un juego peligroso. Una observación muy importante. A veces no es que el Gerente General quiera tomar todas las decisiones, a veces es que los gerentes que hay o los directivos que hay alrededor del Gerente General, pueden ser muy hábiles delegando hacia arriba. Entonces, con tal de no asumir una responsabilidad lo que pueden hacer es bueno, pues, ahí le va tú decide. Lo cual también puede ser peligroso y es un balance que los Gerentes Generales tienen que aprender a jugar muy bien. Es, yo diría, que es un tantito sin experiencia, conocimiento, pero sí hay mucho de arte en esto, porque no se puede dar toda la libertad, pero tampoco se puede asumir la responsabilidad de absolutamente todo de ellos. Y la última también, la que quiero mencionar, es una que se va al otro extremo, porque hay muchos que llegan a ser Gerentes Generales, se suben a la torre de marfil y están gestionando a la empresa desde allá arriba. Que desde las alturas, para todos los que hemos estado en un rascacielos la cosas se ven muy diferentes cuando uno está allá arriba y pierde uno contacto con lo que está pasando en la realidad. Si regresamos a los roles del Gerente General y la parte informativa de la parte directiva, de la parte de ser vocero, tiene que pasar estando en contacto con las organizaciones. Eso es muy, muy importante. Hago un alto para saber si hay algún comentario o alguna reacción de lo que estamos hablando. Hay cosas que son relativamente, bueno no si sean nuevas para ustedes, pero seguramente van a provocar algo de inquietud mientras se va a implementar, por favor. Sí, ya le doy la palabra.

Director Salas Chaves:

A mí me parece muy importante la discusión. Ocupamos tener, porque, bueno, lo hemos dicho en la Junta de que esta es una experiencia nueva. Hace muchos años no teníamos un Gerente y nos pareció que el Gerente era indispensable. En la Junta Directiva quedó claro que se necesitaba una persona que pudiera realmente llevar el día a día, que ahí no lo veo. Porque el día a día es pesadísimo en una organización pública de atención universal a todos los costarricenses. Es decir, no se trata de un vendedor de teléfonos que los compran o un aparatito aquí. No, es un servicio nacional, tiene un ámbito demasiado grande y muy pesado. Ese día a día tan pesado, queda clarísimo que se necesitaba un Gerente General que lo pudiera llevar, porque internamente, me parece que ahí quedó bien planteado, internamente hay una cantidad de consultas continuamente con el nivel superior de la Gerencia General. Pero hay otro aspecto, que aquí no se plantea, que es el tema político. Al ser una institución pública, el tema político se vuelve esencial, porque interactúa permanentemente con los niveles políticos superiores del Estado. Entonces, cuando teníamos a un Presidente Ejecutivo solo, tenía que ser esa parte del Gerente General hacia abajo y la otra hacia arriba. Entonces, había gente como Guido Miranda, que era un campeón en esas cosas, que lograba generar un esquema de delegación, hacia niveles que le permitían a él la parte más política. Aunque no se aguantaba la gana y siempre andaba metido en alguna operación. Entonces, a mí me parece crucial este espacio, porque lo hemos tenido así como en pedacitos y no hemos podido discutirlo más. Pero me parece que evidentemente hay que recordar, entonces, como decía don Mario, que hay un tema legal formal, pero que hay un tema que es informal, que es el del líder de la institución, que es el Presidente Ejecutivo. Está escrito o no, lo va a jugar, ese Presidente Ejecutivo. Pero entonces, cómo hacer para compatibilizar eso con esa carga pesadísima del día a día, donde sí están esas áreas financieras, tecnológicas, infraestructura, interactuando continuamente para que ese Gerente General efectivamente, pueda llevar al seno de la Junta Directiva esa visión de lo que pasa y que el Presidente de la Junta Directiva pueda comunicarlo políticamente hacia arriba. Entre el Presidente Ejecutivo y el Presidente de la República no hay espacio, es así. Entonces, es así de complejo, como para agregar un elemento más.

Lic. Jorge A. Hernández:

Ahorita le doy la palabra nada más, si quisiera, no es una réplica, es una visión de lo que ahora comentas. Si bien es cierto, la parte política, quiero decir que todas estas experiencias han sido armadas y adquiridas con nuestros clientes donde tengo que decir que bueno, que no sé, probablemente, el 80% de nuestros clientes están más bien en el sector privado. No es que esto esté exento en entidades públicas también. El aspecto político probablemente no podrá agregar mucho, pero si quisiera regresar un momento a lo que decía, la parte que dice el día a día es fundamental. El Gerente General es el responsable del día a día. Acá hablamos de que es el vínculo entre la Junta Directiva en función. La Junta Directiva es la que está visionando qué es lo que va a pasar a futuro. Hacia a dónde queremos llevar a la institución y la Junta Directiva deben estar – bueno, si me permiten, yo sé que no es tema de esta reunión, pero si me permite (...) es – debe estar pensando hacia dónde va la Caja en los próximos probablemente diez años o cinco años, si no que va a pasar en veinticuatro, setenta y dos meses. Qué sé yo. Es viendo, viendo a futuro. Si están sumergidos en la operación uno pierde mucho la habilidad de poderse concentrar en lo que está pasando a futuro, entonces, definitivamente el Gerente General es el vínculo, pero como lo decíamos al principio es el que está gestionando en el día a día. Cuando hablamos de las estrategias, las estrategias grandes de transformación de los siguientes diez años, un plan estratégico robusto, viene

mucho del Gerente General trabajando con la Junta Directiva. Las estrategias de las que hemos hablando aquí de estas planificaciones, bueno, como cumplir con la estrategia que tiene la – y se estableció por la Junta Directiva – pero la visión que tiene de que es responsabilidad el día a día, es súper importante. Entonces, perderías contacto, por ejemplo, cuando un Gerente General no esté en el día a día, pasan cosas como estas que se pierde contacto y uno empieza a perder el rumbo. Y también quisiera hacer otra analogía, lo que habla probablemente del rol que tiene el Presidente de la Junta Directiva. Hay muchas corporaciones que tienen una estructura, aunque no tienen la parte política, en Estados Unidos se ve esto, que tienen el CEO, que es el Chief Executive Officer del (...) in Sherman of the Board y en muchas ocasiones el Sherman of the Board es el que tiene la voz hacia afuera y es el que se comunica con las autoridades. Hay muchas empresas que lo que hacen es fundir ese rol, pero ese rol que está mencionando existe y no es ajeno a la empresa privada, así es que (...) la operación el día a día es pues una labor fundamental. Ahora, si me permite agregar, por el tamaño de la institución que somos, sin un plan estratégico y sin el apoyo de todas las Gerencias que estamos aquí representadas, O sea, imposible. Una persona no lo hace. Es más bien cómo este equipo se articula y se estructura, para que ese día a día se maneje y aparte el día a día vayan dando contribuciones y apegándose a lo que la Junta Directiva está mandando como futuro. Gracias.

Director Steinvorth Steffen:

En el caso de la Caja yo siento que lejos de faltar talento humano hay mucho talento humano, y qué le recomendaría usted al Gerente General para sacar provecho de una institución así.

Lic. Jorge A. Hernández:

No conozco todos los detalles, pero hemos tenido ya muchas intervenciones con el equipo, con Julia (...) doctor Cervantes y efectivamente hay mucho talento, hay mucha experiencia aquí en la Caja. ¿Qué recomendaría yo? En trabajar mucho en la parte de estructura. En la empresa privada esta parte es igual de compleja que en cualquier empresa y probablemente aquí es muy complejo también diseñar una estructura, que sea ideal para cumplir las demandas de una empresa, pero aquí también tenemos la complejidad de que para designar algunos cargos hay que seguir algunos protocolos, que eso pudiera agregar una complejidad que los Gerentes Generales convencionales de las empresas privadas probablemente no se enfrentan. Ahora, habiendo dicho eso, yo creo que si hay un buen plan que se casca bien con toda una – no quiero decir metodología – con toda una cultura de control. No controlar para qué, ya no puedes hacer nada; sino de control, estar monitoreando qué es lo que está pasando en todas las áreas, si empieza a haber un buen embudo de comunicación de tal manera que toda la Gerencia está gestionando y hay transparencia en la información, se va a poder detectar en dónde hay talento que pudiera estar ubicado en lugares que probablemente no están agregando todo el potencial que pudieran dar, porque algo lo están inhabilitando, porque puede haber gente que sean genios, pero pueden haber cosas en las organizaciones que los estén inhabilitando para hacer sus aportes, que no están siendo escuchados, que las ideas no están siendo bien canalizadas, puede haber muchas cosas. El rol del Gerente General, cuando hablamos de que es un habilitador, un facilitador debe de poner en cuenta eso. Si él detecta que se está (...) un poco lo que está pasando en el área de talento humano, él debería de (...) yo estoy casi seguro de que no es por falta de talento de los Directivos que tienen porque el proceso que ustedes tienen para la escogencia de los Directivos es un proceso bueno vaya, bastante robusto diría yo. Pero como digo, puede haber muchas razones por las cuales no estén pasando.

Entonces, yo diría ahí pueden empezar a hacer intervenciones ya sea para fortalecer un poco el área y poner métricas. La gente responde muy bien a métricas y las organizaciones responden muy bien a ciertas métricas. Pero si hay algo que se empieza a salir de camino o que no está respondiendo, pues yo definitivamente diría, primero métricas para que la gente tenga un camino bien delimitado, para lograr los objetivos y si empiezan a haber desviaciones a plantearse algunos planes de acción y probablemente aquí no va a resonar muy bien lo que voy a decir, pero sí definitivamente también volteo a ver a las personas para asegurarnos de que tienen los recursos que necesita, ya sea de experiencia e intelectuales, tiene la gente abajo también para lo que deba servir y bueno, en la rendición de cuentas pudiera ser que la gente no está rindiendo por alguna otra razón que habría que entenderla. No sé si eso responde la pregunta.

Director Steinvorth Steffen:
Bastante, gracias.

Directora Alfaro Murillo:

Me parece que, viendo los retos del Gerente, en este momento, aunque las circunstancias que tenemos - ¿dónde está el doctor Cervantes? – estoy molestando, digo del susto. ¿Por qué razón? Usted decía ahí que uno de los riesgos que hay es la tendencia a mantenerse y seguir haciendo lo mismo, yo creo que ese es uno de los síntomas que tenemos en la Institución. Ahora, ¿por qué? Por qué es tan grande y tan compleja que cualquier innovación, cualquier ruptura, cualquier cambio disruptivo es un cambio enorme, entonces, hay como esa tendencia de hagamos cambios pequeñitos. Entonces, este grupo proponía, por ejemplo, el aseguramiento en tiempo real que la gente trabaje, yo tengo cinco años en la Junta y no hemos podido. Arrancamos con empleadas domésticas de tiempo completo a medio tiempo y ya. ¡Qué maravilla dimos este salto! Y lo publicitamos y todo. ¡Eso no es nada! Ese no es el cambio disruptivo que necesitamos. Necesitamos atender a todo el mundo y para eso había que hacer algo completo. Pero como que nos basta el pequeño cambio, porque todos estamos en esa sincronía de que hacerlo como se debe es muy grande, es muy complejo. Entonces, me parece que (...) el señor Gerente se suma, digamos, se le tiene que sumar el que exista una estructura tan grande tal que las estructuras grandes son vuelven un poco complejas de mover. En algunos espacios inclusive artríticas. Donde se mueven les duele tanto que mejor no se mueven. Entonces, yo creo que eso ocurre y, por otro lado, la Junta Directiva pasa una buena parte de su tiempo, no me voy a arriesgar a decir cuánto, en asuntos de orden operativo. Discutiendo no la visión de, como usted mencionó, de los próximos diez o veinte años, sino cositas del día a día de la organización que también por Ley son parte y resorte de la Junta Directiva. Entonces, esas características hacen que un Gerente General, aunque tuviera unas cualidades excepcionales y se montara sobre este paquete, está en una condición no muy favorable para alcanzar las metas. Ese es mi punto de vista.

Lic. Jorge A. Hernández:

Tengo que emitir una opinión, viendo el proyecto en el que está metida la Caja con toda esta transformación, escuchando lo que yo escuché esta mañana y otras cosas que he recogido a lo largo del trabajo que hemos hecho. A mí me parece que es el momento idóneo para que esto estuviera pasando, me parece que es este, porque hay un deseo de cambio, yo no sé si es nada más de la Junta Directiva o es de toda la Institución, pero, o sea, hay un deseo fuerte de cambio. Hay cosas pasando y recojo el caso que está mencionando, porque justamente hace un par de semanas tuve una

conversación donde se hablaba muy positivamente de eso. Hoy estaba comentando a la hora del almuerzo una experiencia súper positiva que yo tuve, por si mi acento no lo delata soy originalmente de México, pero llevo veinte años en Costa Rica, así es que ya por antigüedad que tengo prácticamente soy tico, pero bueno, tuvimos una experiencia. Mi esposa la semana pasada y yo hace un mes y medio o algo así, nos tuvimos que ir a hacer una gestión a la Caja. Yo fui a las oficinas centrales, ella fue a una de las oficinas que está por aquí y la experiencia les tengo que decir que fue maravillosa, porque lo que tuvimos que hacer, pensar hacerlo en México era algo que probablemente nos hubiera tomando un mes y es muy posible que nunca lo hubiéramos logrado y aquí a mí me tomó una experiencia de cuarenta y cinco minutos, en las oficinas centrales y a mi esposa le tomó media hora resolver lo que tenía que resolver y aparte regrese cuando quiera. O sea, fue una experiencia muy positiva, lo cual me parece que hay un buen momento al menos desde el punto de vista de servicio. No es que yo haya tenido suerte y que nos fue bien porque no es posible que a mí me haya ido bien y que a mi esposa le haya ido bien, eso no es suerte. Eso quiere decir que hay algo pasando. Y un último elemento es que estamos en una transformación. Los videos que vimos en la mañana claramente indican que estamos viendo una transformación de la cual o somos parte de esa transformación o vamos a ser víctimas de la transformación. O sea es que, miren, ósea, ojalá que de verdad permee (...) en toda la organización porque lo que hemos visto, ya están muy trillados los ejemplos, pero vean lo que pasó en Kodak, lo que le pasó a un Block Posters, o sea compañías que nadie hubiera pensado que iban a caer. Simplemente se negaron a ver qué estaba pasando. No estoy diciendo que la Caja va a caer, la Caja nunca va a caer, pero hay un momento en el que nos vamos a tener que transformar. Las empresas que se transforman, que lo hacen con mayor éxito, son las empresas que se transforman cuando no están en una crisis. Entonces, desde que iniciamos con este proyecto para asistirlos en esto, que no es un proyecto que nosotros inventamos, ustedes están subidos en ese proyecto y nos invitaron a asistirlos un poquito gestionando la parte del cambio. Yo siempre he dicho a Jenny que a mí me entusiasma mucho esto, porque ustedes están haciendo un cambio sin estar en medio de una crisis. Yo no sé si es que ustedes están previendo que va a venir una crisis, pero ustedes están en un buen momento para hacer eso. Qué es un reto gigantesco, es un reto gigantesco. Qué les puedo decir. Todos estos aprendizajes son de negocios, la mayor parte de ellos, establecidos, que tienen un modelo o un Gerente General andando y es un reto tremendo para los nuevos Gerente Generales. Es tremendo el reto. Aquí es todavía más grande porque es una función que está generando, pero se requiere mucho de lo que ya están haciendo gestión de cambio y actitud de (...) para tratar de arreglarlo. No puedo yo expresar más que, aunque la responsabilidad grande está en los hombros del doctor Cervantes, hacer que esto funcione es responsabilidad, yo diría en gran medida de todos los que están en esta sala. El hecho de coordinar esta reunión costó trabajo, porque se pensó que era muy importante que los que están aquí pues escucharan los mensajes que hay aquí. Lo que yo escuché esta mañana de las ideas y de las ganas que tienen de transformar y de marcar una pauta de cambio importante en la Caja, me parece que aquí, como decimos en México, se “junta el hambre con las ganas de comer”. O sea, está la combinación ideal para que este cambio sea exitoso. Si hay un momento propicio para que este cambio sea exitoso, me parece que es ahora y nuevamente, es una opinión. Esto hago con ustedes, es un reto grandísimo y una sola persona no lo va a hacer exitoso, la Junta sola no lo va a hacer exitoso. Si el entusiasmo que se dio esta mañana en la sala permea y sale de esta sala yo creo que las posibilidades de éxito, pues son bastante buenas. ¿Algún otro comentario? O sea, no quiero ahondar más en los temas, porque como que hemos hablado de todos. Uno del que no hemos hablado suficiente es de la parte de tecnología y bueno, no es que me haya sorprendido, pero sí me llamó la atención de que en varias cosas que se compartieron la tecnología fue un factor que está presente y eso nuevamente, no queda más que seguir adelante. La tecnología

no se va a detener. La tecnología o nos va a pasar por encima o nos va a acompañar. Por lo que escuché esta mañana parece ser que los que están aquí quieren que la tecnología sea un acompañamiento de lo que está pasando en la Caja. ¿De tiempo cómo estamos? Estamos por la media hora. Nosotros tenemos una serie de una caja de herramientas que ponemos a la disposición de las compañías para ayudarles al cambio. Primero, son unas herramientas y unos talleres que tenemos de cómo ayudar a gestionar el cambio a un nuevo Gerente General tenemos sesión de trabajo como esta de estrategia. Ayudamos con modelos de gobernanza, de cómo se pueden gestionar las diversas áreas de la empresa (...) podemos ayudar también con priorización. Hay tantas cosas que hacer que ver por dónde vamos a empezar es complicado. Hay talleres de priorización y también ayudamos a las empresas a construir la Matriz Raci, que es quién es el responsable, quién la autoriza, a quién se le comunica y a quien se le informa; que es algo que ayuda mucho a las organizaciones para saber quién es responsable de cada una de las cosas. Entonces, bueno. Nosotros nuevamente ponemos a disposición de ustedes, ya en algún taller con el Dr. Cervantes, platicamos un poquito de esas herramientas. Si hubiera apetito por alguna ayuda en eso, bueno, es parte de lo que estamos aquí para poderles ayudar con este tipo de cosas. No quiero entrar en los detalles, pero pues tenemos estas herramientas que les pudieran ayudar. Nuevamente el cambio lo tienen frente a ustedes, es un cambio grande, pero yo veo que las condiciones están muy propicias para que esto salga a flote. Abro espacios para comentarios. Sí, por favor.

Director Salas Chaves:

Yo quisiera volver al punto de don Christian. Don Christian hizo una pregunta sobre cómo identificar ese talento, esos cuadros en la Institución con el objeto de enriquecer la gestión, el cumplimiento de los objetivos y las metas. En el caso de la Gerencia General y a mí me parece con años de estar ahí que, si se crea un plan, si se establece un plan, un programa en la Caja de oportunidades para la gente joven, de oportunidades, es riesgoso. Puede ser que no funcione, puede que estemos nombrando a gente que no era. Pero es evidente, conversando con los señores gerentes que están aquí, cada uno de ellos tienen cuatro o cinco gentes que ellos quisieron promover. Son sus mejores cuadros, bueno, esa gente podría ser promovida efectivamente para que asuma responsabilidades, porque yo – y lo digo por mi experiencia personal – probablemente no estaría aquí si no me hubieran dado la oportunidad de haber demostrado que sí podía. Pude haber demostrado que no podía, pero cómo crear un esquema de oportunidades a esos cuadros jóvenes. Nosotros tenemos en la Junta Directiva todas las semanas un desfile, yo los he ido contando, ya los tengo monitoreados. Son veinte – veinticinco gentes de primera clase. Hay unas chiquitas ahí en la Dirección Jurídica con una (...) que ya uno visualiza, esa niña está en el punto para ubicarla ahí de Gerente de algo, para ponerla de Directora Jurídica – ahora que no está Gilberth – quiero decir, me parece que es darle las oportunidades. Puede ser que en algún momento no funcione, pero probablemente muchos van a responder. Todos somos un, eso, una oportunidad que se nos dio. Usted hubiera seguido en México probablemente en alguna otra cosa, yo me hubiera quedado en Atenas vendiendo mangos, pero las cosas se ordenaron de alguna manera y se nos dio la oportunidad y me parece que la Caja ganaría muchísimo si crea un esquema de oportunidades a la gente, a los cuadros que ya han sido diagnosticados, que han sido identificados y que podrían hacer mucho por la Caja. La entenderían mejor inclusive que nosotros.

Lic. Jorge A. Hernández:

Mire, yo no pretendo decir que conozco muy bien cómo son estos planes que tienen de los nombramientos, no soy experto en la materia, pero sí les puedo colaborar un poquito en qué es lo que pasa en algunas otras empresas e instituciones de cómo manejan eso. Hay también y son cosas que nosotros hacemos con clientes, se establece todo un plan de sucesión de profesionales donde justamente tal y como usted lo dice, siempre hay y especialmente en una institución tan, tan grande como esta, siempre hay talentos. O sea, talento hay. Como dije, aunque es escaso, bueno, en un universo de cincuenta y cinco mil personas, o sea, pero hay talento y de primera. Pero entonces, lo que se hace es todo un plan de socio y con un inventario de recursos humanos donde se sabe, bueno, qué tipo de gente hay, con qué calificaciones, etc. Se empiezan a identificar esos talentos que los creamos, el diamante en bruto y se le empiezan a pulir y se le empieza a pulir y se le empieza a pulir y se le empieza disponer de nuevos retos. Se les van dando esas oportunidades, de tal manera que cuando llegue el cambio, que los cambios se dan por muchas razones, porque se va a retirar la persona, porque esa persona creció, porque renunció la persona y las empresas siempre tienen y las organizaciones tienen que estar listas para cubrir ese hueco que se está generando. Entonces, con un buen plan de sucesión. Un plan de sucesión es nada más decir, bueno a partir de ahora y creo que Isabel es la siguiente persona que va a seguir detrás de Jenny si algo pasa. O sea, no es sencillo porque hay que prepararlo, una vez que identifico, bueno, Isabel no puedo poner todas mis apuestas detrás de una sola persona, entonces, si identifico quiénes son las tres o cuatro que yo sé, entonces empiezo a apostar en ellas y empiezo a encargar un proyecto que va a demandar algunas cosas. Para continuarlos corrigiendo, probablemente a Cinthia que estaba por aquí, si yo sé que Cinthia es una de las personas que tienen talento, pero le cuesta manejar grupos, la voy a poner en un proyecto que la obligue a manejar grupos. Probablemente hay cosas que le pueden pasar, la voy a preparar y la voy a entrenar, pero probablemente si no lo logra hacer a pesar de toda la preparación me doy cuenta de que no es el caballo al que le tengo que seguir apostando. Entonces, me concentro en los otros tres, pero probablemente le di la oportunidad y yo creo mucho en habilitar a la gente. Una vez que uno habilita a las personas, las personas se crecen al reto, entonces, cuando uno le da esas oportunidades. Pero hay que hacerlo muy bien estructurado, muy bien planeado, porque también cuando uno empodera a las personas cuando no están listas y no han sido bien habilitadas, puede ser un riesgo porque las podemos quemar. Entonces, por eso les digo que todo ese plan de sucesión que es básicamente lo que usted está recomendando, pero bajo un marco estructurado un poco más robusto. Aquí habría que agregarle el elemento que ustedes tienen, por ser una institución que tiene mucha regulación. Ver cómo entra el otro factor y si es que encaja una cosa con la otra, pero, definitivamente un plan de sucesión bien estructurado es como las empresas es nutren de guías que van uno detrás del otro. Nuevamente, regreso al ejemplo de Steve Jobs y lo cito mucho, porque es que acabo, yo me había resistido a leer su biografía, la acabo de terminar de leer, pero había un plan de sucesión que tenía y el actual CEO él ya lo tenía. O sea, cuando Steve Jobs se enfermó pues ya estaba, porque lo había reparado, es el que lo estaba acompañando en todo, entonces, había todo un plan de sucesión que inclusive desde la Junta Directiva venía siendo gestado. Entonces, hay maneras de trabajarlo y especialmente donde hay mucho talento es tierra fértil para hacerlo. No sé si esto, qué tanto ayude, pero habría que ver, insisto, con las otras complejidades que tenemos en el ámbito administrativo. Abro espacio para algún otro comentario. Bueno, si no hay más yo les agradezco mucho el tiempo que me han escuchado esta mañana. Gracias.

Ing. Jennifer Alfaro:

Este mensaje que tenemos por acá, lo quisimos traer hoy, porque en la primera sesión que nosotros tuvimos de trabajo con el doctor Cervantes, cuando recién asumía su rol, una de las primeras cosas que nos dijo fue: yo quiero acuñar este slogan “si lográramos que todos trabajáramos como una sola Caja, lo que podríamos lograr en esta Institución es, no tiene límites” y quisimos traernos la frase, pero abrirle un espacio al doctor para que, a propósito de todo lo que hemos ido recolectando durante el día, donde ya hablamos del propósito, ya hablamos de objetivos, ya hablamos de retos, y hablamos de iniciativas. Cómo juntamos todo eso y mezclándolo bajo el concepto de mil esfuerzos en una sola Caja, cómo podemos realmente hacerlo vivo, hacerlo real. Ya está servido el café. Por un tema de tiempo, les voy a pedir si es posible que vayamos y cogemos lo que queremos consumir y regresemos para que escuchemos al doctor con su mensaje.

Tema 5: Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General

Dr. Cervantes Barrantes:

Bueno, vamos a iniciar. Obviamente, como era de suponer ya me dijeron que inicialmente tenía treinta y cinco, luego me lo bajaron a treinta y ahora ya me lo bajaron más, entonces, voy a hacerlo lo más preciso. Cuando yo llego siempre a un trabajo nuevo, ahora van a ver, me han tocado mucho y sé que me va a tocar comandar a ese equipo, lo primero que hago es contarle a la gente quién soy y eso no pasó esta vez, porque realmente a las únicas personas a las que le he contado o que me conocen es al doctor y el doctor Salas, que por azares de la vida nos hemos encontrado bastantes veces. Yo igual me hice médico hace muchos años, precisamente hace como treinta y tres años y una vez que me gradué tengo que hacer servicio social. Entonces, cuando voy a la rifa de servicio social éramos ciento veinticinco y a mí me tocó la ficha ciento veinticinco. Entonces, imagínense me tocó en el lugar más largo de todo Costa Rica. En ese momento era Puerto Jiménez de Osa. Era un lugar donde no se ingresaba por tierra, solo se ingresaba por lancha y la luz la quitaban a las diez de la noche. Entonces, fue toda una vivencia, pero como era el médico y trabajaba con el Ministerio de Salud, ahí me nombraron director. Entonces, jovencillo y todo ya ahí era director, tenía a cargo unas treinta personas. Terminé ahí y por decisión propia decidí no trabajar en un lugar tan lejano y me vine y en ese entonces me di unos días de descanso. Me di como un mes de descanso y era muy fácil, simplemente una tarde ya mi mamá me dijo no, está muy vago, vaya a ver si consigue trabajo. Entonces, me fui para oficinas centrales, llegué ahí a recursos humanos y me recibió Virgilio Mora y entonces, ya le conté que yo andaba buscando trabajo, que era médico. Entonces, me dice váyase para la Central Sur, ahí le dan trabajo. Entonces, llegué a la Central Sur y me dicen vea, le podemos ofrecer tres plazas, escoja usted. Turrialba, Cervantes de Cartago y San Marcos de Tarrazú. Y entonces, yo me quedé así y dije no, Turrialba. ¡Ah, sí! Es bonita esa plaza. Es en Emergencias y va a hacer guardias. Perfecto. Eso fue un martes o miércoles y me dice, puede empezar mañana. ¡Ah, no! Mañana no. Tengo que arreglar un montón de cosas, ¿el lunes le parece? El lunes, perfecto. Como por ahí del viernes me llama y me dice, mire tenemos un problema. Estuvimos viendo su currículum y usted fue jefe allá, entonces, yo creo que usted podría ser jefe del San Marco porque es de director. Ahí es el director de las tres clínicas. Ah la pucha, que de director, es que las guardias allá. Probemos, probemos. Unos tres meses. Bueno, diay ahí estuve dos años y entonces, sucedió algo que marcó un poquito mi vida, que es cuando me había casado y todo, más o menos por ahí del catorce de diciembre me llama el Director Regional, que era un negro grandísimo de apellido Rosales, chivísima y me llama que necesita que vaya con él a

Puriscal, porque ahí en San Marcos yo estaba manejando a la gente para hacer un nuevo CAIS – bueno CAIS no, se llamaba... bueno, como una clínica grande – y entonces, me dice que vaya con él para yo verla. Cuando estábamos ahí, Puriscal era lindísimo, había guardias, internamiento todo. Yo quedé como dicen deslumbrado. Pero la doctora tenía problemas, nos reunimos con la municipalidad y entonces, solo quejas y entonces, de pronto el hombre era muy bravo, se enoja de todo y ya se van los señores de la municipalidad y le dicen a la doctora, vea doctora hasta hoy estuvo usted aquí. Usted sale a vacaciones y usted, ¿quién yo? Sí, usted. Usted el tres de enero está aquí de Director. No, mire, no, no, no. Yo no me puedo venir para acá, yo vivo en San Marcos de Tarrazú, casado, con un chiquito. No, yo no me puedo venir. ¡Ah, no! Usted se viene. Y bravísimo. Ya venía de camino, venía la asistente y le digo, mire yo no me puedo venir, cómo me voy a venir si tengo la vida hecha allá. Bueno, ya llegamos a la oficina y le digo, mire doctor, hágame un favor y escúcheme. Yo no me puedo venir. ¡Ah, no se puede ir a Puriscal usted! Ah, no. Entonces, el tres de enero usted no tiene trabajo. O sea, se va o se va. Bueno, ustedes saben lo que pasó. Estuve en Puriscal el tres de enero. Fue algo que marcó mi vida, porque entonces, cuando ya un tiempo después había mucho problema, le pregunté y me dice, “es que yo no tenía a quien mandar ahí”. Y eso fue muy importante, porque ahí aprendí muchas cosas entre las cuales creo que mejoré algunas destrezas para dirigir. El hecho es que esa área de salud o clínica en ese momento llegó a tener estándares muy buenos. Teníamos la ventaja de que estaba la Universidad de Costa Rica (UCR) con aquel doctor Leonardo Mata y, entonces, hacíamos trabajos conjuntos. Aprendí mucho y los estándares de salud mejoraron. Eso hizo que hace veinticinco años nos dieran la oportunidad de ingresar en todo lo que era garantía de calidad, círculos de calidad y entonces, el equipo mejoró montones. Bueno, el cuento es que todo iba muy bien. Cuando llega el doctor Álvaro Salas de Presidente Ejecutivo, él nombra a la Dra. Julieta de Gerente Médico. Entonces, no, fue la doctora Julieta. La doctora Julieta me llama y me dice que (...), yo la conocía porque hemos tenido muchas discusiones, solo discusiones se tenían con Julieta. El asunto es que si quería ser Director Regional y yo le dije que ¿de dónde? De la Central Sur. No, son mis compañeros. Vea si le queda la Brunca o San Carlos con mucho gusto. Entonces, después me llama el doctor Álvaro Salas, mirá tenemos un problema que el Director Regional de allá solo anda tocando guitarra y se nos hizo una bronca allá y ya Julieta me dijo, entonces, va el hombre para San Carlos. En San Carlos aprendí mucho a la par del doctor y la doctora Julieta y me ayudó mucho a moldear cómo un sistema de salud podría manejarse fácilmente, porque era como un laboratorio, una región pequeñita y la mejoramos realmente bastante. De ahí vuelvo y por circunstancias de la vida me tengo que divorciar, mis dos hijos se quedan conmigo. El hijo menor estaba en sexto grado y tenía que salir de Puriscal, pero no había mucha opción. Entonces, apareció la oportunidad de irme a la Clínica Católica que estaba quebrada. Y como estaba quebrada entonces, ocupaban un director barato que les ayudara. Yo era un director barato, pero siendo un director barato fui a ganar el doble de lo que ganaba en la Caja. Porque los salarios eran diferentes. Entonces, ahí logramos al punto que, o sea, la mejoramos de tal manera que a las monjas las lograron vender y entonces, ya el grupo que llegó se quedó y me dijo quédese usted nosotros no sabemos de esto, quédese usted de director. Y cuando ya tenía como tres años, a la doctora Climent se le ocurrió devolverme. Me dijo que me necesitaba y que necesitaba que me devolviera, me devolvió para Puriscal y se le olvidó. Entonces, ahí me quedé de nuevo en Puriscal. La historia prácticamente termina cuando ya en Puriscal las cosas van muy bien y resulta ser que intervienen el Hospital de Grecia y entiendo yo que alguien dice, es que al doctor le ofrecían que se fuera de interventor. No, se lo ofrecieron a todo mundo y nadie quiso. Y entonces, a mí me lo pidió la doctora Balmaceda y yo le dije que no. Pero la doctora Balmaceda era muy estratégica, entonces mandó a Gabriela a que me convenciera. Entonces, ahí ya ella me convenció y me voy para Grecia y ahí, estando ahí, es cuando surge la oportunidad de irme al Hospital de

Heredia, que es la única plaza, las únicas dos plazas que yo he concursado son: el Hospital de Heredia y la Gerencia Médica. Son las dos plazas que yo he concursado porque esas son las que yo realmente quería. Lo demás todo fue accidentalmente. Y llegando al Hospital de Heredia, el Hospital de Heredia fue como una grabación. Es llegar a un sistema donde todo estaba, pero así, discordante. Todo el mundo estaba peleado con todo el mundo. Se majaban los dedos entre ellos. Pero había gente de mucha capacidad. Entonces, lo que hice fue tratar de ordenar todo y una vez que ordenamos todo. El hacer eso fue increíble. El hospital más problemático del país pasó a ser uno de los que marcaban diferencia. Inclusive, Ólger se acuerda que la Auditoría ordenó intervenir el Servicio de Cirugía y no lo intervenimos, hicimos el acompañamiento y logramos que el Servicio fuera, diera un viraje completo. ¿Cómo he trabajado? He trabajado así como me han visto los compañeros gerentes. Bueno, cuando me han visto, porque hemos estado con tanta cosa. Es conversando mucho, discutiendo y lo que yo siempre le digo a la gente, yo tengo el problema de que a mí no se me ocurre nada. No se me ocurre cómo hacer las cosas, pero con todos los que hablo a alguien se le ocurre y a ese que se le ocurre yo siempre lo apunto, me lo grabo o me acuerdo tres semanas después, pero entonces, lo pongo en práctica. Y ese ha sido parte de lo que me ha ayudado mucho, por eso, la gestión que queremos hacer ahora. ¿Por qué hablamos de que la Caja es una? Bueno, yo hablo de que la Caja es una porque a través de todo este transitar, muchas personas me enseñaron que si no trabajamos en conjunto, si no trabajamos unidos, no es posible hacer mejor las cosas. Cuando yo estaba en Puerto Jiménez trabajando con la Caja, quienes más me ayudaron fueron: el doctor Sánchez Jovel que era Director Regional de la Caja y el doctor Guido Miranda que era Presidente Ejecutivo. No recuerdo que el Ministerio de Salud me ayudara en nada, porque hay una cuestión tan difícil y esas personas ayudaron y me decían mire es que la Caja es para extender el servicio, para ayudar. Cuando estaba en Puriscal empecé a coordinar con el Hospital San Juan de Dios e hicimos cosas muy lindas, pero cosas muy lindas. En este momento el CAIS de Puriscal, en un periodo como de cinco años lleva más de diez mil cirugías. Todas de trabajo en conjunto, un hospital con el otro y ¡claro! Cuando llego al Hospital de Grecia veo las necesidades que tiene y voy tocando las puertas de cada lugar, todos me ayudaron. Pasen ahora por el Hospital de Grecia para que vean qué lindo se ve. Es un hospital que ya se ve diferente. Pero eso no se puede hacer sin la ayuda de cada uno de nosotros. Cuando yo he dicho muchas cosas, la gente a veces como que no visualiza lo que se puede hacer y yo siempre les pongo un ejemplo que es muy sencillo, vean cómo evoluciona la Caja. Tal vez el doctor Álvaro Salas se acuerda cómo hacíamos con los guantes antes. Era muy sencillo, uno usaba los guantes, entonces, iban al Centro de Equipo. Ahí había una señora que los lavaba bien. Luego, teníamos una cosa que era con un montón de picos y ahí se ponían a secar. Esa cosa, como era de metal siempre estaba toda herrumbrosa, porque el agua que soltaba. Después que estaban secos pasaban a una sección que llamábamos de entalque, ahí era que en una caja que tenía una tapa de vidrio, una señora le echaba talco a cada guante, les iba echando talco. De ahí se sacaban e iban a unas bolsitas de tela que se pegaban una sobre la otra, se le ponía la cinta, se (...). La doctora se acuerda y así era. Y recordemos a la doctora y al doctor, a muchos nos tocó suturar enhebrando la aguja y ¿qué pasó con todo eso? Todo eso cambió. Ahora todo es desechable, ahora todo es facilísimo. Nadie sabe qué pasó con la señora que entalcaba, porque probablemente la pensionaron. Pero todas esas funciones dieron a lo que tenemos ahora. Por eso, uno tiene que visualizar todos los cambios que se vienen. La maravilla que tenemos ahora que es el EDUS, que, aunque tiene sus problemas es una maravilla. Eso nos va a facilitar todo el trabajo. ¿Cuál es el problema que estamos teniendo? Estamos teniendo el problema de las personas. No le estamos llegando a las personas. No estamos logrando que esas personas cambien. ¿Por qué? Porque cuando yo digo mire, esta persona que vive en los Hatillos se puede operar perfectamente en el Hospital de Grecia. Sin ningún problema. Señores, siempre aparece un problema. Que la

incapacidad no se le puede hacer aquí, que no se le pueden pagar los viáticos aquí. Bueno, los problemas son que llega la Auditoría y va a decir que por qué este paciente se operó aquí si le correspondía allá. Entonces, todos los problemas habidos y por haber son los que le dicen a uno, pero eso no es así. Ya estamos viviendo otra vez y por eso la Caja es una, porque vamos a poder, dentro de muy poco. Cuando hablo de muy poco es que ya a la evolución que vamos en listas de espera, ya en estos momentos, ya el CAIS de Cañas empezó, empieza el CAIS de Desamparados y el CAIS de Puriscal y también Coronado. Esperamos, hemos estado motivando otros lugares para que operen pacientes de toda la zona, pero va a ser tan fácil como que ahí en la Unidad Técnica de Listas de Espera (UTLE) agarren, revisen nada más este paciente que está en espera para una vasectomía del Hospital Calderón Guardia, no tiene nada que hacer ahí. Entonces, se llama al paciente, mire usted tiene cita en Coronado para cirugía mañana. Cuando se da cuenta el jefe de Ginecología del Calderón Guardia ya ese paciente fue operado. Así va a ser de fácil y vamos a tener todo bien coordinado. Esta es la Caja que tenemos. La Caja, cuando hablábamos con los compañeros de monitorear los pacientes en la casa, con equipos y con telemedicina, es que eso ya se hace, ya se hace en otros países. Entonces, a eso vamos a llegar. A veces tenemos un problema, que es que lo queremos todo ya y todo no se puede ya. Hay que sensibilizar a la gente, hay que hablar con la gente, explicarle a la gente. Lo que yo sí les insisto es que no pierdan la fe nunca en los funcionarios de la Caja, porque sí es cierto que hay funcionarios que a veces no nos funcionan, pero esos son los mínimos. Cada vez que vamos a cada uno de los lugares uno se maravilla de ver las cosas que hacen los compañeros. Es que hay cosas que hacen los compañeros que uno dice ¡caramba! ¡cómo es que lo hacen! Pero lo hacen. Y fuimos a Nicoya, fuimos a Cañas, fuimos a (...) y hemos ido a cada uno de los lugares y en todos los lugares encontramos cosas muy buenas. Entonces, yo lo que quiero decirles es que en este proceso no está la Gerencia Médica sola, eso no es así. La Gerencia Médica depende de la Financiera, de la Administrativa. La Gerencia de Pensiones tiene su papel importante y ni qué decir la de Logística y la de Infraestructura. Todos y cada uno de los que está aquí es un líder. Todos somos líderes y como líderes tenemos una responsabilidad y la responsabilidad, es hacer que estos procesos fluyan, hacer que estos procesos sean fáciles y cada día las cosas se van a sentir mejor. Hace unos días que me reunía con los directores de hospitales, yo les preguntaba que cómo les iba. Entonces, me dijeron vea, por un lado nos va muy bien con esto de los servicios de emergencia, qué excelente fue abrir los servicios de extemporáneo. Bueno, para todos, menos para Carlos -verdad-, le bajó un poquito el presupuesto. Pero para las unidades fue increíble, fue una descompresión completa de los servicios de emergencia que estaban ahogados. Sintieron un gran alivio y la gente yo siento que está satisfecha. Revisen ustedes hace cuánto hace que no escuchan un reportaje de quejas de los servicios de emergencia. Hay quejas, pero no aquellos reportajes tan feos que teníamos al principio. Y entonces, yo les decía, estaba motivándolos. Hicimos una comisión para hacer un análisis de las estancias en los servicios de observación de ese cuello de botella que tenemos ahí. ¿Por qué es el cuello de botella? Bueno, porque no tenemos camas arriba. Todas las camas están ocupadas. Sabemos que ancianos que han sido abandonados, sabemos que tenemos tratamientos prolongados. Entonces, la comisión era para ver la posibilidad de esos pacientes que están prolongados tenerlos en hogares de ancianos, en albergues de alguna manera. Entonces, les decía vea, ya tenemos este problema. Nosotros arreglamos este otro y ustedes van a estar trabajando mucho más. ¡Ah! Sí doctor, si lo hacemos así. Entonces, yo sí creo que con la participación de todos que podemos arreglar muchas cosas. Pero todos tenemos que ponernos la camiseta. Y aquí tal vez, lo que yo quería decirles es que muchas veces hablamos del gestor de cambio, muchas veces hablamos de la posibilidad de hacerlo. Pero, los principales que debemos cambiar somos nosotros. Nosotros tenemos que ser los motivadores, si nosotros no motivamos a la gente, si nosotros no lo hacemos, la gente no va a

cambiar. Y entonces, ahí es uno de los puntos clave. Es volver a que nuestros funcionarios sean Caja. A que nos olvidemos de que yo soy sanjuanero, yo soy del México, sino que vamos a tratar de hacer una campaña donde cada uno de los funcionarios, se sienta como se sienten los funcionarios de una empresa totalmente identificados, eso es lo primero tenemos que lograr la identificación plena de todos, que se sientan más funcionaria de la Caja que del hospital privado que se sientan más funcionarios de la Caja que del sindicato, eso es una tarea que tenemos todos y eso tenemos que lograrla. Bueno, cómo vamos de tiempo.

Yo sí quiero darle las gracias a todos, porque realmente a pesar de que estos días han sido tan difíciles y han sido difíciles, porque es difícil sobrellevar la Gerencia General, la Gerencia Médica, eso es difícil, si yo sé que para cada uno de ustedes gerentes la situación es difícil es difícil todo esto, pero siempre he tenido la colaboración de todos, siempre he tenido el apoyo, la Dirección Jurídica ha sido pilar, la Auditoría ahí ha estado cada vez que hemos solicitado, les pido un poquito de comprensión yo creo que aquí a un mes ya tendremos Gerente Médico y eso va a hacer que cambien las cosas, pero también vamos a lo mismo, que cambien las cosas porque las cosas van a cambiar, es decir, no vamos reestructuración y así se lo he dicho a doña Julia, reestructuración es reestructuración no vamos a seguir con la misma mecánica, la mecánica va a cambiar y tiene que cambiar, para que la Caja camine más rápido, ahora que el cambio lo hacemos entre todos, entre todos que es sometido a discusión también, yo digo cosas que no se pueden democratizar mucho, porque si se democratiza a veces se atomiza y no se llega a nada pero, definitivamente si queremos que esto camine hay cosas que tienen que cambiar, con el proyecto de fortalecimiento vamos a cambiar muchas cosas ya fue dictaminado, don Mario, por la Junta Directiva.

Director Devandas Brenes:

Y aprobado.

Dr. Cervantes Barrantes:

Y aprobado, entonces, esto va a traer una serie de beneficios y esto va a traer una serie de cambios, pero insisto, somos cada uno de nosotros los que estamos ahí, los que podemos hacer que esto camine y se agilice y muchas gracias a todos.

Directora Alfaro Murillo:

Nuevamente, agradecerles por estar acá por todo lo compartido, lo construido juntos, recordarles lo que mencionó Cinthya hace rato, de que todo el trabajo que ustedes hicieron, nosotros lo vamos a poner en limpio y esto a través del proyecto de reestructuración, va a llegar de nuevo a Junta Directiva y al equipo gerencial para que esas prioridades, realmente sean parte de un plan al que le demos seguimiento y no algo que se construyó hoy y olvidamos acá. Vamos a seguir a través del equipo de reestructuración dándole seguimiento a esto y así que les va a llegar en algún momento en limpio en la plantilla, que Cinthya nos presentó todo lo que estuvimos trabajando. Evidentemente, como no tuvimos tiempo de sintetizar lo que hicieron los tres equipos, eso es parte del trabajo que vamos a tener que buscar hacer en algún momento, habrá cosas que se parecen mucho en cuanto a los objetivos que escribimos, en cuanto al propósito que habrá que sintetizar, vamos a buscar los medios para hacerlo y hacérselos llegar en limpio y que sea ese plancito que vamos a tener ahí en dos páginas máximo y al que podamos estarle dando seguimiento y nada más.

Director Salas Chaves:

Les iba a hacer un comentario.

Doctor Macaya Hayes:

Adelante.

Director Salas Chaves:

Esta mañana yo venía tarde, entonces, salí de Calle Blancos, cuando llegué aquí al portón había una hilera de carros y había una pobre mujer que anotaba y anotaba enloquecidamente, porque todo el mundo presionaba por entrar entonces, el nombre, la cedula, con quién va a ir, sigan y llegue, cuando llegué me encontré con un muchacho que me dice ahí no puede parquear, ese no es el número suyo, ¿quién es usted? Yo soy Álvaro Salas, no ahí no puede parquear, que casualidad es el mismo número, pero por casualidad, bueno pero, ahí no termina. Entré y me esperaba otra mujer y me dijo deme la cédula y le digo no yo la cedula no se la voy a dar, deme la cédula porque aquí los controles son y yo, la cedula, no, aquí tengo otro que es parecido le di el carné de anciano de la Caja de Ciudadano de Oro, ahí tiene el nombre, número de asegurado y todo, que quiere más, de nuevo, pero ahí no terminó, abren las puertas y había otra adentro. Otra vez deme otra vez todo, el nombre, el número de asegurado, pero dónde estamos reuniéndonos, eso fue peor que la Municipalidad de Atenas, entonces, yo dije aquí lo que hay que hacer es venderles una consulta, la muchacha ya al entrar que ya tenía los nombres de todos. Entonces, hizo un clic y les aparecía el clic a todos, claro y, entonces, uno entraba a un lugar donde usted está innovando, renovando, porque ahora imagínese tengo que pedir un carné de Ciudadano de Oro. Entonces, en el momento que tengan chance con mucho gusto.

Nota. Se le sacará una foto al grupo.

Doctor Macaya Hayes:

Esperen antes de la foto yo quisiera robarnos tres minutos. Yo, primero que nada quiero agradecerle al Dr. Cervantes por aceptar ser el Gerente General de esta Institución tan grande y tan compleja, porque es una enorme responsabilidad la que hay que asumir y un enorme reto, pero yo estoy sumamente optimista en el futuro de la Caja, porque hay una convergencia de varios factores que creo que estamos en un momento muy especial. Empiezo desde arriba una Junta Directiva interdisciplinaria, no solo sectorialmente, sino en las capacidades de los diferentes directores y directoras, con una visión, pues cada uno desde su perspectiva, pero muy enfocados en esa Caja del futuro, o sea, desde que yo estoy en la Caja hace siete meses, lo que he visto en todas las decisiones es ¿qué es lo mejor? ¿Qué es lo que nos lleva a esa Caja que queremos? Y es una Junta Directiva funcional, no quiere decir que sea fácil, pero bueno funcional y que no le tiembla el pulso para tomar decisiones importantes, puede ser una adjudicación de montos muy considerables no nos ha temblado el pulso, en invertir en infraestructura, en equipo, en formación de especialistas, en hacer reformas como las del jueves pasado, con el tema de reestructuración -perdón- de fortalecimiento. Entonces, empiezo de una Junta Directiva que quiere hacer cosas y que está en sintonía en ese sentido de que vamos para adelante y no nos tiembla el pulso, para hacer las

reformas que haya que hacer y hacer las inversiones que hay que hacer, bueno, para esa Caja. Segundo, el EDUS, tenemos una herramienta que nunca hemos tenido en la historia, una herramienta que nos da toda la información que queremos de cualquier centro, cualquier lista de espera, cualquier tiempo de espera, cómo estamos atendiendo en cirugías, en consultas, en procedimientos y la información es poder, es poder de decisión poder para tomar mejores decisiones, nunca lo hemos tenido en el pasado. Entonces, eso lo tenemos ahora en los dedos. Tres, tenemos recursos la Caja si bien hay que enfocarnos en la sostenibilidad en el futuro, pero hay recursos, tenemos una Caja donde hay un reconocimiento muy importante de yo diría que, prácticamente, que unánime de toda la Institución de que hay que hacer cambios. Yo creo que nadie está diciendo que el estatus (...) de hoy es la que nos va a resolver los problemas de salud en diez años o si quieren cinco años, o sea, todo el mundo sabe que hay que hacer cambios, tenemos talento humano a todo nivel, en las gerencias, en las direcciones, o sea, yo trato de salirme por lo menos cada dos, tres semanas de gira, también para no solo estar viendo el nivel central y veo una enorme capacidad, un recurso humano. En los lugares más remotos se encuentra uno joyas de la Caja y uno dice “guao” esto se lo deseara cualquier Institución de esta naturaleza en cualquier país del mundo, y un enorme -yo diría optimismo- si se ve realizable en que lo que podamos proyectar en que esa visión sea realizable. Aquí en la mesa cuando estábamos hablando de objetivos estratégicos, hablábamos de plantearnos ser el mejor sistema de salud del mundo o la población más saludable del mundo y nadie se burló, nadie lo vio como una cosa totalmente imposible, o sea, ya tenemos una zona azul en Costa Rica solo hay cinco en el mundo, tenemos a Chepito con 119 años saludable sin Alzheimer, o sea, una población que realmente es una demostración de lo que es nuestro país, el hombre más longevo del mundo vive aquí, aquí en Santa Ana. Tenemos una trayectoria de más de 78 años, un historial de hacer las cosas bien hechas de invertir en la gente, de no invertir en un ejército, o sea todo nuestro historial está a favor nuestro, entonces, yo nada más cierro con lo siguiente, creémonosla, o sea, hay que realmente creernos el cambio, creer que lo que estamos planteando es posible y nosotros realmente, yo creo que vamos a ver impacto, o sea, sino yo creo que ninguno de los que estamos aquí estaríamos dándole tan duro al día a día, es duro, sabemos que es duro, las largas horas, complicaciones, toda clase de presiones, pero hay que creémosla y uno objetivamente viendo todos los factores, que no lo tienen otros países, vea el EDUS cuántos países tienen el EDUS y que ahora con la huella digital resulta que toda la población está en esa base de datos, cuantos países tienen esa base de datos con la huella digital de todos conectados a un expediente digital, o sea, hay parámetros, hay recursos que sólo nosotros tenemos en conjunto y lo que tenemos que hacer es articularlo, trabajar en equipo, tomar prestado lo que sí funciona en otros países, pero también aprovechar y realmente creernos el valor de lo que se ha desarrollado en la Caja y en el país y echarlo andar y la población nos lo va a agradecer como Institución, así que yo les agradezco a todos y quería agradecerle al Dr. Cervantes por asumir la Gerencia General y a todos los gerentes aquí presentes por su compromiso, a los Directores también, a todos los funcionarios de la Caja, porque sé que todos aman la Caja, eso es algo que es unánime en toda la Institución, así que a creémosla.

Nota: (...) Significa no se comprende el término o la frase.

Se retiran del lugar de reunión las siguientes personas:

Licenciado Carlos Alfaro Alfaro, MBA, licenciado Jaime Barrantes Espinoza, arquitecta Gabriela Murillo Jenkins Gerente de Infraestructura y Tecnologías, con recargo de la Gerencia de Logística.

Doctor Róger Ballester Harley Director de Planificación Institucional, doctora Ana Patricia Salas Directora Institucional de Contralorías de Servicios.

ARTICULO 4°

Sesión Junta Directiva

Ing. Jennifer Alfaro:

“Ok”. Lo que vamos a ver ahorita es la propuesta que ha construido el proyecto reestructuración y cuando hablo de proyecto, hablo tanto del equipo de la Caja, como nuestro E&Y, de acuerdo con toda la información que hemos ido recopilando, conversaciones con el doctor, con los diferentes miembros y las diferentes sesiones, que hemos ido teniendo en el camino. Es una propuesta de la primera transición, no es la primera porque ya hemos tenido cambios, pero uno más de las transiciones a la estructura en este proceso de transformación en el que estamos, entonces, la idea es que la vayamos analizando en conjunto y vayamos haciendo las observaciones del caso. Bien, aquí no está todo, decía que no es el primer cambio, porque ya el primer cambio está, un cambio bien representativo el de la Gerencia General, este es un cambio que nosotros desde el inicio siempre llamamos "quick in", porque era decirle a la organización que esta reestructuración era en serio, que sí iban a ver cambios y la figura del Gerente General ya funcionando dentro de la organización dio claramente ese mensaje de que sí está pasando algo y que van a seguir pasando cosas. “Ok”, hay algunas estructuras que de la propuesta del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), ustedes pueden recordar que solo había cuatro Gerencias, después se tomó la decisión en Junta de conservar las seis gerencias, lo cual hace mucho sentido si nos ponemos a pensar que por ahí decía la otra que se me fue, verdad. “Ah ok”, ella decía, hablaba en algún momento sobre que a veces queremos dar saltos muy largos o que a veces damos algunos muy cortos. Encontrar ese punto medio de repente es lo complicado y es lo que nosotros hemos hablado o buscado en este proceso, para que la organización realmente tenga cambios, pero que esos cambios no sean tan largos como para que nos caigamos en el abismo al intentar dar el paso, entonces si pensábamos en cerrar esas seis gerencias o cuatro en un solo paso, probablemente era uno de esos pasos muy grandes, pero cuando empezamos a pensar que necesitamos fortalecer dentro de la Institución para que tengamos lo que estratégicamente necesitamos, para continuar en el proceso de transformación empiezan a suceder algunas cosas que van haciendo que otras caigan por su propio peso, vamos paso a paso es un proceso evolutivo, como decíamos por ahí en algún momento. Una de las primeras cosas que nosotros estamos recomendando es traernos Recursos Humanos son tres, de hecho yo creo que falta algo, Recursos Humanos, Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISS) y como se llama la otra Bienestar Laboral. Ahí empezamos a crear el concepto de Gestión de Talento, ahorita le estamos llamando Recursos Humanos, eso es un concepto que ya está superado, se nos queda dentro de lo operativo, verdad, ahora ya empezamos a hablar de gestión de talento y si pensamos en la Caja y este proceso de transformación en el que está y el servicio o a lo que se dedica, es un servicio, el mayor capital que tiene es justamente su gente y aquí lo han dicho todo el día de diferentes formas, necesitamos darle énfasis a ese recurso, necesitamos hacer de esa gente que tenemos gestionando el talento algo realmente estratégico, gestionar talento no solamente ser la parte operativa de Recursos Humanos, por eso lo estamos trayendo para acá a reportar a la Gerencia General, actualmente está en la Gerencia Administrativa, pero si nos hacemos la pregunta y lo queremos traer a reportar directamente a la Gerencia General, para darle

musculo estratégico que necesita para fortalecer y convertirse en Gestión de Talento, que dejemos de llamarlo recursos humanos, esa es una de las primeras cosas que estamos haciendo. Empiezan a aparecer otras cositas, que bajo esa misma línea de pensamiento necesitamos ir fortaleciendo, para ir generando el cambio de una forma evolutiva, nos estamos trayendo comunicación, por una razón que yo creo que de repente es la más obvia, la exposición que tiene la Caja requiere que comunicación tenga ese nivel y que no haya filtros de ningún tipo sobre qué debemos y cómo debemos comunicarnos, sino que esté hasta arriba, que de alguna forma lleva una línea tal vez hacia la Junta Directiva pero, y la parte de tecnologías de información, la razón por la cual la estamos trayendo es porque queremos ir posicionando el concepto de innovación, que ustedes hoy también lo han traído a la mesa de muchísimas formas, no existe en este momento una estructura de innovación dentro de la Organización. Si bien es cierto, tecnología de información no es lo mismo que innovación, sino que normalmente esta solo un habilitador en el proceso de innovación, pero el traerlo y empezar a fortalecerlo nos empieza a abrir el camino, para ir formando esa nueva estructura. Yo les comentaba el otro día a algunos de los que estamos por acá en diferentes sesiones que aquí lo que realmente está sucediendo, es que estamos rompiendo un paradigma, estamos pasando de una estructura de un tipo de estructura que tiene muchos años y que se ha utilizado en muchas industrias así, que es por silos son columnas de mando, columnas funcionales a las nuevas estructuras de las grandes instituciones donde tenemos estructuras que son transversales, a toda la organización, son estructuras que rompen el concepto de silo, reclutamiento es uno, comunicación, por ejemplo, pero más allá empezamos a ver y tal vez lo vas poniendo “Isa”, otros conceptos como riesgo, innovación, como sostenibilidad, que son definitivamente temas que tenemos que ir incluyendo acá y que son transversales a toda la organización. Entonces, imagínense, que ya no tenemos solo esto, sino que tenemos a todas estas áreas rompiendo la estructura de forma horizontal, eso es un cambio de paradigma, eso es un cambio de cultura, eso es un cambio de pensamiento, eso es una transformación completa de la forma que estamos acostumbrados a trabajar y por eso, el equipo ha estado trabajando tan fuerte en temas de gestión de cambio de comunicación, de informática, de crear cultura, porque es un cambio grande. Por eso lo empezamos a poner por acá, es el tipo de estructura que estamos acostumbrados a ver con líneas directas y estos temas, los hemos puesto por acá, porque son temas que se están trabajando, en paralelo a los que se les está dando forma. Ya se han sugerido algunas cosas, hay miembros de la Junta Directiva que están liderando algunas de estas iniciativas, con las que hemos estado trabajando de forma paralela, para darles forma y que después puedan llegar con algo más robusto y más formado a presentarlo en la estructura, como lo es el tema de sostenibilidad o de riesgo que hemos estado trabajando con don Mario. Lo cierto es que son temas que hay que incluir son temas que hay que gestionar, porque rompen la estructura de forma transversal y que no podemos hacer nada de este cambio, sino somos claros en el tema de gobernanza que, también, lo hemos hablado hoy de diferentes formas durante la sesión, como nos comunicamos, que el Gerente General es el vínculo entre la Junta Directiva y los demás canales, cómo va a fluir esa comunicación, cómo va a fluir el tema de rendición de cuentas. Todo eso tiene que estar muy claro para que este cambio que estamos promoviendo realmente tenga efecto.

Dra. Li Vargas:

Aquí la idea era darle una estructura de inicio de la Gerencia General, que soporte esos temas estratégicos que de todas formas hay que reforzarlo, hay que fortalecerlo, ya habíamos hablado un momento de recursos humanos, hay que darle un remozamiento que como bien dice Jennifer, ya no deberíamos de estar hablando de recursos humanos, sino de talento humano y que de hecho

bueno, en esa parte E&Y la conoce muy bien, porque organizaciones como la nuestra, que capturan más o menos el 90% de la gente que se forma en las Área de Salud debe ser muy fuerte el desarrollo y fortalecimiento del talento humano. Nosotros necesitamos capturar la gente formada de las Universidades pero, además, darle ese plus que la Institución requiere. El tema de tecnología de información y el tema de evaluación de tecnología van muy de la mano de innovación y entonces ahí vemos que estos son temas, que habrá que irlos evolucionando poco a poco y que si queremos dar un salto no lo podemos dar todo de una sola vez, pero lo vamos dando, hay varios temas que se están trabajando que requieren un trabajo más detallado, porque lo que tenemos en la Institución probablemente hay esfuerzos, pero no están debidamente estructurados, innovación y sostenibilidad y ambiente eso lo estamos trabajando con la comisión de, bueno esos temas (...) y don José Luis (...), bueno, no ha estado en las reuniones pero don Christian se encarga de mantenerlo informado, el tema de riesgos que se trabajó con la comisión de riesgos que es doña Fabiola y don Mario. Además, con la Dirección de Planificación se ha venido trabajando ese tema y lo que está pendiente es presentar ante la Junta Directiva, la propuesta que incluso E&Y hizo grandes aportes, porque ellos son los primeros que nos decían es que no se puede esperar a hacer un salto tan grande, sino que deberíamos ir poniendo las bases para ir desarrollando el tema de riesgo, incluso, para ir formando una persona que lidere ese tema verdad, desarrollo organizacional si bien es cierto la Caja tuvo una Dirección de Desarrollo Organizacional le faltaba más fuerza, el Desarrollo Organizacional en la actualidad es más bien visionaria de qué está sucediendo y va empujando, va ayudando, no solo con la cultura organizacional, sino a incluir innovaciones en la gestión, innovaciones en el quehacer general de la Institución el tema de calidad que, incluso, el Dr. Cervantes ha sido muy insistente no podemos hablar solo de innovación, no podemos hablar solo de evaluación, sino que la calidad debe ser un eje transcendental en la Institución, y el tema de “business analytics”, es el tema que tiene que ver con sistemas de información, que nosotros estamos acostumbrados a sistemas de información pero las organizaciones en la actualidad van más allá y “business analytics”, incluso, ahora hablando con don Ólger y la persona que nos está poniendo E&Y para hablar del tema de la Auditoría, nos decía que la Auditoría en la actualidad, la gestión de auditoría es muy fuerte en “business analytics”, que es la minería de datos, son sistemas de información más robustos, que se pueda sacar información para la toma de decisiones más fácilmente, entonces, estas son como las propuestas.

Ing. Jennifer Alfaro:

De hecho el Dr. Macaya nos hablaba hace un rato del poder de la información, entonces, esto es un poco orientado a justamente a cómo convertirse ese montón de datos en información, información que realmente pueda agregar valor en la toma de decisiones y cómo la comunicamos entre ella también, porque a veces tenemos así como en mucho de estos temas tenemos esfuerzos aislados, donde sabemos que tenemos muchísima información valiosa, pero no la logramos organizar o tenemos muchos datos, pero no información para la toma de decisiones.

Dra. Li Vargas:

Ahí don Jorge era el que decía, verdad, que la evolución de las tecnologías están en una manera de equipar y más bien ha venido siendo un cambio radical en todo lo que se hace. Entonces, por ejemplo, el tema de talento humano siempre se ha visto como un tema “soft” dentro de las organizaciones y resulta que más bien hoy en la actualidad es muy fuerte en la parte de “business analytics” de tal forma que las evaluaciones de los funcionarios vengán directamente relacionadas

con los objetivos y los procesos y pueda haber información, que me pueda identificar fácilmente con toda esa minería de datos cada vez que necesitamos una persona fuerte en tales habilidades, nosotros cargamos el sistema de información lo suficientemente robusto y la minería de datos suficientemente robusta, como para que yo pueda identificar cuatro, cinco y seis personas que digamos “ok”, esta persona es fuerte en esta, esta y esta habilidades y podríamos desarrollarlas en para esto verdad, incluso ahora hablábamos del tema de sucesión que lo hemos conversado varias veces, nosotros tenemos por la naturaleza de la organización, nosotros tenemos perfiles muy particulares de algunos funcionarios uno de ellos es, por ejemplo, Lorena Solís, a Lorena Solís hace muchos años la Caja la mandó a Chile a hacer bioestadística y resulta que ella es la única bioestadística que nosotros tenemos y Lorena puede estar a unos cinco años de pensionarse y nosotros todavía no hemos empezado a formar, porque hay que mandar a formar a personas y, además, que venga a fortalecerse también en la práctica, no solo la parte teórica sino también la práctica. Esas cosas deberíamos de poderlas estar identificando con más facilidad, porque los sistemas de información que ahorita tenemos se nos quedan cortos para esas tomas de decisiones.

Ing. Jennifer Alfaro:

Y no estamos gestionando talento, es todo un reto. De hecho en medio de toda esta era digital, está dicho por encuestas, nosotros conocemos como firma hemos hecho estudios a nivel mundial y las organizaciones dicen que su principal reto es retener el talento y una vez que lo retienen es cómo asegurarse de tener a la gente correcta en el lugar correcto, ese es su principal reto, no es la tecnología, la tecnología como dijo Ólger o te vas con ella o te pasa por encima, así que toca ir con ella, pero la parte de talento se convirtió en algo estratégico, por eso necesitamos darle mayor músculo. Entonces, creo que ahí estamos abiertos a sus consultas, comentarios, observaciones.

Director Salas Chaves:

Yo me sentiría más cómodo para entenderlo, la Gerencia General con la Presidencia Ejecutiva completa, porque es un poco de verse en el espejo y, además, en el espejo a ver cómo es que queda, porque estamos construyendo, la Gerencia General no existe, estamos comenzando el pobre Gerente Médico es Gerente General y al revés. Entonces, para darle más, para fortalecer eso a mí me encantaría ver la Presidencia Ejecutiva porque, entonces, ahí tenemos a la Dirección de Planificación Institucional que forma y reporta directamente, está la Dirección de Planificación Actuarial, que también le reporta directamente, la Contraloría de Servicios arriba, yo subiría Comunicación arriba, la comunicación es un elemento esencial del manejo político institucional sin duda alguna, la comunicación es el acto más político de todos los que uno pueda tener. Yo quisiera para completar la Presidencia y poder ver, entonces, como sería la Gerencia, porque claro hemos pasado esto es un ejercicio de la Gerencia estamos claros, pero es evidente que digamos, el ente político por excelencia con su gente, nos permitiría tener una imagen más clara de la Gerencia, ahora TIC, CENDEISSS, talento, evaluación y otras cosas está bien ahí, pero yo pienso que Comunicación es esencial, o sea, el Director de Comunicación se reúne con el Presidente Ejecutivo cada minuto que sea necesario, se brinca a todo el mundo y es el primero que entra.

Doctor Macaya Hayes:

Todos los días.

Director Salas Chaves:

Todos los días.

Doctor Macaya Hayes:

Es más, es mi primera reunión todos los días.

Director Salas Chaves:

Exactamente, porque son los que ya revisaron toda la prensa, son los que revisaron todo lo que pasó en el mundo entero y entonces tienen que decirle al Presidente, mire, esto está pasando, hay que reaccionar porque nos van a preguntar y eso todos lo vivimos íntimamente, se vuelve una persona muy cercana, entonces si uno tiene eso más claro, puede entender que siguiendo la presentación que hizo el señor don Jorge, el primer cuadrado que él tenía era Planificación, entonces, como decimos claramente que la Gerencia General con todos sus elementos para poder llevar el día a día que se requiere en la Institución, me queda todavía la preocupación de la Dirección Jurídica. A mí me parece que la Dirección Jurídica se convierte tan estratégica que es una necesidad como urgente de tener alguien que le ayude a uno ahí verdad, no sé, son ideas medio sueltas, como para ver, pero uno en el ejercicio diario de la actividad uno siente a la Dirección Jurídica muy cerca, es probablemente la más cerca con la Auditoría y con Comunicación hasta dónde puedo llegar yo en eso, hasta dónde puedo yo hablar de esto, qué decir de esto, es manejable eso, ¿por qué? Porque, termino nada más diciendo, que estamos fortaleciendo la administración global de la Caja con la Gerencia General pero, entonces, nos deja libre la parte política, que uno tendría que ver con los ejemplos que hoy hemos tenido, por ejemplo, de la Asamblea Legislativa que hablábamos esta mañana, que mañana se puede poner una tienda de campaña frente del Congreso, porque tiene que ir a Comisiones. Ese es muy el rol del Presidente, sin duda alguna por los líderes políticos del país, esos son, y Zapote no, pero ese jueguito de chapas con la Corte, la Defensoría de los Habitantes, el Congreso ese es el jueguito de chapas del Presidente Ejecutivo, porque él sabe que su Gerencia General está funcionando y que el día a día también, era un poco el comentario.

Ing. Jennifer Alfaro:

Doctor, una, eso de Planificación, que no hicimos la aclaración lo tenemos acá a pesar de que sabemos que corresponde a la Presidencia Ejecutiva y no pretendemos moverlo de ahí es porque lo que sí hemos identificado no sabemos, pero lo que sí hemos identificado es que hay que entrar a validar las funciones que está cumpliendo, para ver si realmente son las que agregan valor a la Institución, entonces por eso lo pusimos de este lado. Ahí hay como que primero entrar y entender un poco qué están haciendo, qué deberían de hacer antes de ver dónde deberían estar realmente, por eso lo pusimos aquí aunque actualmente corresponde a la Presidencia Ejecutiva, eso con este tema con respecto de Comunicación y Jurídica ahí más bien lo dejo abierto a ustedes, a mí me suena muy lógico, excepto que si había una línea punteada a la Gerencia General, para que funcionalmente o administrativamente responda a la Gerencia General y no cargue esas labores a la Junta Directiva o a la Presidencia, así como lo estamos sugiriendo (...).

Director Steinvorth Steffen:

Sí, entonces me gustaría como que nos explicara más cómo se les quita carga a la Administrativa y a no sé cuáles otras.

Directora Abarca Jiménez:

A la Administrativa y a la de Infraestructura.

Director Steinvorth Steffen:

Ok., entonces, tal vez si entra un poquito en detalle en ese sentido.

Ing. Jennifer Alfaro:

“Ok”, realmente lo que es talento, talento humano y comunicación actualmente está en la Gerencia Administrativa, verdad, eso estaría saliendo de la Gerencia Administrativa eso no significa que no le queden actualmente funciones a la Gerencia Administrativa, sin embargo sí de repente estamos quitando dos tareas de las estratégicas de esa Gerencia y a Infraestructura estamos sacando tecnología de información y evaluación de tecnologías, que actualmente están en la Gerencia de Infraestructura.

Dra. Li Vargas:

Evaluación de tecnologías está en varias instancias, verdad. Si me permite tal vez, doctor, don Christian el tema es que si bien es cierto se le están sacando instancias a algunas gerencias, por ejemplo, la Gerencia de Infraestructura tiene ahí una cosa combinada, en tecnologías de información y entre todo lo engorroso que implica la administración del tema de equipamiento, y todo lo que es planta física que es muchísimo, como la misma doña Gabriela siempre habla de que tenemos más de mil quinientas edificaciones en la Institución y la cantidad de equipos que compra la Institución es grande, entonces más bien estas Gerencias, exactamente como le pasa a Logística y la Gerencia Administrativa tienen temas que hay que rebozar, en general la Caja necesita rebozar, por ejemplo, Comunicación es cierto que Comunicación es muy importante para la parte externa, pero también para la parte interna, de hecho Comunicación creo que tiene menos personal que el que tuvo antes y le faltan muchas herramientas, por ejemplo, una de las experiencias que yo viví con relativa, hace poco tiempo fue el tema de la orden digital. La orden patronal digital, en la orden patronal digital nos quedamos en Consejo en Presidencia y Gerencia, sabíamos que venía la orden patronal digital y se implementa, pero cuando se implementa el resto de la organización no lo sabía y eso es “endomarketing” primero. Los primeros que debimos haber sabido de la orden patronal digital eran los empleados y fuimos los primeros que debimos haber aprendido cómo nos suscribíamos, porque la gente llegaba y le decía a uno, cómo se hace eso usted que trabaja en la Caja cómo es que se hace, entonces había que estar remitiendo a todos los compañeros del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE) que casi se vuelven locos, más los EBAIS, rechazando a la gente porque le decían si no traen la orden no se le atiende. Entonces, Comunicación tiene un rol muy importante en la actualidad, que cierto que está sobre todo allá arriba en la...

Directora Solís Umaña:

¿En ese mini organigrama que puso ahí en dónde meterían la Gerencia General?

Dra. Li Vargas:

Aquí también, con la Junta Directiva, esas son las áreas que le responden a la Presidencia, directamente a la Presidencia Ejecutiva.

Director Devandas Brenes:

No, la Auditoría corresponde a la Junta Directiva, no a la Presidencia Ejecutiva.

Directora Abarca Jiménez:

Pero punteado a la Presidencia.

Director Devandas Brenes:

Digamos la Auditoría es como el área de riesgos, va a depender de.

Directora Li Vargas:

Son de la Junta y también le responden a la Presidencia Ejecutiva.

Director Devandas Brenes:

A mí me parece que Planificación debe estar en la Gerencia General, porque Planificación además de planificar tiene una tarea de control, controlar que se esté cumpliendo el Plan Estratégico y el Plan Táctico de la Institución y es una tarea muy, yo digo, muy del Gerente General, yo pensaría en eso, en que Planificación este ahí, además, yo creo que debe haber otra corriente o pensamiento a mí me parece que a la Presidencia Ejecutiva hay que liberarla de muchas cosas operativas, porque incluso hemos hablado mucho del tema, bueno, del tema estratégico, pero el tema internacional de las relaciones internacionales y la Presidencia Ejecutiva, el otro día hablando con don Román viendo la agenda, se lo traga la cotidianidad y eso impide que una Presidencia Ejecutiva esté precisamente orientando a la Junta Directiva en los temas centrales, yo, es decir el esfuerzo que haría es porque la Presidencia Ejecutiva, pueda dedicar el mayor tiempo posible a la parte estratégica pensar, y para eso si Planificación, es decir, el Gerente General depende del Presidente Ejecutivo también, en la, véanlo ahí como Presidente Ejecutivo va a tener todos los insumos que tiene el Gerente General a la mano, sin tener la responsabilidad de atender administrativamente que si quiere permiso, que si no quiere permiso y que si hay que sustituir, que son tareas que yo se las concentraría en la Gerencia General y en Recursos Humanos, lo entiendo que es un paso que hay que estudiar, a mí me preocupa en Recursos Humanos hay dos partes. Bueno, actualmente, hay sobre todo en tramitología, que eso si yo no estoy muy seguro de que esa tramitología le corresponda al Gerente General, es decir, yo no estoy muy seguro, porque digamos firmar y yo creo que eso no sé, hay una parte. Es que hay empresas donde incluso la parte de tramitología se la pasan a la Contabilidad.

Dra. Li Vargas:

La planilla es de la responsabilidad (...).

Director Devandas Brenes:

Ya no se maneja en Recursos Humanos, porque es una cuestión contable ya casi pero yo digo, si la metemos a la Gerencia General todo lo de recursos humanos es un golpe.

Dra. Li Vargas:

No, más bien Talento Humano ahí es para que se vuelva estratégico.

Director Devandas Brenes:

Yo estoy de acuerdo concebido como talento e incluso vean que muy interesante que lo refunden o lo enmarcan con el CENDEISSS a mí eso me parece claro, me parece que es fundamental, pero yo sé que no hay que pensarlo, pero bien digo porque ese es mi criterio. La otra cosa que en esas amarillas tal y como ustedes ya lo explicaron en riesgos, ya tuvimos una reunión con el señor Gerente General con el Presidente Ejecutivo explicando que ya hay una propuesta, que se va a elevar a Junta, espero que en los próximos días ojalá el jueves, y business analytics yo le haría un número uno es que si usted ve.

Dra. Li Vargas:

Esto no tiene ningún orden (...).

Director Devandas Brenes:

Sí, sí, pero yo digamos en una ruta, en una hoja de ruta como nosotros vamos a hacer el análisis de riesgos, incluso una mejor planificación, desarrollo organizacional, desarrollo del talento humano, el tema de sostenibilidad y ambiente, sin una sólida base de información, no tenemos en la Institución.

Ing. Jennifer Alfaro:

De hecho don Mario, en alguna forma esto mismo da solución a lo que usted estaba hablando de recursos humanos, porque lo que está pasando es que todas esas labores operativas tienden a automatizarse, para dejar de tener a la gente metida en el trabajo operativo y utilizarlo incluso en lo estratégico.

Director Devandas Brenes:

Es que, incluso, perdone que la interrumpa, hubo un informe del Gerente Administrativo en esa línea de una gran cantidad de automatización que se va a hacer ya en Recursos Humanos y en desarrollo, no sé a dónde queda la evaluación, si es en Calidad.

Ing. Jennifer Alfaro:

¿Qué evaluación, del desempeño?

Director Devandas Brenes:

No, la evaluación en sí, la evaluación institucional, diay toda la evaluación.

Ing. Jennifer Alfaro:

¿Evaluación de los servicios?

Director Devandas Brenes:

Sí, la evaluación, sí porque nosotros tenemos que evaluar, una cosa es el control y otra el evaluar.

Ing. Jennifer Alfaro:

Si es del recurso humano va en el Talento Humano porque eso...

Director Devandas Brenes:

No, no es que, perdón, la ley nueva de finanzas nos obliga a meter un sistema de evaluación del desempeño que no tenemos y es muy importante, porque ese sistema de evaluación del desempeño que no es solo ya como el tradicional si usted llevo con corbata, si llega temprano, sino es más allá.

Dra. Li Vargas:

Que si permanece sentado, porque eso le pregunta si permanece sentado en su silla y cuánto también, no está aportando ningún valor.

Director Devandas Brenes:

Es que ahora lo vamos a vincular a Resultados, Gestión de Calidad y eso incluso determina pagos, aumentos de salarios.

Dra. Li Vargas:

Y debería ser parte de la información que se utiliza para los marcos de asociación.

Director Devandas Brenes:

Por eso ustedes lo conciben en (...).

Ing. Jennifer Alfaro:

Gestión del Talento

Director Devandas Brenes:

“Aaah” en Gestión del talento.

Ing. Jennifer Alfaro:

Si, ese tipo de evaluación si, por eso lo ponemos ahí en el Gerente General, porque la intención es como hemos venido diciendo la intención del proyecto y que ustedes nos han dejado muy claro no es deshacernos de gente, es utilizar ese montón de talento que tiene la organización y ponerlo en roles que son más estratégicos, por eso dijimos pasar ahí Gestión del Talento al Gerente General porque la intención es empezar a transformar lo que ellos hacen, que dejen de ser tan operativos y sean más estratégicos, empezando dar atención a este tipo de cosas, necesidad de capacitación, los temas de sucesión dónde se quiere, cuándo y dónde se requiere, hacer un cambio para atender algo del entorno, temas de evaluación del desempeño y todo esto que es realmente estratégico para la organización, que no es planilla, no es vacaciones, no son permisos, eso se puede ir automatizando.

Director Devandas Brenes:

Muchas gracias.

Doctor Macaya Hayes:

Fabiola quería.

Bach. Abarca Jiménez:

Pero yo no sé si don Ólger quería hacer algún comentario sobre la Auditoría que hizo don Mario, es que como no se ven, entonces, no sé y luego lo hago yo.

Lic. Sánchez Carrillo:

Bueno, tal vez para reforzar el criterio de don Mario en relación con la dependencia jerárquica o de ubicación, más bien jerárquica de la Auditoría es un tema establecido en el artículo 183 y 184 de la Constitución Política, que establece un sistema integrado de fiscalización y control de la Hacienda Pública, cuyo rector es la Contraloría General de la Republica y dependiendo de la Contraloría aparecen las Auditorías Internas del Sector Público, tanto la Constitución como la Ley, no solamente es una observación, porque es haciendo eco a lo que decía don Mario y yo sé que en eso se tiene claro; pero tanto la Constitución Política como la Ley también le otorga a las Auditorías Internas una especie de fuero especial en el sentido de que no hay dependencia jerárquica, sino que más bien es como una línea staff de asesoría al Jerarca Unipersonal o al Jerarca Colegiado, en este caso por la estructura del a Caja sería al Jerarca Colegiado que es la Junta Directiva misma y ante lo cual pues, lo que se busca digamos ,me parece a mí el espíritu del constituyente y también de legislador es que las Auditorías tengan algún grado de independencia, para garantizar su objetividad y también como garantía misma del órgano colegiado o del máximo jerarca de las instituciones públicas, nada más esa apreciación.

Directora Abarca Jiménez:

Si, “ok” gracias. Mi comentario iba en general para hacer comentarios a la estructura planteada, recursos humanos y CENDEISSS me gustan como lo plantean ahí, inclusive, encasillado porque ya sería la gestión del talento humano, desde un punto de vista más estratégico y en una Institución en donde existen cincuenta y seis mil funcionarios que es el gasto más importante de todos los meses, creo que la gestión del talento humano es estratégica, me parece muy bien que quede dentro de la Gerencia General. Con respecto de Comunicación me gusta la idea que plantea don Álvaro, que pase a la Presidencia Ejecutiva es fundamental, la Presidencia Ejecutiva la hemos visualizado como la cara de la Institución. Entonces, desde ese punto de vista Comunicación calzaría muy bien dentro de la Presidencia Ejecutiva, Tecnologías de Información y Evaluación de las Tecnologías es un tema estratégico, muy bien dentro de la Gerencia General, ahora en la Comisión de Reestructuración cuando vimos esto dijimos la pregunta que hacía don Christian, bueno. Entonces, qué funciones estamos moviendo de la Gerencia de Infraestructura y de la Administrativa y las estamos subiendo a la Gerencia General, entonces, fue cuando empezamos hablar de que bueno, es que esto es una estructura organizacional que va evolucionando e inclusive, utilizamos el término de cómo los dibujitos que utilizan para graficar cómo ha ido evolucionando el ser humano que empieza como un simio y después termina ya el Homo sapiens sapiens erectus. Entonces, para no olvidarnos de cuál era el planteamiento inicial del CICAP de fundir la Gerencia de Infraestructura con la Logística y la Administrativa con la Financiera. ¿Por qué? Porque le estamos quitando funciones que en este momento, le toman mucho tiempo a esas Gerencias y las estamos pasando para la Gerencia General. Entonces, no perdamos de vista cuál era el planteamiento original porque, eventualmente, podríamos retomarlos cuando decidimos mantener las seis gerencias, era, lo vimos por la cantidad de proyectos que había que asumir y cada una de las gerencias, tenían o estaban recargadas de trabajo y no era el momento, pero ya una vez que talento humano esté funcionando y reportándose directamente a la Gerencia General, Comunicación y Tecnologías de la Información también, podríamos replantearnos a ver la conveniencia de fundir esas gerencias.

Doctor Macaya Hayes:

Yo quisiera abordar el tema dada la, digamos a lo que he visto en los últimos siete meses, quiero empezar nada más con un ejemplo leyéndoles mi agenda de mañana: 7: 30 a.m. desayuno con una Diputada, 9:00 a.m. reunión con otro Diputado, 10:00 a.m. comparecencia a una Comisión en la Asamblea Legislativa, mi novena comisión, 11:00 a.m. otra reunión con otra Diputada, 12:00 p.m. y 15:00 p.m. otra reunión con otro Diputado. Cinco reuniones en la Asamblea Legislativa, después almuerzo, y en la tarde 2:00 p.m. reuniones en Casa Presidencial y, después, a trabajar. Entonces, el puesto de la Presidencia Ejecutiva está sujeta a una enorme cantidad de reuniones donde no se puede decir que no, no se pueden ni delegar, ni se puede muchas veces no se pueden reprogramar y esto es parte de la función del puesto. Entonces, sí hay un componente obviamente político muy fuerte de ese puesto, que tiene que estarle lidiando con la Asamblea Legislativa, la Sala Cuarta, la Defensoría, la Contraloría, el mismo Gobierno hacia lo interno con las fuerzas internas, o sea, es un pararrayos en cierto sentido y por eso coincido con don Álvaro de que Comunicación es muy estratégico en esto, porque hay que comunicarle a la población que es lo que estamos haciendo, o sea, se vuelve un rol de informar muy en la línea de informar para la salud, campañas de vacunación, campañas de vida saludable para el corazón, para el riñón, para esto y lo otro, pero también que es lo que está pasando en la Institución, qué reformas están haciendo, que estamos

haciendo en zonas indígenas, o sea, es mucho de ese rol de comunicador hacia todo punto de vista. Entonces, sí veo Comunicación en la Presidencia Ejecutiva, creo que también ya lo menciono don Mario, hay un componente que queremos potenciar que es el componente internacional, una Caja más vinculada internacionalmente y en eso hay un pedacito del CENDEISSS, digo un pedacito porque es casi inexistente, pero hay una oficina de Cooperación Internacional que me parece que debería en la Presidencia Ejecutiva, debería haber una mini cancillería, una persona puede ser o simplemente la capacidad de esa vinculación internacional y les doy el siguiente ejemplo: desde que estoy en el puesto la Junta Directiva me ha autorizado dos viajes y un tercer viaje que no era, que era mío de vacaciones, pero me autorizaron un día de esas vacaciones que fuera considerado de trabajo. En uno que fue un viaje a un Congreso de cáncer en Washington, iba dirigido a concretar un acuerdo con la Universidad de Pensilvania para implementar aquí un nuevo tipo de terapia celular para niños con leucemia y eso, básicamente despertó el interés, o sea, se confirmó el interés y francamente yo no he tenido chance desde entonces de darle seguimiento para que eso se concrete, pero eso es una enorme lastima por el día a día, porque eso va a salvar vidas indudablemente y eso hay que hacerlo, eso fue un viaje, resultado de un día. El segundo viaje fue a Emiratos Árabes ya hoy me notificaron que hay que apurarlo, apretarle el gas, porque ya el pez mordió el anzuelo y está que vienen y esto y lo otro, y eso puede significar un hospital nuevo para Limón y el tercero fue este día de vacaciones, que salí de vacaciones un día antes de regresar para estar en The National Cancer Institute (NCI) y el resultado de eso fue el Congreso del otro día del CENDEISSS con el Dr. Douglas Lowy, o sea, la relación costo-beneficio es tan desproporcional en estas cosas, cosas muy puntuales, así apuntando con rayo láser esto, lo que queremos, queremos esto y esto, se pueden lograr grandes cosas si tenemos esa capacidad de vinculación internacional desde la Presidencia Ejecutiva. Entonces, sí creo que debe de haber un pedacito del CENDEISSS de lo que existe hoy en la Presidencia, pero es la formación del talento humano y todo eso. Eso me parece que sí es de la Gerencia General, de las otras áreas está el área de Actuarial, ahí hay que ver me parece que hay que fortalecer todo el, digamos, las capacidades actuariales que no estén atomizadas en la Institución, debe haber una única voz hacia afuera de lo que son proyecciones actuariales, no se valdría que un actuario de una Gerencia diga no yo no estuve involucrado en aquellos estudios de otra dependencia y no estoy tan de acuerdo, o sea, ya esa posible contradicción de criterios actuariales sería nefasta hacia afuera, la posición de la Caja tiene que ser incuestionable hacia afuera y tiene que ser de la más sólida del país, eso sí tiene que estar bajo la Presidencia Ejecutiva o bajo la Gerencia General, yo creo que eso ya se puede discutir. La Contraloría de Servicios yo no veo la necesidad de estar en la Presidencia Ejecutiva, me parece que puede estar en la Gerencia General o hasta en la Gerencia Médica, Planificación que es la otra área que se reporta a la Presidencia Ejecutiva tiene, me parece que hay 2 áreas en eso, una es más estratégica que se vincula con el Plan Nacional de Desarrollo del momento, que eso podría permanecer esa capacidad por lo menos de alguna forma dentro de la Presidencia Ejecutiva, pero hay otro componente muy importante que es como por decirlo de alguna manera, una unidad de administración de proyectos que hace una enorme falta en la Caja de que cuando vamos a hacer un proyecto, un hospital o lo que sea, estén trabajando en conjunto la Gerencia Médica, la Gerencia de Infraestructura, la Gerencia de Logística, la Gerencia de Recursos, o sea lo que es capacitación de recursos humanos, la Gerencia Financiera y todo eso para que se dé en los tiempos que tiene que darse cada uno para que ese hospital o ese proyecto se dé en el momento. Me parece que eso si es de la Gerencia General, entonces, digo todo esto de que CENDEISSS me parece que está bien ahí, pero un pedacito, esa mini cancillería en la Presidencia Ejecutiva, tema de planificación puede ser una parte más estratégica o por lo menos, la capacidad de esa parte más estratégica en la Presidencia Ejecutiva pero esa, ese brazo fuerte de Planificación pero ya de proyectos y de hacer y

de que pasen las cosas me parece que es de la Gerencia General y Actuarial, creo que está abierto donde debe quedar eso, Comunicación que sí este en la Presidencia Ejecutiva y la Contraloría de Servicios que no esté en la Presidencia Ejecutiva. Doctor.

Dr. Cervantes Barrantes:

Yo tengo una visión bastante similar al doctor, a mí me parece que de acuerdo en una reunión el Dr. Álvaro Salas lo dijo muy claro, tenemos un Presidente Ejecutivo de lujo, porque no voy a repetir todo lo que dijo, pero sí me parece que el doctor tiene la facilidad de darnos mucha proyección a nivel internacional y a traer muchas cosas buenas para la Institución y creo que la Gerencia General, es algo más a lo interno de la Institución, es algo más de trabajar hacia lo interno, por eso cuando se habla que Comunicación esté en la Presidencia Ejecutiva no me extraña y otras que son más que todo de proyección, es más yo dejaría de momento eso así porque aquí lo que nos tiene es lo que va a estar en la Gerencia General, eso es lo que nos tiene, lo que va a estar en la Gerencia General y en eso deberíamos centrarnos. Doña Fabiola lo dijo muy ordenado, esto sí, esto y el doctor también, yo sí creo que hay algunas aparte de lo que está ahí y si sacamos Comunicación de ahí y ya el doctor le agregó Contraloría de Servicios. Bueno, con eso yo quedaría prácticamente no conforme, pero sí para arrancar, porque ya lo han dicho esto es en el tiempo, o sea, para arrancar eso sería como con eso empezamos, porque con eso empezamos, porque bueno no sé, Bienestar Laboral está ahí Julia.

Dra. Li Vargas:

Sí, está dentro del Talento.

Dr. Cervantes Barrantes:

Ok.

Ing. Jennifer Alfaro:

Bienestar Laboral está ahí y un pedacito de bueno, hay un tema que tenemos que desarrollar, bueno que lo estamos desarrollando con don Christian, pero.

Dr. Cervantes Barrantes:

Porque aquí lo que se requiere es cuestiones que sean para toda la organización no solo para x Gerencia como es el caso del CENDEISS, no debe ser solo para la Médica debe ser para todos, Tecnologías de Información debe ser para todos y no solo para EDUS, como ha estado de cierta manera ocurriendo, pero creo que también debemos pensar en que hay algunas cuestiones que deben ser para todo y aunque ya ellas dijeron que eso está en proceso y todo, sí hay que poner atención a Gestión Ambiental, que a mí me parece que es algo que debe ir para toda la organización y también hay que ponerle atención a Calidad, porque son cosas que se están desarrollando, pero no se están desarrollando bien, tenemos evaluación de prestación de servicios de salud en la Gerencia Médica con un gran aparato, tenemos programas de calidad en diferentes Hospitales de mejoramiento continuo que están desarticulados no hay una articulación completa, yo quedaría contento con esto así quitando de ahí Comunicación y agregándole como dijo el doctor Contraloría

de Servicios y hasta si se puede proyectos podría ser, totalmente factible porque es necesario empezar ¿porque es necesario empezar? Es necesario empezar, porque usted a veces no se da cuenta, pero en las unidades dicen pusieron Gerencia General no pasó, eso es lo que dicen, no pasó nada, nada pasó, estamos igual que antes, solo que pagando un funcionario más, eso es lo que dicen en este momento en las unidades porque están esperando cambios, entonces, yo creo que con esto se inicia el proceso de cambio y en el camino vamos a ver, porque atinadamente a lo que ha dicho la Gerencia Administrativa, efectivamente, siempre se mencionó una Gerencia de Operaciones, quién quita que la Gerencia Administrativa no tenga que fundirse más bien con la de Logística y no con la Financiera ¿Por qué? Porque mucho de lo que le queda va a ser de operaciones, entonces eso el futuro nos lo va a ir diciendo poco a poco.

Doctor Macaya Hayes:

Bueno a ver, creo que estaba don Christian primero, después don Mario y después doña Fabiola.

Director Steinvorth Steffen:

Yo espero que para la semana entrante ya tengamos algo más claro en relación con Ambiente doctor, nada más falta un detallito ahí y quería mencionar la importancia que le daba a la parte internacional de la Presidencia Ejecutiva, porque estuve en Suiza y hay una preocupación enorme por el costo de los medicamentos, un país con ese potencial de compra y que los produce y que está con esa preocupación, tengo un primo en Alemania, que me dice que en Alemania están exactamente con la misma preocupación, hoy vi que en la Junta, que yo no estuve se habló algo de un viaje suyo a Inglaterra con el mismo tema, verdad.

Doctor Macaya Hayes:

Dos temas, uno una reunión con NICE sobre evaluación de tecnologías, pero mucho de esa evaluación de tecnologías es evaluación de medicamentos, porque nosotros como Caja hemos sido obligados a comprar medicamentos por salacuartazos que NICE no aprueba, en NICES y el otro es una reunión con el ente acreditador de servicios de fertilización In Vitro (FIV) de NICE, como ellas son similares a nosotros en que ofrecen ese servicio, para ver si nosotros por medio de una colaboración nos puedan validar los protocolos nuestros ahora que vamos a arrancar FIV en la Caja.

Director Steinvorth Steffen:

Presidente, yo siento que ese es un tema en que hay mucha plata de por medio y que si no se le dedica el tiempo a lo mejor nos quedamos atrás, básicamente eso y un poco lo que decía el doctor, yo siento que como que cada vez va más encajando a menos Gerencia por los movimientos que se están dando.

Dra. Li Vargas:

Según la evolución se está llevando lateralmente conforme se va dando la transición y se van acomodando las cosas verdad, no es algo que no es algo que va a desaparecer ya, pero poco a poco

es normal que se vaya dando esa evolución, la consulta, como estoy tomando nota de la Contraloría de Servicios para dónde la vamos a pasar para la Gerencia General o la Médica, la General.

Lic. Rodríguez Alvarado

Que ella tiene una posición jerárquica, no solo para nosotros, sino para todas las instituciones.

Directora Abarca Jiménez:

Que dice que debe de estar en la posición más alta de la organización.

Director Devandas Brenes:

Bueno, a mí me parece que un tema que hay que discutir es el de la Dirección Jurídica, usted me corrige, en la Dirección Jurídica también hay muchas cosas, que son como procedimentales recursos y cosas que son digamos muy administrativas, pero que también tienen que ver con recursos humanos, eso es parte de muchas y si yo fuera el Gerente General yo quisiera tener el Director Jurídico aquí a la par mía, verdad digo, yo no sé qué piensa usted o qué piensan ustedes porque don Álvaro decía que dependiendo del Presidente Ejecutivo, yo no sé verdad, porque el día a día yo necesito un abogado aquí, mire, lo planteo para que lo analicemos y de nuevo tal vez no toda la Dirección Jurídica eso tendría que estudiarse, si algunas funciones de asesoría de la Dirección Jurídica.

Directora Li Vargas:

Por eso es que no hemos tocado todavía la Dirección Jurídica, porque esos procesos están todavía por revisarse, porque ellos entregaron un poquito más atrasados, porque tienen mucho operativo, aunque también tienen mucho que es de asesoría a la alta Dirección.

Director Devandas Brenes:

Y yo quiero resaltar una cosa de esta propuesta, que me parece que es importante, es la semilla digamos, no es el cambio violento radical, sino que es un paso en la dirección correcta, pero un paso muy firme, de esos pasos que no tienen retroceso. Eso es una cuestión me parece a mí muy importante verdad, que eso se haga así y en eso empezar por pequeño, por ejemplo, no ha sido posible que se establezca la oficina de administración de proyectos, es increíble, porque también ya se imaginan una cosa monstruosa, verdad, cuando se puede empezar por todo eso, otra vez hubo un funcionario que empezó a organizarla, sí es muy importante la oficina de administración de proyectos, no estoy seguro señor Presidente, no estoy seguro que esté Planificación, no estoy seguro pero tampoco tengo un criterio de adónde pero.

El doctor Macaya Hayes le da la palabra a doña Fabiola, después a la Dra. Solís y después pasamos a (...).

Director Devandas Brenes:

Es que ella me iba a hacer una acotación me parece.

Doctora Ana Patricia Salas:

Muchas gracias don Mario, sí que en función de eso verdad, también, no es solo decir ahora bueno, ya no se reporta a la Gerencia Administrativa ahora le reporta a la Gerencia General por eso es estratégico, no, aquí viene un trabajo que se tiene que hacer de acompañar la mentalidad el comportamiento y la forma en que se ha venido trabajando durante 25 años. Entonces, eso va muy de la mano a lograr el cambio en todas esas áreas, no solo va a ser mover a la gente de manera estructural, va a ser de cambiarle la mentalidad y eso es un reto, para que se hagan de manera diferente las cosas.

Directora Abarca Jiménez:

A mí me gustó mucho la frase que utilizó el Dr. Cervantes de que esto es lo que necesita la Gerencia General, para empezar muy claro verdad, que sirva como base para ir evolucionando y con respecto de Planificación yo lo que sugeriría ahí es que el equipo de reestructuración junto con E&Y revisen las funciones de Planificación y responsabilidades, porque inclusive Actuarial yo no sé de una manera lógica lo vería dentro de Planificación, están separados y sí revisar las funciones de Planificación, porque el seguimiento del Plan Estratégico, está bien la carpintería, pues podría hacerle a Planificación, pero el seguimiento del día a día con los Gerentes ya eso es muy importante que lo haga la Gerencia General, no es lo mismo que llegue el Director de Planificación y sentarse con el Gerente y diga bueno, vea aquí en esta meta estamos por debajo de la meta, qué vamos a hacer para lograrlo, entonces, yo creo que esa parte de la planificación del seguimiento del Plan Estratégico es muy importante que quede a cargo de la Gerencia General.

Directora Solís Umaña:

Bueno muy bien que ya vamos a empezar con que el Gerente tenga ese grupito cuándo va a ocurrir eso, porque hay que ir rápido pero despacio, porque yo incluso cuando conversé un día de estos con Julia, yo casi estoy segura que no va a faltar un recursillo de amparo por ahí, basándose en las leyes que le hicieron a la Caja, a pesar de que la Junta Directiva tiene la potestad de hacer lo que le da la gana en cuanto a organización. Hay que ir rápido para irle dando forma a eso y apagando los pequeños incendios.

Doctor Macaya Hayes:

¿Vos querés decir algo rápido?

Subdirector Jurídico, Lic. Rodríguez Alvarado:

Lo mío es muy rápido, nada más, para, estoy revisando aquí lo de la Contraloría de Servicios y dice que se crea la Contraloría de Servicios como órgano adscrito al Jerarca Unipersonal o Colegiado de las Organizaciones para que lo tengan en cuenta.

Director Devandas Brenes:

¿Pero el Gerente es un Jerarca Unipersonal?

Subdirector Jurídico, Lic. Rodríguez Alvarado:

No, el Jerarca se refiere al Jerarca Supremo.

Directora Abarca Jiménez:

O sea, tiene que estar dependiendo de la Junta.

Subdirector Jurídico, Lic. Rodríguez Alvarado:

De momento, porque esta así establecido en la Ley.

Director Devandas Brenes:

Entonces tiene que estar en Junta Directiva. Dice que los Jerarcas Unipersonales son los ministros porque no tienen Junta Directiva.

Ing. Jennifer Alfaro:

Quería decirles una acotación con respecto del tema de PMO, de hecho lo hemos mencionado mucho de diferentes formas y definitivamente, es súper relevante, sobre todo porque el comportamiento que nosotros hemos tenido descubriendo en la Institución es que cada vez que se crea un proyecto importante y multidisciplinario se termina creando, quedando como una partecita en la estructura porque no hay cultura de proyectos. Entonces, si yo tengo que prestar un recurso, para que vaya a un proyecto, me das otro, pero después ese ya no regresa porque ya tengo uno, esa es la razón por la que no lo pusimos todavía, porque hay que gestionar cultura un poco, la cultura de inclusión por proyectos es todo un tema, es un cambio radical en la forma de hacer las cosas y por eso no lo habíamos puesto, inicialmente lo que pensamos y, luego, mencionamos es que desde Desarrollo Organizacional donde podían empezar a gestionarse un poco el tema de Proyectos, de que creen las estructuras multidisciplinarias, para gestionar proyectos mientras vamos transicionando esa cultura, que es un cambio radical en la forma de hacer las cosas, pero no tenemos, por eso surgió. Pero por eso quería hacer la aclaración, si es (...) definitivamente es prioritario sin duda, porque no tenemos a nadie, incluso, nos hemos encontrado con esfuerzos aislados en función a un mismo tema. Yo estoy haciendo un proyecto de riesgo, yo también estoy haciendo un proyecto de riesgo y allá también están haciendo un proyecto de riesgo, lo que estamos haciendo es desperdiciando un montón de recursos, definitivamente que el tema PMO si nos quisiéramos aventurar en hacer de una vez una PMO definitivamente es un paso grande, pero sí.

Presidente Ejecutivo:

Fabiola y después, don Christian.

Directora Abarca Jiménez:

Le cedo la palabra a don Christian.

Director Steinvorth Steffen:

Ok, yo quisiera saber digamos, salimos de esta reunión y mañana el doctor qué va a hacer, qué puede hacer, y cómo es que se llama, qué movimientos va a ver, porque me parece que es importantísimo para el doctor saber.

Dra. Li Vargas:

Aquí está la respuesta, bien nosotros lo que considerábamos incluso lo conversamos con el doctor, porque sabemos que es trasladarle temas importantes verdad, es que arrancar con esto es darle un espaldarazo a la Gerencia General, es decir bueno, por una parte va el proyecto de reestructuración caminando, pero además, aquí está la Gerencia General presente, ya se están haciendo cambios para reforzar la (...). Entonces, de hecho bueno, nosotros lo traíamos obviamente, para someter a criterio de ustedes una propuesta de acuerdo, porque hay cosas que si ya se pueden trasladar directamente a la Presidencia Ejecutiva lo que el Dr. Macaya acaba de mencionar y a la Gerencia General y en el tema de evaluación de tecnologías por ejemplo, hay que establecer la hoja de ruta, entonces estamos incluso nosotros presionándonos con el tiempo, para poder que la hoja de ruta se presente en un par de semanas, la PMO también, es algo que está, bueno el asunto es que de aquí en adelante vamos a trabajar un poco más rápido, porque ya estamos avanzando con el levantamiento de cargas de trabajo, que era lo que nos tenía un poco rezagados en los cambios, pero, además de eso ya varios de esos temas ya se están trabajando entonces, ya pronto vamos a tener con más claridad cómo presentarlos para que se vayan haciendo y se vayan aprobando los ajustes en la estructura.

Director Salas Chaves:

¿Presidente?

Doctor Macaya Hayes:

Sí, doctor.

Director Salas Chaves:

A mí me parece que eso que dice don Christian, verdad, mañana. No, que me parece que es urgente el Gerente Médico, porque mucho de que este señor asuma esto así, es dejarle el “tanatón” de la Gerencia Médica, que tiene un día a día aún más intenso que la General, porque es continuo en todo el país de todas las regiones, de todos los hospitales a alguien ya, encárguese de eso y yo quedo para lo de siempre.

Doctor Macaya Hayes:

Eso está para agendarse muy pronto en estos momentos están haciendo las pruebas psicométricas y todo eso que está programado, así que.

Director Salas Chaves:

Se podría apurar verdad.

Doctor Macaya Hayes:

Sí.

Director Salas Chaves:

Porque me parece que eso es urgente para poder liberar el (...).

Directora Abarca Jiménez:

Solo un comentario muy corto, que no veo ahí al director del Fortalecimiento, del Programa de Fortalecimiento de las Redes de Servicios.

Dra. Li Vargas:

Ah los proyectos no los pusimos, porque de hecho yo había por dado que el Dr. Cervantes.

Director Devandas Brenes:

¿Cuáles, perdón?

Directora Abarca Jiménez:

El programa de fortalecimiento de los servicios de salud.

Director Devandas Brenes:

Pero eso se aprobó.

Directora Abarca Jiménez:

Sí, por eso y no está.

Dra. Le Vargas:

Ah pero ahorita no lo.

Director Devandas Brenes:

Pero es un proyecto. Nuevamente, en administración de proyectos yo estoy de acuerdo que se quisiera trabajar intensamente solo por proyectos esto, pero digamos partiendo de nuestra realidad un orquestador, cuál es el tema, que no tenemos un cronograma único, no tenemos un proyecto, entonces nos pasó, por ejemplo, lo tengo que volver a poner de ejemplo, pero hay muchos, la Clínica del Dolor Isaías Salas cuando ya estaba el edificio la tomó a la fuerza, porque no lo dejaban entrar y ya el edificio terminado y él lo tomo a la fuerza porque no estaba el personal, le decían que no estaba el personal, cuatro meses después de que Isaías Salas con el apoyo del Presidente Llorca entró al edificio, llegó a la Junta Directiva la solicitud de modificación presupuestaria para crear

las plazas, entendamos esto verdad, una vez que crean las plazas el proceso de selección, yo no sé si a esta altura a la doctora que está ahora en sustitución del Dr. Salas ya le dieron las plazas y ya le dieron el personal, pero eso es un ejemplo, digamos nosotros tenemos un coordinador con un nivel de la autoridad de la Gerencia General, yo llamo a la Dirección Jurídica y le digo usted tal día tiene que tener tal cosa, y usted tiene tal cosa y tal otra, y usted tal otra, pero eso yo creo que al menos deberíamos avanzar hacia eso por lo menos eso, y si efectivamente eso es una oficina que yo pondría en la Gerencia General por ya así por definición y vean que tenemos todo lo del fideicomiso, la Torre del Hospital México, la Torre del Hospital de Niños, y no nos han presentado los proyectos integrales, es decir integrales por ejemplo, en el México nos dijeron así por encimita se van a necesitar ciento yo no sé cuántas plazas más cuando se haga la Torre, pero eso no está en ningún lado. Entonces, esa es la preocupación digamos, en cuanto a gestión de proyectos no digamos no sé cuál fue el término que usaste de un coordinador, un orquestador. Bueno, yo le pondría un término más científico un coordinador, porque un orquestador suena como a Devandas y entonces no quiero que me (...).

Dra. Li Vargas:

Porque si no la responsabilidad es de Devandas.

Directora Abarca Jiménez:

Y eso no podría ser dentro de Planificación.

Dr. Cervantes Barrantes:

Doctor, sería nada más en concordancia con lo que dice el Dr. Salas, estaba viendo el calendario y de aquí al 05 de abril hay tres juntas, entonces, podría ser que en una de esas tres juntas ya se elija al Gerente Médico, pues pongamos como fecha de traspaso de esto el 05 de abril.

Director Devandas Brenes:

Pero, la pregunta es perdón, vamos a tomar hoy acuerdos, hay propuesta de acuerdo.

Dra. Li Vargas:

Nosotros trajimos propuesta de acuerdo, porque mi experiencia es que si nosotros lo ponemos a unas semanas, o sea, mañana se nos arma el “terminator” y empieza la gente a reclamar, reclamar y reclamar.

Director Devandas Brenes:

Pero que es lo que propone, entonces.

Dra. Li Vargas:

O sea, esos traslados hacerlos de inmediato, la independencia no va a cambiar nada más que la dependencia directa de la Gerencia General y la comunicación de la Presidencia Ejecutiva y

cooperación internacional que de hecho en cooperación internacional son dos personas más bien cooperación internacional hay que reforzarla, para que con todo el levantamiento de cargas de trabajo y eso hay que reforzársela al Dr. Macaya para darle un área más fuerte.

Director Salas Chaves:

Una pregunta jefe, yo estoy en el CENDEISS, a mí me dicen y ahí están bien, pero que dependa de la Presidencia claro, porque además hay una gran cantidad de actividades internacionales que se generan en el CENDEISS como son los congresos, en todas las especialidades médicas siempre vienen del exterior, siempre compran tiquetes aéreos y esto y esto y aquello, entonces siempre hay una gran actividad internacional propiamente del CENDEISS que nada pasa con que sigan ahí físicamente, pero que estén a la orden de Presidencia.

Doctor Macaya Hayes:

Bueno, lo que es boletos y todo eso, es que.

Director Salas Chaves:

Porque es muy complicado y nos pasaba en el CENDEISS que no había fondos en la partida tal y que había que hacer unos no sé qué, bueno que los sigan haciendo, pero que les den seguimiento a los temas internacionales de la Presidencia. Entonces, como que no hay mucho que mover, es fortalecer más bien y lo de comunicaciones habría que hacerlo.

El doctor Macaya Hayes le da la palabra a don Christian.

Ing. Steinvorth Steffen:

Yo tengo una preocupación que me imagino que va a ser una bueno, es una preocupación me imagino que es una conclusión muy lógica creo, que si yo fuera el Gerente Administrativo y me quitan la mitad de mi carga, voy a pegar un brinco que no sé cómo son los brincos en la Caja, entonces creo que, o sea, no sé cómo va a ser eso, pero seguro es algo que el doctor va a tener que enfrentar y si va a necesitar apoyo de algún tipo que el doctor, lo tenga claro que tiene todo el apoyo pero no sé cómo va a ser en la práctica.

Doctor Macaya Hayes:

Pero volviendo al tema muy administrativo de recursos humanos de los pagos, planilla y viene un proyecto grande de lo que hablamos el otro día en Junta Directiva que es el Sistema de Gestión de Personal, eso es muy administrativo no sé doctor si usted coincide con eso, porque hay una parte que es más de reclutamiento, de nombramientos, que es optimizar recursos humanos, y otra cosa que es muy de carpintería llevar expedientes, planillas, todo eso.

Dr. Cervantes Barrantes:

Pero tal vez y yo creo que ustedes que tienen experiencia va a depender del jefe de Recursos Humanos siempre, ahí lo estratégico es el jefe de Recursos Humanos en este momento, si el

concurso fuera hoy quien elige el jefe de Recursos Humanos es el Gerente Administrativo a como está ahí lo va a elegir el Gerente General lo cual es, bueno, yo he entendido que para esta Junta es muy importante y para mí también. Entonces, inclusive, yo no sé si todavía se mantiene, pero el jefe de Recursos Humanos en algún momento tenía rango de subgerente así era como estaba estipulado por la importancia, yo no sé si eso se mantiene verdad.

Dra. Li Vargas:

El subgerente tiene el de la Jurídica y el de TIC, de Recursos Humanos no.

Dr. Cervantes Barrantes:

¿Pero en algún momento lo tuvo?

Dra. Li Vargas:

Así, eso se lo quitaron, sí tiene un subdirector, pero ya no tiene un rango de subgerente.

Dr. Cervantes Barrantes:

Pero para que vean la importancia que tiene ese puesto.

Director Devandas Brenes:

Lo que está proponiendo el doctor es que entonces lo que pasaría en este momento es la cabeza de Recursos Humanos y (...), es decir, si tiene que haber un proceso de como el Gerente Administrativo para conocer los traslados o cambios, verdad me imagino yo que eso no puede ser así como ya bueno, ustedes son los que saben de eso, pero claro que al pasarle ahí ya el jefe de Recursos Humanos lo va a nombrar el Gerente General y me parece que eso es en este momento el paso principal y ver eso qué dice el doctor Macaya que puede ser que con el apoyo de ustedes haya cosas que digan eso se queda en la Gerencia Administrativa y esto pasa, puede ser a conveniencia como ustedes lo vean a bien, porque es que el problema es este doctor, ahí hay una cantidad de cosas así administrativas, de puro trámite que hay que estudiar muy bien que no abrumen a la Gerencia General.

Directora Solís Umaña:

¿Entonces va a quedar Recursos Humanos partido?

Dr. Cervantes Barrantes:

No puede quedar partido.

Ing. Jennifer Alfaro:

Sí, tal vez lo estratégico simplemente es cambiar de momento la línea de reporte, para que una vez el reporte ya esté directamente al Dr. Cervantes, entonces si podemos intervenir y empezar a

“transicionar” los cambios ahí el problema es que donde lo tenemos ahorita, el nivel de importancia que le da no es tal, como para que logremos gestionarlo, en el momento en que cambiemos la línea de reporte, ya a través del doctor sí podemos entrar y colaborar en transaccionarlo a gestión de talento que es lo que y teniendo TIC también reportándole directamente al doctor, es más fácil que logremos la automatización de todas esas cosas.

Directora Abarca Jiménez:

Pero una pregunta, ¿el proyecto este es muy importante el SIPE es como se llama?

Lic. Sánchez Carrillo:

SIPE, Sistema Integral de Gestión de la Personas.

Directora Abarca Jiménez:

Ese proyecto que en este momento lo tiene a cargo la Gerencia Administrativa pasaría a cargo de don Roberto.

Dr. Cervantes Barrantes:

Sí, pero recuerde que ese proyecto es compartido con TIC, entonces, más bien.

Directora Abarca Jiménez:

Es que me preocupa la carga de trabajo, verdad.

Director Devandas Brenes:

Claro, pero es que van a nombrar un jefe de recursos humanos.

Directora Abarca Jiménez:

O sea, esto lo van a hacer ya y pero hasta el otro mes vamos a tener Gerente Médico, o sea despacio, porque tengo prisa no sé esperémonos a que tengamos el Gerente Médico.

Dr. Cervantes Barrantes:

No por eso la sugerencia es que estos cambios operen a partir digamos del 01 de abril o el 05 de abril, y así le damos tiempo al que tenga que reclamar que reclame.

Directora Abarca Jiménez:

No, podemos acordar, pero con plazos nada más, bueno digo yo.

Director Devandas Brenes:

Yo creo que al buen paso hay que darle prisa, yo tomaría el acuerdo y le dejo una facultad al Gerente General, es decir, el acuerdo es ese y la gradualidad y la forma de hacerlo lo hace el Gerente General, no me parece a mí que nosotros digamos que partir del tal de abril, “diay” no a partir de mañana si se toma el acuerdo en firme hoy. Estamos dos, cuatro, seis, es decir, estamos seis, si tomáramos el acuerdo en firme hoy a partir de este momento y se le da el acuerdo al Gerente General, para que establezca la razonabilidad, no sé cómo para buscar la palabra, la aplicación del cambio.

Dr. Cervantes Barrantes:

Doctor, eso se ha hecho con Estadísticas en Salud, que la Junta decidió que iba a pasar de dirección de proyección a depender directamente de la Gerencia Médica y dejó en la Gerencia Médica en plazo. Entonces, yo lo pasé hace como tres meses, dimos el tiempo que ellos se acomodaran y se pasó.

Director Devandas Brenes:

Entonces, sería más o menos el mismo procedimiento. Yo digo porque es mejor mandar un mensaje que no abra campo a la duda.

Dr. Cervantes Barrantes:

Y es más, ustedes pidieron eso del acuerdo, me parece.

Dra. Li Vargas:

Quieren ver el acuerdo. Bueno, el acuerdo es que ahorita lo hemos estado modificando aquí a la luz de la discusión, dar por aprobada la estructura por la Gerencia General decidida, que se va a tratar por el documento generado por la Consultoría CICAP como las justificaciones técnicas expresadas por el grupo consultor E&Y, trasladar inmediatamente a depender de la Gerencia General las áreas de Tecnologías de Información y Comunicación esa es TIC, Administración y Gestión de Personal y CENDEISSS en caso a lo referente a evaluación tecnológica, instruir al Proyecto de Reestructuración a nivel central para que con el equipo consultor de E&Y presenten en un plazo no mayor a 15 días, la propuesta de perfil para quien deba liderar esa instancia y una propuesta de la hoja de ruta, para consolidar la dependencia del marco general de trabajo, de igual modo queda bajo la dependencia de la Gerencia General la Oficina de Administración de Proyectos. Bueno, este es para construir, para lo cual también debe el proyecto de reestructuración presentar la propuesta de perfil para el que la deba liderar y la hoja de ruta, así mismo trasladar a la Presidencia Ejecutiva, la Dirección de Comunicación, así como lo referente a Cooperación Internacional actualmente adscrita al CENDEISSS y evaluar, bueno, ahí lo arreglamos trasladar la Contraloría, ese ya no verdad, porque la Contraloría de Servicios la dejamos fuera de la decisión. A partir del momento no se podrá hacer traslado del personal ni nombramientos en las instancias involucradas en este tracto de la transición, sin la correspondiente autorización de la Gerencia General, esto es para que no vayan a sacar personal. Segundo, que el equipo de reestructuración como el equipo de E&Y evalúe las funciones de la Dirección de Planificación, así como la Dirección Actuarial para que se haga una propuesta de mejora. El tercero, instruir al Proyecto de Reestructuración para que presente ante la Junta Directiva la propuesta de los perfiles funcionales

para la selección de los directores de la Dirección de Comunicación Organizacional y la Administración y Gestión de Personal, que ambas están ahorita sin director nombrado y el ultimo instruir a todas las gerencias y dependencias involucradas a apoyar activamente los acuerdos aquí tomados.

Director Devandas Brenes:

En ese primer punto no se incluye el equipo de reestructuración, solo el CICAP y la empresa.

Directora Li Vargas:

¿Aquí?

Dr. Devandas Brenes:
Sí.

Lic. Sánchez Carrillo:

Sí, porque se entiende como que no había una contraparte institucional.

Directora Abarca Jiménez:

Y donde quedó lo de comunicación.

Dra. Li Vargas:

Comunicación queda aquí abajo en la Presidencia Ejecutiva, igual que Cooperación Internacional. Aquí esta evaluación de tecnologías es que hay que armarlo verdad por qué.

Director Devandas Brenes:

Hay una cosa ahí, perdón, que ustedes hablan del perfil en casos dice, presenten en un plazo no mayor a 15 días la propuesta de perfil, para el que debe liderar esa instancia nos referimos a evaluación tecnológica y la propuesta, pero definimos el perfil y las funciones del área “diay”, porque vamos a crear dos ahí, quién va a hacer las funciones de las áreas, porque hay que hacer las funciones de las áreas y, luego, hay una cuestión técnica aquí perdón, cómo lo resolvemos, señor asesor que nos dice Carolina que no hemos recibido en Junta Directiva formalmente, un oficio con esta propuesta. Yo no sé si es requisito o por el hecho de estarlo presentando aquí, nosotros lo damos por recibida y aceptada con base en la presentación y si se puede tomar, una pregunta de asesoría legal.

Subdirector Jurídico, Lic. Rodríguez Alvarado:

Si es un asunto digamos de forma, si está siendo presentada aquí ante la Junta y estuvo agendada para hoy y todo como corresponde no hay ninguna norma que diga que no podría, que debería presentarse mediante un oficio formal.

Director Macaya Hayes:

Yo quisiera decir una cosa con respecto a Comunicación y el área de Cooperación del CENDEISSS esto no urge, o sea mañana absolutamente nada cambia, si se hace ese traslado yo ya todos los días me reúno con la Directora de Comunicación, primera reunión del día todos los días y comunicación, perdón, cooperación realmente en este momento, no tiene las capacidades que se requieren, ahí se ocupa a alguien para darle seguimiento a propuestas de acuerdos o de convenios o algún tipo, algo más jurídico y que hable inglés y hoy no existe eso en esa oficina. Entonces, por eso no hemos podido avanzar, porque independientemente que esté allá es que no se puede avanzar, entonces, esa parte de la Comunicación y el CENDEISSS en este momento no urge. Yo creo que eso se puede ver más adelante.

Director Devandas Brenes:

Pero, por qué, cuál sería el daño de ponerlo.

Doctor Macaya Hayes:

Yo creo que más bien complica en este momento, o sea, hay una parte administrativa de todo esto sin agregar capacidades.

Ing. Jennifer Alfaro:

Va a pasar a la Gerencia General.

Doctor Macaya Hayes:

Qué sé yo, firma de vacaciones esto lo otro, que lo quitemos por ahora, ya después lo podemos volver a traer.

Dr. Cervantes Barrantes:

Doctor, pero si es así por qué no deja Comunicación por lo menos en Gerencia General, le es más fácil a usted coordinar todo lo que usted quiera, que estando en la Administrativa, eventualmente, cualquier situación yo tengo que, porque aunque uno sea superior uno no puede quitarle la gente sin decirle mirá voy a ocupar a fulano, mirá decíle a fulano que, en cambio para evitar ese paso no sé se me ocurre.

Doctor Macaya Hayes:

Yo con eso estaría de acuerdo y la parte del CENDEISSS que se quede intacta como está ahora.

Dr. Cervantes Barrantes:

Es que la parte del CENDEISSS pasa a Gerencia General.

Doctor Macaya Hayes:

Sí, sí por eso que no tiene que decir se va a sacar el “bisturí”, para dejar aquí dos personas a la Presidencia Ejecutiva, porque en este momento las capacidades que se requieren para darle seguimiento a muchas cosas no están.

Dr. Cervantes Barrantes:

Eso se lo armamos ahorita, lo que sí no queda ahí es lo que dijo don Mario, lo que dice don Mario a partir de cuándo, eso si no dice.

Dra. Li Vargas:

“Aaaaaah” es que dice inmediatamente. Aquí dice trasladando inmediatamente a depender de la Gerencia General las Áreas de Tecnología e Información.

Director Devandas Brenes:

Yo pondría en lugar de inmediatamente la fecha, para que sea más preciso a partir de hoy que es, si es de hoy o mañana.

Director Salas Chaves:

¿Por qué no a partir de que quede en firme?

Director Devandas Brenes:

Sí, pero no va a quedar en firme hoy.

Director Salas Chaves:

Es que a mí me parece que hay que guardar la consideración por el Gerente Administrativo de al menos llamarlo y explicarle, guardarle la consideración y vamos a seguir trabajando en esto. Entonces, lo necesitamos para otro montón de cosas, entonces darle el espacio y el jueves queda en firme, no importa eso lo que quiero decir, es guardar el espacio para el Gerente, que me parece que merece respeto y dignidad.

Dr. Cervantes Barrantes:

Eso me parece muy bien.

Nota: se está en el proceso de redacción del acuerdo.

Dra. Li Vargas:

Entonces, cómo lo redactamos aquí.

Dr. Cervantes Barrantes:

Pero es que doctor no tiene que ser la Junta, la Junta sería hasta el jueves, entonces, le podría poner ahí a partir del día, jueves o a partir del día viernes.

Subdirector Jurídico, Lic. Rodríguez Alvarado:

Para decir una cosa tal vez de forma, pero pueden ser que tengan algún impacto, yo le pregunto a Carolina que si esta presentación estaba agendada para el día de hoy, ella me dice que no, que lo único que se puso fue se va a ver este tema y después sesión de Junta Directiva sin agenda, es una extraordinaria que tiene que agendarse y tiene que indicarse expresamente qué es lo que se va a conocer en esa parte.

Doctor Macaya Hayes:

¿Aunque sea extraordinaria?

Subdirector Jurídico, Lic. Rodríguez Alvarado:

En cualquiera, pero con más razón una extraordinaria que se van a ver temas específicos, si estuviera la totalidad de los miembros, pues no habría ningún problema porque están todos.

Director Salas Chaves:

¿Y porque no lo dejamos para el jueves? Y así da tiempo para que el Gerente se tome un café con el Presidente.

Dra. Li Vargas:

Entonces queda a partir de que quede en firme.

Director Devandas Brenes:

Será a partir, sería de incluirlo en la agenda del jueves.

Director Steinvorth Steffen:

Nada más de decir que todos estamos de acuerdo.

Directora Abarca Jiménez:

Y por qué no leemos los considerandos a ver si.

Director Devandas Brenes:

Perdón, una cuestión antes de leer los considerandos, en el punto dos que dice que el equipo de reestructuración junto con el equipo de E&Y evalúe las funciones de Dirección de Planificación,

yo pondría evalúe junto para que no quede, así como junto con las unidades sus funciones para elaborar las propuestas que correspondan, mejorar ya está usted diciendo que está malo, siempre hay una posibilidad de mejorar, pero para cuidar el lenguaje.

Directora Solís Umaña:

A mí lo que me preocupa es que el jueves empiecen la discusión, de que no eso no me lo pueden quitar a mí porque ta-ca-ta-ca, y esto y lo otro y, entonces, empieza la discusión.

Director Devandas Brenes:

Entonces, con la propuesta de Álvaro, nosotros no podemos aprobar ahí, porque dice rol del Gerente General, cómo puedo yo definir el rol del Gerente General sin definir su estructura.

Subdirector Jurídico, Lic. Rodríguez Alvarado:

(...) La presentación que iba a ser la empresa y después dice sesión Junta Directiva, ahí es donde arranca, ahí debió haberse metido como tema uno.

Director Devandas Brenes:

Si no esta sesión de Junta Directiva es la agenda con que nos convocaron y en la agenda dice rol del Gerente General, íbamos a discutir en sesión de Junta.

Director Steinvorth Steffen:

Pero después dice...

Director Devandas Brenes:

Eso fue un tema que pusieron.

Director Steinvorth Steffen:

Es que está presentado don Mario, como que el primero es el taller que incluye el tema del rol del Gerente General y después sesión de Junta Directiva.

Doctor Macaya Hayes:

¿Cómo lo ve, doctor?

Dr. Cervantes Barrantes:

Bien, bien no le veo ningún.

Directora Solís Umaña:

El problema es que, entonces, no hicimos Junta.

Doctor Macaya Hayes:

No, no si hemos hecho Junta no hemos llegado a un acuerdo.

Director Devandas Brenes:

No si se acuerda, el acuerdo de hoy sería que la presentación de hoy se agenda, la propuesta es que se agenda extraordinariamente para el jueves.

Directora Abarca Jiménez:

Y si se presenta un oficio de parte de la Gerencia General con los considerandos, nosotros lo recibimos y después votamos.

Director Salas Chaves:

(...) prepara el documento y se lo pasa a la Gerencia General, aunque sí debería ir todo, es que a mí me parece que no debería quedar ningún cabo suelto, ni una improvisación, todo bien hechito y se presenta el jueves a las 9 en punto con los que estén.

Doctor Macaya Hayes:

Antes de correspondencia, o sea, como primer punto o quieren verlo.

Director Devandas Brenes:

No, no como primer punto.

Director Steinvorth Steffen:

Yo también pienso.

Directora Abarca Jiménez:

No hay ningún problema.

Director Devandas Brenes:

Como primer punto de la agenda.

Director Salas Chaves:

Como el primer punto de la correspondencia puede ser.

Director Devandas Brenes:

Sí, la correspondencia es de seis horas.

Doctor Macaya Hayes:

Estamos, primer punto de agenda del jueves.

Director Devandas Brenes:

Recogiendo lo que dice Fabiola, el acuerdo podría hacerse: se acuerda que el señor Gerente General haga la presentación de la propuesta analizada en la sesión de hoy, para tomar el acuerdo definitivo porque así salvamos que haya un oficio.

Directora Solís Umaña:

Se aprueba que el Gerente General presente la propuesta de la reestructuración.

Director Devandas Brenes:

Discutida en la sesión de hoy. Bueno, por eso el acuerdo es que presente un oficio y que se verá en el primer lugar de la agenda del jueves que es, que es el jueves

Directora Abarca Jiménez:

Hoy es dieciocho, veintiuno.

Director Devandas Brenes:

21 de marzo.

Directora Li Vargas:

¿Eso sería lo que ponemos ahí?

Dr. Cervantes Barrantes:

Sí, como primer punto en la agenda.

Director Devandas Brenes:

Se instruye al Gerente General que presente la propuesta de la organización discutida.

Dr. Cervantes Barrantes:

Así de una vez va con el organigrama.

Dra. Li Vargas:

Y, entonces, los demás los dejamos para el próximo jueves.

Dr. Cervantes Barrantes:

Los considerandos, los acuerdos y el organigrama.

Dra. Li Vargas:

¿Entonces lo subimos con nota del doctor?

Director Salas Chaves:

Yo lo que recomendaría es pegarle una buena leída y revisada a la documentación, es lo que va a la Junta para que la Secretaría tenga, fuelle ahí.

Directora Solís Umaña:

Ha estado habiendo mucha filtración de información.

Doctor Macaya Hayes:

Se instruye al Gerente General a presentar o a que presente la propuesta de acción discutida en la sesión, como primer punto de agenda de la sesión de Junta Directiva del 21 de marzo, ok. Ese sería el acuerdo, estamos. Votamos. En firme, ¿hay algo más?, Doña Julia.

Doña Julia:

No, señor, por ahorita solamente eso.

Nota: (...) Significa no se comprende el término o la frase.

Con base en lo deliberado, la Junta Directiva – en forma unánime- **ACUERDA:** instruir al Gerente General para que presente la propuesta de organización de la Gerencia General discutida en la sesión extraordinaria 9023, celebrada el 18 de marzo de 2019, como primer punto en la agenda del jueves 21 de marzo de 2019.

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