



Al contestar refiérase a: **ID-109391**

AS-AOPER-0025-2024

6 de marzo de 2024

Máster
Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente
PRESIDENCIA EJECUTIVA – 1102

Máster
Vilma Campos Gómez, gerente a.i.
GERENCIA GENERAL - 1100

Estimadas señoras:

ASUNTO: Oficio de Asesoría sobre lo dispuesto por la Junta Directiva en el artículo 30° de la Sesión N°9348 del 22 de junio 2023 (acuerdos primero y segundo), sobre la reconceptualización de la Gerencia General.

Este Órgano de Fiscalización y Control en el ejercicio de las competencias establecidas en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno No. 8292, procede a emitir la presente asesoría con la finalidad de proporcionar elementos de juicio adicionales que coadyuven a la adecuada toma de decisiones, respecto a las acciones que se están gestando para lograr una reconceptualización de la Gerencia General, según las exigencias de gobernabilidad del entorno actual.

1. ANTECEDENTES

1.1 Proyecto de Reestructuración

La reestructuración organizacional del nivel central se constituyó en uno de los objetivos definidos por la Junta Directiva para mejorar la gestión institucional con servicios de calidad, en los ámbitos de la salud y las pensiones a cargo de esta Institución, razón por la cual, pasó a formar parte de los proyectos establecidos en la Agenda Estratégica.

Es así como, la Junta Directiva en el artículo 14 de la sesión No 8768 del 19 de marzo del 2015, aprobó el siguiente objetivo general de la reestructuración organizacional del nivel central:

“Establecer la estructura funcional y organizacional del nivel central, con criterios de eficiencia y eficacia, simplificándola y optimizando el uso de recursos, de manera que permita una ágil gobernanza institucional y el efectivo accionar de los ámbitos regional y local, para que la prestación de los servicios a los usuarios se otorgue en forma integral, con oportunidad y calidad”.

Uno de los aspectos considerados en la reestructuración organizacional fue la creación de una gerencia general, que permitiera a la Caja contar con una autoridad ejecutora, que articulara los esfuerzos de las demás gerencias, y sirviera de vínculo expedito entre la organización y el órgano superior para la ejecución de los lineamientos, disposiciones e instrucciones que se emitan, y a la vez recogiera los resultados de la organización, a fin de brindar a la Junta Directiva los insumos para la toma de decisiones.

1.2 Creación de una Gerencia General en la CCSS

Entre los argumentos que respaldan la creación de la Gerencia General expuestos en el documento “Propuesta para la puesta en marcha de la Gerencia General”, del 19 de abril del 2018, se menciona que, en los diagnósticos y análisis de situación que se habían realizado sobre la estructura organizativa de la CCSS, la administración activa determinó que las funciones establecidas a nivel institucional estaban desarticuladas, con un alto predominio del individualismo y la competencia entre gerencias y grupos de trabajo, lo cual había obstaculizado el trabajo en equipo y colaborativo.

Se añade en ese documento que, bajo ese esquema, era difícil para la organización e incluso para su órgano superior, disponer de una visión integral que permitiera la mejor toma de decisiones para la orientación del desarrollo de la organización, aunado a que, la Junta Directiva estaba inmersa en una gran cantidad de temas operativos que deberían resolverse en los ámbitos inferiores, bajo una buena supervisión y guía de la Gerencia General.

Según se expone en el documento “Propuesta para la puesta en marcha de la Gerencia General”, respecto a la conceptualización de la Gerencia General de la CCSS, se establece que, el (la) Gerente General será la máxima autoridad administrativa de la Institución, responsable de ejecutar las acciones para cumplir los lineamientos establecidos por el Jerarca y la Presidencia Ejecutiva, así como para el logro de los resultados institucionales.

Se adiciona que el Gerente General deberá establecer e implementar los controles internos y tomar las decisiones pertinentes para el desarrollo de la gestión institucional, y fungiría como superior jerárquico inmediato de las gerencias en el ámbito técnico-administrativo, debiendo ejercer sus competencias en la articulación, planificación, ejecución, control y evaluación (rendición de cuentas), de los procesos de salud, pensiones, aseguramiento y cualquier prestación de servicios que la Institución defina en el marco de sus competencias, junto con las gerencias específicas, en cumplimiento del marco jurídico vigente, la misión, las políticas, lineamientos estratégicos y otros acuerdos emitidos por la Junta Directiva de la CCSS, orientándose a brindar los servicios oportunos y de calidad. Finalmente que, acorde con su rol articulador y ejecutor, promovería en todas las unidades institucionales la orientación hacia un eficaz y eficiente servicio centrado en las personas.

En este orden de ideas, se determinó que se han generado al menos 13 acuerdos de la Junta Directiva institucional y una resolución administrativa emitida por la Presidencia Ejecutiva (ver detalle en anexo 1 de este documento), concernientes a la creación de la Gerencia General y el establecimiento de sus funciones, su organización, perfil de labores del gerente, así como lo referente a las adscripciones de unidades a esa gerencia, lo anterior, según información tomada del Diagnóstico Organizacional de la Gerencia General GA-DSA-AEOR-DO003, elaborado por el equipo técnico del Área Estructuras Organizacionales y de la Dirección Sistemas Administrativos.

RESULTADOS

2. SOBRE LA ATENCIÓN DE LO RESUELTO EN EL ARTÍCULO 30°, SESIÓN N°9348, CELEBRADA EL 22 DE JUNIO 2023 (ACUERDOS PRIMERO Y SEGUNDO) EN RELACIÓN CON LA RECONCEPTUALIZACIÓN DE LA GERENCIA GENERAL INSTITUCIONAL CON UNA VISIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Aspectos Generales de interés

La Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidenta Ejecutiva, en oficio PE-2399-2023 del 22 de junio 2023, con asunto; “Escenario reconceptualización de la Gerencia General”, comunicó a la Ingeniera Beatriz Guzmán Meza, jefatura, Secretaría Junta Directiva, que se procedió a revisar el marco normativo y los principales antecedentes de la creación de la Gerencia General en atención al proceso de reestructuración del nivel central, y que debido a ello, se requiere replantear el rol de esa gerencia y ajustarlo a derecho.

Asimismo, en el documento PE-2399-2023 del 22 de junio 2023, se aprecia que, según la propuesta “Escenario para el desarrollo y reconceptualización de la Gerencia General Institucional”, esa dependencia tendría a su cargo las siguientes unidades: Dirección Evaluación de Tecnologías Sanitarias, Dirección de Riesgos, Dirección de Comunicación Organizacional, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación – Componente de Innovación y Salud Digital (EDUS) así como el Programa Plan de Innovación.

La Ingeniera Beatriz Guzmán Meza, Secretaría de Junta Directiva a.i., mediante oficio SJD-1296-2023 del 23 de junio de 2023¹, con asunto: Comunicación de lo acordado por la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 30° de la sesión N°9348, celebrada el 22 de junio del año 2023, lo resuelto por la Junta Directiva de la Caja en el artículo 30° de la sesión N°9348, celebrada el 22 de junio de 2023, que literalmente dice:

“ARTICULO 30°

Se conoce oficio N° PE-2399-2023, de fecha 22 de junio 2023, suscrito por MSc. Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente ejecutiva mediante el cual presenta escenario reconceptualización de la Gerencia General.

Por tanto, la Junta Directiva de -forma unánime-**ACUERDA:**

“ACUERDO PRIMERO: *Dar por aprobado el escenario para el desarrollo y reconceptualización de la Gerencia General Institucional con una visión estratégica presentado y expuesto por la Presidencia Ejecutiva como una estrategia inicial, abierta y flexible sujeta a mejoras.*

¹ Dirigido a la Doctora Karla Solano Durán, Jefe de Despacho, Gerencia General, Doctor Marino Ramírez Carranza Gerente a.i., Gerencia Médica, Licenciada Gabriela Artavia Monge, Gerente a.i., Gerencia Financiera, Máster Vilma Campos Gómez, Gerente, Gerencia Administrativa, Licenciado Eithel Giovanni Corea Baltodano, Gerente a.i. Gerencia de Logística Licenciado Jaime Barrantes Espinoza, Gerente, Gerencia de Pensiones, Ingeniera María de los Angeles Gutiérrez Brenes, Gerente, Gerencia Infraestructura y Tecnología.

ACUERDO SEGUNDO: *Proceder a habilitar a la unidad “Gerencia General”, como una instancia reconceptualizada estratégicamente, para que en coordinación con la Gerencia Administrativa y Financiera, a través de sus instancias técnicas, presenten en un plazo de 3 meses, una propuesta de estructura funcional y Organizacional de dicha unidad según el acuerdo primero, incorporando los estudios técnicos, financieros, legales y administrativos respectivos, junto con el Manual de Organización y perfil del puesto readecuado conforme a derecho corresponda...”.*

2.2 Acciones realizadas por la Administración para la atención de los acuerdos primero y segundo del artículo 30, sesión 9348 celebrada el 22 de junio del 2023.

Esta Auditoría, producto del seguimiento efectuado a lo dispuesto en el artículo 30° de la Sesión N°9348 del 22 de junio 2023 (acuerdos primero y segundo), determinó la existencia de acciones que se encuentran en proceso para atender a cabalidad lo dispuesto por la Junta Directiva en el artículo 30 de la sesión 9348, aunado a que el plazo para la atención de este requerimiento establecido por el órgano colegiado fue superado.

Sobre la elaboración de un diagnóstico organizacional y manual de organización para la Gerencia General

A continuación se detallan las acciones efectuadas por la Administración para disponer de una propuesta de estructura funcional y organizacional para la Gerencia General;

Mediante oficio MEM-GA-0196 del 23 de junio de 2023, la Gerencia Administrativa instruyó a la Dirección de Sistemas Administrativos para que a través del Área Estructuras Organizacionales, se atiende lo dispuesto por el Órgano Colegiado. Con ese fin, se conformó un equipo de trabajo integrado por funcionarios de la Dirección de Sistemas Administrativos, con el apoyo del equipo contraparte de dicha Gerencia, producto de las acciones antes descritas, se generaron los siguientes documentos:

- “Diagnóstico Organizacional de la Gerencia General. GA-DSA-AEOR-DO003”, remitido al equipo contraparte de la Gerencia General mediante oficio DSA-AEOR-0122-2023 del 17 de octubre del 2023, para la validación y/o consideración de observaciones y ajustes, en caso de ser requeridos.
- “Manual de Organización de la Gerencia General. GA-DSA-AEOR-MA014”, enviado al equipo contraparte de la Gerencia General mediante oficio DSA- AEOR-0135- 2023 de fecha 30 de octubre de 2023, con la finalidad de contar con la revisión y validación respectiva.

El 2 de noviembre de 2023, el Área de Estructuras Organizacionales de la Dirección de Sistemas Administrativos, emitió el oficio DSA-AEOR-0138, mediante el cual solicitó al equipo contraparte, presentar las observaciones efectuadas a ambos documentos. Las cuales fueron atendidas en el taller bimodal realizado el 09 de noviembre de 2023, en conjunto con los asesores de la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Gerencia Administrativa y profesionales de la Dirección Sistemas Administrativos y Área Estructuras Organizacionales.

Mediante oficio DSA-AEOR-0141-2023 del 15 de noviembre de 2023, del Area de Estructuras Organizacionales se procedió a remitir para revisión final, el Diagnóstico Organizacional de la Gerencia General "GA-DSA-AEOR-DO003" y el "Manual de Organización de la Gerencia General, GA-DSA-AEOR-MA014.

El 27 de noviembre 2023 mediante oficio PE-4969-2023 del 24 de noviembre 2023, la Presidencia Ejecutiva expuso observaciones adicionales al Diagnóstico Organizacional y al Manual de Organización de la Gerencia General, las cuales se encuentran en proceso de revisión, análisis y aplicación de ajustes que se consideren técnicamente pertinentes, con el fin de remitir nuevamente los documentos ajustados.

El Diagnóstico Organizacional de la Gerencia General GA-DSA-AEOR-DO003 y el Manual de Organización de la Gerencia General GA-DSA-AEOR-MA014, productos en los que trabajó la Administración para atender el requerimiento de Junta Directiva, se encuentran pendientes de validación y aprobación, según consta en el oficio GA-DSA- 0407- 2023 del 28 de noviembre de 2023 emitido por la Licenciada Lissette Vega Valverde, directora a.i., Dirección Sistemas Administrativos, Gerencia Administrativa.

Interesa rescatar que en el informe del diagnóstico elaborado por la administración activa se establecieron entre otros los siguientes hallazgos:

Se menciona que, la estructura organizacional de la Gerencia General ha sido modificada en reiteradas ocasiones producto de acuerdos tomados por la Junta Directiva, o bien, debido a la aplicación de la figura de readscripción de unidades de trabajo por medio de Resoluciones Administrativas. Se añade que, los continuos cambios organizacionales aplicados a la estructura interna de la Gerencia General han generado un impacto importante en su funcionamiento y dinámica de trabajo, afectando el desarrollo y la continuidad de los proyectos de alcance institucional que la han sido adscritos. Se expone que, en el documento "Escenario para el desarrollo y reconceptualización de la Gerencia General Institucional", se plantea una Gerencia con enfoque estratégico, transversal, integradora de la gestión del talento humano, con un componente de innovación dirigido hacia la transformación digital y habilitadora de las tecnologías, pero que esa propuesta no presenta los elementos de orden técnico que sustenten las modificaciones planteadas a la estructura organizacional de la Gerencia General y ocasionándose múltiples inquietudes entorno a la pertinencia de la organización definida, tales como:

Incongruencias en el organigrama planteado y aprobado por la Junta Directiva, entre ellas: la adscripción de las Gerencias específicas a la Junta Directiva, la ubicación organizacional de la Gerencia General como única instancia adscrita a la Presidencia Ejecutiva, la pertinencia de adscripción de unidades a la Gerencia General. Que se visualice esa gerencia como una unidad integradora de la gestión del talento humano, por su visión alineadora entre Gerencias, sin embargo, se cita que, este aspecto requiere de un mayor análisis en el contexto y alcance de la propuesta de organización, con la finalidad de definir el rol de la Gerencia General mediante la visión de reconceptualización, dado que, actualmente la Gerencia Administrativa a través de la Dirección Administración y Gestión de Personal y la Dirección Bienestar Laboral, es la responsable de esta materia en la Institución.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincecs@ccss.sa.cr

Se continúa exponiendo en el documento “Escenario para el desarrollo y reconceptualización de la Gerencia General Institucional”, que se constituye a la Gerencia General como la máxima autoridad administrativa en la Institución y que esa gerencia no tiene potestad sancionatoria sobre las demás Gerencias específicas, esto implica el cuestionamiento de procedimientos administrativos solicitados por la Gerencia General. Se menciona que, la Dirección Institucional de Riesgos, surge producto del acuerdo cuarto, artículo 52° de la sesión N°9025, celebrada el 28 de marzo de 2019, en el cual, la Junta Directiva acuerda crear esa Dirección con dependencia funcional de la Junta Directiva y administrativamente de la Gerencia General, sin embargo, se cita que, esa unidad no ha sido constituida formalmente en la organización institucional. También se anota que, en cuanto a la Dirección de Comunicación Organizacional, la misma cuenta con un Manual de Organización aprobado por la Junta Directiva en el 2010, como unidad adscrita jerárquicamente a la Gerencia Administrativa, sin embargo, debido al tiempo transcurrido desde su aprobación y los múltiples cambios institucionales es pertinente su actualización.

También se adiciona que, el jerarca en el artículo 3° de la sesión N°9319, celebrada el 13 de marzo del año 2023, estableció que, todas las unidades adscritas a la Gerencia General se debían trasladar conforme a la propuesta presentada a Junta Directiva. Sin embargo, según la información recopilada, este acuerdo no fue debidamente formalizado, por lo que el traslado no fue efectivo. Por otra parte, se señala que, en cuanto a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, actualmente se dispone de dos propuestas organizacionales aprobadas por la Junta Directiva. Además, se sugiere el análisis de la estructura propuesta por la empresa consultora PWC Costa Rica en el año 2020, y se indica que, se disponen de manuales de organización aprobados por la Junta Directiva y propuestas organizativas planteadas en el marco del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central que carecen de la aprobación por parte del órgano superior y que técnicamente se considera pertinente realizar el análisis de estos documentos para su actualización en el contexto de la Gerencia General reconceptualizada y las Direcciones que la integran. Finalmente, respecto al recurso humano adscrito a la Gerencia General, se indica que las funciones sustantivas que ejecutan los asesores corresponden a temas administrativos vinculados con la atención de informes de Auditoría Interna, la Contraloría General de la República y la aplicación y seguimiento de acuerdos de Junta Directiva, aunado a que se deben revisar los perfiles de los puestos actuales de acuerdo con la visión de la propuesta de reconceptualización de la Gerencia General.

Producto de los hallazgos descritos anteriormente, la Administración estableció recomendaciones orientadas a elaborar el Manual de Organización de la Gerencia General, con fundamento en la reconceptualización aprobada por la Junta Directiva, en los hallazgos y mejoras identificados en el presente diagnóstico. También se recomendó el desarrollo de los Manuales de Organización de las unidades adscritas a la Gerencia General, así como la integración de estos en un solo documento de ámbito gerencial, tomando como base los productos elaborados por el PRONC y empresas consultoras, para su actualización a la visión actual.

Además, se requirió llevar a cabo una revisión de las funciones aprobadas por la Junta Directiva para la Gerencia General en la Sesión N°8996, Artículo 3°, Acuerdo Primero celebrada el 22 de octubre de 2018, asimismo, que las autoridades superiores consideren la importancia de disponer del criterio técnico que se encuentra en desarrollo, el cual, atiende el acuerdo segundo del Artículo 30° de la Sesión N°9348 celebrada el 22 de junio de 2023, que establece los elementos a tomar en consideración para determinar la viabilidad de la continuidad del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central (PRONC), a efectos de que, se adopten las decisiones correspondientes, y se realice el análisis integral de la organización del nivel central, incluidas las unidades que integran la Gerencia General.

En lo que corresponde al Manual de Organización de la Gerencia General GA-DSA-AEOR-MAO14, se determinó la existencia de una versión 00,02. Noviembre, 2023, también se detectó que para el periodo 2024, la Administración ha trabajado en dos versiones más del Manual de Organización: 1) Manual de Organización de la Gerencia General, versión 00.01 de enero 2024, y Manual de Organización de la Gerencia General, versión 00.02, de febrero, 2024.

En esta última versión se indica que la estructura organizacional planteada tiene el propósito de lograr la máxima eficiencia, eficacia y productividad, facilitar el trabajo en equipo, otorgar mayor agilidad a la organización para la prestación de los servicios, para ello; se estableció como superior inmediato de la Gerencia General a la Presidencia Ejecutiva, y las unidades adscritas a la Gerencia General son las siguientes; Gerencias Médica, Financiera, Administrativa, Pensiones, Logística e Infraestructura y Tecnologías.

Sobre la elaboración de estudios técnicos, financieros, legales y administrativos

No se evidenció prueba documental de la elaboración de estudios técnicos, financieros, legales y administrativos requeridos por la Junta Directiva, a fin de habilitar a la Gerencia General como una instancia reconceptualizada estratégicamente. Al respecto, se tuvo conocimiento que mediante oficio DSA-AEOR-0141-2023 del 15 de noviembre de 2023, suscrito por el Licenciado David Sánchez Valverde, jefe a.i., Área Estructuras Organizacionales, Dirección Sistemas Administrativos, se indicó lo siguiente:

“...de ser necesario se proporcionará el apoyo correspondiente para la gestión de los criterios técnicos que fueron solicitados por la Junta Directiva (jurídico, recursos humanos y financiero) asociados con la presentación final del Manual propuesto para aprobación de ese órgano colegiado. Lo anterior por cuanto, en estudios organizacionales de esta índole, la metodología del Área de Estructuras Organizacionales no incluye criterios de complemento, sin embargo, dichos requerimientos pueden ser planteados por las autoridades superiores cuando sea necesario, como es el caso del presente estudio...”

Las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), Capítulo II: Normas sobre Ambiente de Control, inciso 2.5 Estructura Organizativa establece que:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones emitidas por los órganos competentes, deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos. Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes”.

El Manual de Políticas y Normas para la Modificación de la Estructura Funcional y Organizacional en la Institución (actualización), diciembre 2013, aprobado por la Dirección de Desarrollo Organizacional, en el apartado 3. Normas, 3.1 Normas Generales, incisos 3.1.5 y 3.1.7, señalan:

3.1.5 Para realizar un estudio que modifique la estructura organizacional, se deben considerar las políticas institucional vigentes, elaborar un diagnóstico situacional que fundamente la necesidad de cambio y una justificación de orden técnico, que determine, entre otros aspectos, el incremento significativo en la complejidad, la asignación de nuevos productos o estrategias.

3.1.7 Los procesos de diseño, rediseño, reorganización y reestructuración organizacional deben ser congruentes con las políticas globales, con el marco legal, las estrategias vigentes, la reforma del sector salud, el proceso de modernización institucional y contribuir en forma eficaz al logro de la misión, los objetivos institucionales, la utilización racional de los recursos y la satisfacción de los requerimientos de los usuarios de los servicios.

3- CONSIDERACIONES FINALES

- a) La Presidencia Ejecutiva planteó un escenario para el desarrollo y reconceptualización de la Gerencia General con la finalidad de conformar una gerencia con visión estratégica, acorde a las exigencias de gobernabilidad del entorno actual. Esta propuesta fue aprobada por la Junta Directiva en el artículo 30 de la sesión 9348 del 22 de junio del 2023, disponiendo dar por aprobado el escenario antes descrito, e instruye que, para habilitar a la Gerencia General se presentara una propuesta de estructura funcional y organizacional, incorporando para ello; estudios técnicos, financieros, legales y administrativos, junto con el Manual de Organización y perfil del puesto readecuado conforme derecho corresponda.

Se determinó que, las acciones ejecutadas por la Administración para atender lo resuelto por el Órgano Colegiado aún se encuentran en proceso, debido a que, el diagnóstico organizacional como el manual de organización se encuentran pendientes de validación y aprobación. Aunado a que, no se dispone de los estudios técnicos, financieros, legales y administrativos requeridos por la Junta Directiva para esos fines.

- b) Respecto a la elaboración del Manual de Organización de la Gerencia General, se observó que la Administración ha trabajado en tres versiones, y que, de ellas, la versión final es la 00.02, de febrero, 2024, donde se plantea que el superior inmediato de la Gerencia General es la Presidencia Ejecutiva, y que se adscriben a esa gerencia las gerencias Médica, Financiera, Administrativa, Pensiones, Logística e Infraestructura y Tecnologías, entre otros aspectos.

- c) En el Diagnóstico Organizacional de la Gerencia General GA-DSA-AEOR-DO003, elaborado por el Área de Estructuras Organizacionales de la Dirección de Sistemas Administrativos, se recomienda que, el manual de organización se elabore considerando la reconceptualización aprobada por la Junta Directiva, los hallazgos y mejoras identificados en ese diagnóstico, que se trabaje en los Manuales de Organización de las unidades adscritas a la Gerencia General, así como la integración de estos en un solo documento de ámbito gerencial, tomando como base los productos elaborados por el Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central (PRONC) y empresas consultoras, para su actualización a la visión actual. Además, que se revisen las funciones que le fueron establecidas a la Gerencia General en la Sesión N°8996, Artículo 3°, Acuerdo Primero celebrada el 22 de octubre de 2018, y que se considere la importancia de disponer del criterio técnico (el cual se encuentra en desarrollo) que atiende el acuerdo segundo del Artículo 30° de la Sesión N°9348 celebrada el 22 de junio de 2023, que establece los elementos a tomar en consideración para determinar la viabilidad de la continuidad del (PRONC), a efectos de que, se adopten las decisiones correspondientes, y se realice el análisis integral de la organización del nivel central, incluidas las unidades que integran la Gerencia General.
- d) Este Órgano de Fiscalización, a través de los diferentes productos que ha emitido ha resaltado la importancia que la administración activa como parte de su función decisoria, ejecutiva, resolutoria y operativa, atienda de manera eficiente y eficaz las necesidades de la ciudadanía, y que en virtud de ello, puede revisar la estructura organizacional y funcional, a fin de adaptarla, mejorarla, y hacerla más ágil, asegurándose de que las modificaciones de estructuras se encuentren debidamente sustentadas y documentadas, demostrando las necesidades reales y justificadas que respondan al interés público. Asimismo, se ha comunicado a la administración sobre la relevancia de llevar a cabo una valoración sobre la situación que presenta el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, con la finalidad de que se disponga de un análisis detallado y claro respecto a la ruta que debe seguir la institución en cuanto a la reestructuración del nivel central, mediante el establecimiento de roles y responsabilidades. Lo anterior, con el fin de asegurar que el proceso de reestructuración cumpla con su cometido de disminuir el aparato administrativo central y que los órganos que permanezcan se enfoquen en temas estratégicos de alto riesgo.

En este orden de ideas, desde el 2017 a través del Proyecto de Reestructuración la Gerencia General fue concebida desde sus inicios para que se convirtiera en una autoridad ejecutora que articulara los esfuerzos de todas las demás gerencias, y sirviera de vínculo expedito entre la organización y el órgano superior para la ejecución de los lineamientos, disposiciones e instrucciones que emitiera, y a la vez, recogiera los resultados de la organización y brindara los insumos a la Junta Directiva para la toma de decisiones. En atención a ello, la Junta Directiva ha emitido 13 acuerdos y la Presidencia Ejecutiva una resolución administrativa, a través de los cuales, se han girado instrucciones orientadas a incorporar en el organigrama institucional a la Gerencia General, definir el perfil del Gerente General, a establecer las funciones de esa Gerencia, así como a materializar la adscripción jerárquica de unidades de trabajo con cargo a la Gerencia General. Sin embargo, a la fecha, no se han materializado acciones concretas que permitan con sustento en los informes técnicos, financieros, legales y administrativos reconceptualizar a la Gerencia General, según lo requerido por la Junta Directiva en el acuerdo segundo del artículo 30 de la sesión N°9348



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Finalmente, es importante indicar que los criterios de esta Auditoría se emiten en el marco de las competencias y potestades en materia de asesoría, consultoría, prevención de manera objetiva, independiente e imparcial establecidas en la Ley General de Control Interno, con el fin de coadyuvar a la toma de decisiones de esa la administración activa, en procura de fortalecer el buen gobierno y sana administración de los recursos públicos, siendo que los planteamientos efectuados en el presente documento, deben ser debidamente analizados por esas dependencias, para que de conformidad con sus potestades y competencias procedan de conformidad con los análisis técnicos, financieros, administrativos y legales según corresponda.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA

M Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor Interno

OSC/RJS/ANP/RJM/MRPH/lbc

Anexo(1)

1. Resumen acuerdos dictados por la Junta Directiva.

C. Auditoría-1111

Referencia: ID-109391

ANEXO 1

Resumen de los acuerdos dictados por la Junta Directiva en relación con la creación la Gerencia General y el establecimiento de su rol. Periodo 2017-2023

Acuerdo de Junta Directiva	Descripción
Sesión N°8915, Artículo 11°, celebrada el 13 de julio de 2017.	Se da por recibido el Producto 4 elaborado por la consultoría CICA/UCR. Se anexa organigrama definido para el nivel central que incluye la Gerencia General.
Sesión N°8949, Artículo 13°, celebrada el 21 de diciembre de 2017.	Se acuerda acoger en definitiva el “Escenario Propuesto Ajustado, el cual, incluye a la Gerencia General.
Sesión N°8952, Artículo 17°, celebrada el 18 de enero de 2018.	Se aprueba el perfil del puesto de Gerente General.
Sesión N°8967, Artículo 8°, celebrada el 24 de abril de 2018.	La Dirección del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central y la Dirección de Planificación Institucional presentaron las funciones de la Gerencia General por requerimiento de Junta Directiva, sin embargo, se presentaron modificaciones y se omitió la aprobación de las funciones.
Sesión N°8996, Artículo 3°, celebrada el 22 de octubre de 2018.	Se aprueban las funciones futuras del Presidente Ejecutivo y del Gerente General. Se anota que, una vez nombrada la persona en el cargo de la Gerencia General comienzan a ejecutarse las funciones establecidas.
Sesión N°9007, Artículo 17°, celebrada el 13 de diciembre de 2018.	El órgano superior da por recibidos los últimos productos del contrato con CICAP.
Sesión N°9022, Artículo 8°, celebrada el 14 de marzo de 2019.	Se adscribe el Programa de Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud a la Gerencia General.
Sesión N°9023, celebrada el 18 de marzo del 2019.	Se instruye al Gerente General para que presente la propuesta de organización de la Gerencia General.
Sesión N°9024, Artículo 4°, celebrada el 21 de marzo de 2019.	<p>Se emiten los siguientes acuerdos;</p> <p>ACUERDO PRIMERO: dar por aprobada la propuesta de la estructura para la Gerencia General presentada ante la Junta Directiva por el equipo del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central con el equipo de EY en Sesión 9023 del 18 de marzo del 2019, que se basa tanto en los documentos generados de la consultoría con el CICAP/UCR, como en las justificaciones técnicas expresadas por el equipo de consultores de la empresa EY y el equipo del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central.</p> <p>ACUERDO SEGUNDO: se trasladan las direcciones de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), Comunicación Organizacional, Administración y Gestión de Personal, y CENDEISSS a depender de la Gerencia General, a partir de que quede en firme la propuesta.</p> <p>ACUERDO TERCERO: en lo referente a Evaluación Tecnológica, se instruye a la Dirección del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central para que, con el equipo de consultores de EY, presente en un plazo no mayor a quince días, la propuesta de perfil para quien deba liderar esta instancia, así como las funciones del área, y una propuesta de la hoja de ruta para consolidar la dependencia y el marco general de trabajo, lo cual deberá ser consensuado previamente con el Gerente General.</p> <p>ACUERDO SÉTIMO: se instruye a la Dirección del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central a analizar la</p>



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

	<p>conformación de la Oficina de Administración de Proyectos, para dar integralidad y agilidad a la gestión de los proyectos institucionales, y con base en esto, previo diagnóstico presentar la propuesta de funciones para la dependencia, el perfil para quien deba liderar la instancia y la hoja de ruta para consolidar esta dependencia y su marco general de trabajo. Esto debe ser consensado previamente con la Gerencia General.</p> <p>ACUERDO UNDECIMO: se traslada a depender directamente de la Gerencia General al Proyecto de Reestructuración del Nivel Central (...)</p>
Sesión N°9144, Artículo 4°, celebrada el 07 de diciembre de 2020.	Se aprobó el “Estudio de situación y hoja de ruta del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central”.
Sesión N°9163, Artículo 5°, celebrada el 11 de marzo de 2021.	Se aprobó la modificación de la adscripción jerárquica de las Áreas: Estructuras Organizacionales y Efectividad Organizativa, trasladándolas de la Dirección de Sistemas Administrativos de la Gerencia Administrativa a depender de la Gerencia General.
Resolución Administrativa PE-0390-2023/GG-0313-2023/GA-0164-2023 de fecha 2 de marzo de 2023.	Se modificó temporalmente la adscripción jerárquica de la Dirección Administración y Gestión de Personal, de la Gerencia General a la Gerencia Administrativa. Decisión fundamentada en lo acordado por la Junta Directiva en Artículo 2° de la sesión N°9211, celebrada el 28 de setiembre del 2021.
Sesión N°9348, Artículo 30°, celebrada el 22 de junio de 2023.	<p>Se adoptan los siguientes acuerdos;</p> <p>ACUERDO PRIMERO: Dar por aprobado el escenario para el desarrollo y reconceptualización de la Gerencia General Institucional con una visión estratégica presentado y expuesto por la Presidencia Ejecutiva como una estrategia inicial, abierta y flexible sujeta a mejoras. aprueba el escenario para el desarrollo y reconceptualización de la Gerencia General Institucional con una visión estratégica.</p> <p>ACUERDO SEGUNDO: Proceder a habilitar a la unidad “Gerencia General”, como una instancia reconceptualizada estratégicamente, para que en coordinación con la Gerencia Administrativa y Financiera, a través de sus instancias técnicas, presenten en un plazo de 3 meses, una propuesta de estructura funcional y Organizacional de dicha unidad según el acuerdo primero, incorporando los estudios técnicos, financieros, legales y administrativos respectivos, junto con el Manual de Organización y perfil del puesto readecuado conforme a derecho corresponda.</p> <p>ACUERDO TERCERO: En función de las competencias, reescribir temporalmente el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, a la Gerencia Administrativa, para que, en un plazo de tres meses, analice y presente un informe sobre la viabilidad de la continuidad del Proyecto.</p>
Sesión N°9349, celebrada el 22 de junio de 2023.	<p>Se establecen los siguientes acuerdos;</p> <p>ACUERDO PRIMERO: Reescribir temporalmente al Área de Estructuras Organizacionales y Área de Efectividad Organizativa, a la Dirección de Sistemas Administrativos de la Gerencia Administrativa y concederle las competencias para la elaboración y aval de estudios que modifiquen la estructura funcional y organizacional, que habían sido</p>



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

	<p>suspendidas temporalmente en el acuerdo 5 del artículo 24° de la sesión 8975.</p> <p>ACUERDO SEGUNDO: Readscribir temporalmente la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, así como sus unidades y programas adscritos de la Gerencia Administrativa a la Gerencia General reconceptualizada, lo anterior en consonancia con los acuerdos segundo y quinto del artículo 30° de la sesión N°9348, celebrada el 22 de junio de 2023</p> <p>ACUERDO TERCERO: Readscribir temporalmente el Programa Plan de Innovación de la Gerencia Administrativa a la Gerencia General reconceptualizada, lo anterior en consonancia con los acuerdos segundo y quinto del artículo 30° de la sesión N°9348, celebrada el 22 de junio de 2023.</p>
--	---

Fuente: Diagnóstico Organizacional de la Gerencia General GA-DSA-AEOR-DO003. Versión 1.00 noviembre, 2023.