



**COSTA RICA**  
**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**  
**GERENCIA ADMINISTRATIVA**

**INFORME DE FIN GESTIÓN**  
**Lic. Ronald Lacayo Monge**

**2016-2022**

## Tabla de Contenido

1. Introducción .....	11
2. Desarrollo de las Líneas Gerenciales y Acciones Estratégicas .....	12
2.1. Marco estratégico .....	12
Misión.....	12
Visión .....	12
Política de calidad .....	12
Valores en la Gerencia Administrativa .....	13
2.2. Modelo de Gestión .....	14
2.2.1. Oficina de Administración de Proyectos .....	14
2.2.1.1. Gestión Portafolio de Proyectos .....	16
2.2.2. Sistema Gestión de Calidad .....	21
2.2.2.1. Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Practicas Promisorias en la Gestión Publica .....	24
2.2.3. Arquitectura Empresarial .....	25
2.2.4. Simplificación de Trámites.....	28
2.3. Impacto en el Modelo de Gestión Administrativo Gerencial .....	41
2.4. Liderazgo e Impacto Institucional .....	43
a) Promoción y aprobación de la “Política Institucional para el Fortalecimiento del deber de Probidad en la Gestión .....	43
b) Política de calidad .....	43
c) Protección de datos y cumplimiento de la Ley 8968 .....	44
d) Política de Gobernanza de Datos .....	45

e) Modelo de Gobernanza y Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Caja Costarricense de Seguro Social .....	45
f) Revisión y Análisis del Programa de Gobernanza de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.....	46
3. Logros Desarrollados en la Gestión Según vector Estratégico .....	47
3.1. De la Gestión Legal y los Procesos Relacionados.....	47
Transformación digital asociada a la Gestión Legal .....	48
Enfoque de Calidad en el desarrollo de los Procesos y la Prestación del Servicio de la Gestión Legal .....	49
Objetivos de gestión.....	50
Transformación digital asociada a la Gestión de los Procedimientos Administrativos .....	51
Enfoque de Calidad en el desarrollo de los Procesos y la Prestación del Servicio de la Gestión de los Procedimientos Administrativos .....	56
Objetivos de gestión.....	60
3.2. De la Gestión del Bienestar Laboral y los Procesos Relacionados.....	66
Transformación digital de la Gestión de Bienestar Laboral .....	66
Enfoque de Calidad en el desarrollo de los Procesos y la Prestación del Servicio de la Gestión del Bienestar Laboral .....	73
Objetivos de gestión.....	75
Transformación digital de la Gestión de la Igualdad y la Equidad de Género .	80
Objetivos de Gestión .....	81
3.3. De la Gestión de la Mejora Continua y los Procesos Relacionados .....	84
Transformación digital de la Gestión de la Mejora Continua .....	84

Enfoque de Calidad en el desarrollo de los Procesos y la Prestación del Servicio de la Gestión de la Mejora Continua .....	86
Objetivos de gestión.....	87
3.4. De la Gestión de Servicios Generales, Gestión de Contenidos y los Procesos Relacionados.....	92
Transformación digital de la Gestión de Servicios Generales y Gestión de Contenidos.....	92
Enfoque de Calidad en el desarrollo de los Procesos y la Prestación del Servicio de la Gestión de Servicios Generales y Gestión de Contenidos.....	96
Objetivos de gestión.....	102
3.5. De la Logística para la Atención de Eventos Mayores y los Procesos Relacionados .....	107
Transformación digital de la Logística para la Atención de Eventos Mayores .....	108
Objetivos de gestión.....	108
3.6. De la Gestión Informática y los Procesos Relacionados .....	110
Transformación digital de la Gestión Informática .....	110
Enfoque de Calidad en el desarrollo de los Procesos y la Prestación del Servicio de la Gestión de Informática .....	114
Objetivos de gestión.....	115
3.7. De la Administrativa y Logística y los Procesos Relacionados.....	118
4. Recargo de las funciones de la Gerencia Financiera en el periodo comprendido entre el 16 de abril de 2018 y el 30 de octubre de 2018.....	175
4.1. Referente a la labor sustantiva .....	177
4.2. Gestión administrativa .....	178

4.2.1. Estado de atención de las disposiciones o recomendaciones de los órganos fiscalizadores.....	178
4.2.2. Proyectos de Ley asignados a la Gerencia Financiera .....	192
4.2.3. Fortalecimiento de la labor administrativa de la Subárea Gestión Administrativa y Logística.....	193
4.3. Gestión Estratégica .....	194
4.3.1. Política y Plan de Acción para la sostenibilidad del Seguro de Salud. ....	194
4.3.2. Proyectos para la extensión de la cobertura contributiva de la CCSS. ....	197
4.3.3. Extensión de la cobertura contributiva de las Microempresas CCSS- MEIC .....	199
4.3.4. Gestiones realizadas con respecto al Plan de Innovación para la mejora de la gestión administrativa, financiera y logística, basado en soluciones tecnológicas. Periodo abril 2018- octubre 2018 .....	200
4.3.5. Big Data.....	219
4.3.6. Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria .....	220
4.3.7. Habilitación de la tarjeta de crédito como medio de pago prioritario para cuotas de asegurado voluntario y trabajador independiente. ....	225
4.3.8. Facturación electrónica.....	226
4.3.9. Sistema de Gestión de la Calidad .....	229
4.3.10. Firma del Convenio con el Banco Central de Costa Rica .....	231
4.3.11. Orden patronal por correo electrónico .....	231
4.3.12. Mejora interfaz gráfica de la Oficina Virtual del SICERE. ....	232
4.3.13. Sistema Integrado Fondo de Retiro, Ahorro y Préstamo .....	232
4.3.14. Visión para la Gestión por Proyectos.....	234
4.4. Gestión Financiera .....	235

4.4.1. Informe de la Contraloría General de la República sobre los aspectos relacionados con la información financiera del CCSS .....	235
4.4.2. Plan Presupuesto 2019.....	239
4.4.3. Resultados de ingresos y egresos del Seguro de Salud .....	240
4.4.4. Estrategias de mejora en la asignación de recursos .....	243
4.4.5. Gestión deuda del Estado.....	245
4.4.6. Composición deuda del Estado con la Caja Costarricense de Seguro Social	249
4.4.7. Gestión de Cobros – Cierre de negocios .....	252

### Índice de Figuras

Figura N° 1 Modelo de Madurez del Project Management Institute.....	16
Figura N° 2 Proyectos Activos Portafolio Gerencia Administrativa .....	20
Figura N° 3 “Logo con el Registro de Marca del Sistema de Gestión de Calidad Certificado” .....	23
Figura N° 4 “Reconocimiento a Practicas Promisorias” .....	25
Figura N° 5 “Publicaciones relacionadas con la Eliminación de la Orden Patronal” .....	29
Figura N° 6 Modelo de Simplificación de Trámites .....	31
Figura N° 7 Imagen Gráfica de la idea fuerza “Simplifica” .....	32
Figura N° 8 Foro digital en Simplificación .....	33
Figura N° 9 Foro digital en Simplificación .....	33
Figura N° 10 Foro digital en Simplificación .....	34
Figura N° 11 Foro digital en Simplificación .....	35
Figura N° 12 Plataforma intranet en Simplificación .....	36
Figura N° 13 “Festival Estrellas de la Simplificación” .....	37



Figura N° 14 Catálogo de trámites .....	39
Figura N° 15 Procesos relacionados con la Gestión Legal .....	47
Figura N° 16 Fotografía del plan piloto de la solución .....	52
Figura N° 17 Procesos relacionados con la Gestión del Bienestar Laboral .....	66
Figura N° 18 Procesos relacionados con la Gestión de la Mejora Continua .....	84
Figura N° 19 Inventario y Caracterización de Tramites actualizado .....	91
Figura N° 20 Procesos relacionados con la Gestión de Servicios Generales y Gestión de Contenidos .....	92
Figura N° 21 Móvil Odontológica Región Chorotega .....	101
Figura N° 22 Procesos relacionados con la Logística para la Atención de Eventos Mayores .....	107
Figura N° 23 Procesos relacionados con la Gestión Informática .....	110
Figura N° 24 Imagen Ilustrativa Sitio Colaborativo Gerencia Adminsitrativa .....	117
Figura N° 25 Procesos relacionados con la Gestión Adminsitrativa y Logística ..	118
Figura N° 26 Procesos y Procedimientos GAL Gerencia Adminsitrativa .....	119
Figura N° 27 Resultados a Detallar por Tema .....	120
Figura N° 28 Resultados Informe de Seguimiento Planificación 2019 .....	121
Figura N° 29 Sesiones de trabajo para la aplicación de las herramientas de control interno .....	131
Figura N° 30 Resumen de controles identificados en la Autoevaluación de la Gestión 2021 .....	132
Figura N° 31 Resumen de controles identificados en la Autoevaluación de la Gestión 2021 .....	133
Figura N° 32 Lista Preliminar riesgos 2021 .....	135
Figura N° 33 Identificación de Riesgos 2021 .....	136
Figura N° 34 Presupuesto histórico Gerencia Administrativa 2016 al 2021 .....	137
Figura N° 35 Ejes priorizados necesidades de capacitación .....	143
Figura N° 36 Infografía inducción Equipo GEVI-GA .....	148
Figura N° 37 Infografía inducción Equipo GEVI-GA .....	149
Figura N° 38 Reunión GEVI-GA Subárea Ética y Valores .....	150

Figura N° 39 Mensaje Felicitación-valor compromiso y responsabilidad.....	151
Figura N° 40 Presentación Celebración efeméride 25 julio 2021.....	152
Figura N° 41 Presentación Celebración efeméride 15 de setiembre 2021 .....	152
Figura N° 42 Charla en Ética y Valores.....	153
Figura N° 43 Conversatorio Gestión Ética aplicada y Valores Institucionales.....	153
Figura N° 44 Actividad conmemoración bicentenario Independencia Gerencia Administrativa.....	154
Figura N° 45 Reconocimiento al CIPA por logros alcanzados .....	154
Figura N° 46 Agradecimientos cierre de año 2021 .....	155
Figura N° 47 Cualidades del equipo de trabajo .....	155
Figura N° 48 Agradecimientos cierre de año 2021 .....	156
Figura N° 49 Presentación cierre de año 2021 .....	156
Figura N° 50 Plan de Fortalecimiento y Seguimiento Estudio de Clima Organizacional .....	158
Figura N° 51 Análisis de Contexto GAL (Actualización).....	165
Figura N° 52 Identificación de Interesados .....	166
Figura N° 53 Identificación de Riesgos relacionados .....	167
Figura N° 54 Actualización de Fichas de Procesos y Procedimientos.....	168
Figura N° 55 Indicadores de Gestión y Control de Procesos .....	169
Figura N° 56 Evaluación de la Satisfacción del Cliente.....	169
Figura N° 57 Guía de Trabajo GA-GAL-GT001 .....	170
Figura N° 58 Fichas y formularios Recursos Humanos.....	172
Figura N° 59 Cronograma Implementación para Recepción y Validación Comprobantes Electrónicos en la CCSS .....	228
Figura N° 60 Etapas para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.....	230



### Índice de Tablas

Tabla N° 1 Cartera de Proyectos de Simplificación de Trámites .....	40
Tabla N° 2 Instrumentos para la evaluación de satisfacción del Cliente Procesos de la Gestión Legal .....	49
Tabla N° 3 Evaluación de satisfacción del Cliente para el año 2021 en los Procesos de la Gestión Legal.....	50
Tabla N° 4 Estado de Acciones Realizadas.....	61
Tabla N° 5 Compra de Vehículos 2016-2021 .....	100
Tabla N° 6 Venta de Vehículos en Desuso 2016-2021 .....	101
Tabla N° 7 Resumen Cumplimiento Plan Táctico 2019-2021 .....	122
Tabla N° 8 Resumen Recurso Humano Gerencia Administrativa.....	123
Tabla N° 9 Detalle de Activos asignados al Gerente Administrativo.....	128
Tabla N° 10 Listado de DFOES Atención Gerencia Administrativa .....	138
Tabla N° 11 Contrataciones realizadas Periodo 2016-2021 .....	160
Tabla N° 12 Situación de los Informes de Atestiguamiento de la .....	180
Tabla N° 13 Estado de cumplimiento de las disposiciones emitidas por la .....	184
Tabla N° 14 Estado de la atención a los acuerdos de Junta Directiva relacionados con la atención de las cartas de Gerencia de los Estados Financieros Auditados, 2013-2017 .....	187
Tabla N° 15 Recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna a la Gerencia Financiera, octubre de 2018.....	191
Tabla N° 16 Acuerdos y solicitudes de Junta Directiva .....	192
Tabla N° 17 Estado de proyectos de Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria de la Gerencia Financiera, a abril 2018. ....	221
Tabla N° 18 Proyectos de simplificación de trámites y mejora regulatoria de la Gerencia Financiera, abril – octubre 2018 .....	222
Tabla N° 19 Situación del Sistema de Gestión de Calidad de la Gerencia Financiera.....	229

Tabla N° 20 Estimación de Costos del Proyecto .....	233
Tabla N° 21 Antecedentes Informe de Atestiguamiento Liquidación Presupuestaria 2014 y contratación del periodo 2015 – 2017 .....	237
Tabla N° 22 Deuda del Estado con el Seguro de Salud, setiembre 2018 .....	250
Tabla N° 23 Deuda del Estado con el Seguro de IVM, setiembre 2018 .....	251
Tabla N° 24 Cantidad de Resoluciones por Concepto de Cierre de negocios .....	254

### **Indicé de Gráficas**

Gráfico N° 1 Disposiciones atendidas y en proceso, abril- octubre 2018 .....	183
Gráfico N° 2 Estado de los Proyectos de Ley asignados a la Gerencia Financiera, a octubre 2018 .....	193
Gráfico N° 3 Seguro de Salud. Evolución de los ingresos por contribuciones sociales al 30 de setiembre, 2017-2018.....	240

### 1. Introducción

La Gerencia Administrativa es la instancia responsable del desarrollo de los procesos de soporte, transversales al quehacer Institucional, que inciden diariamente en la gestión operativa y administrativa de las distintas dependencias que integran la Caja Costarricense de Seguro Social.

Para el periodo 2016-2022 se estructuró e implementó un modelo de gestión innovador (así reconocido por el MIDEPLAN en el contexto del Concurso Nacional de Calidad, del año 2018). Con el modelo se estableció la respectiva hoja de ruta a efecto de “adoptar e implementar prácticas innovadoras y creativas, en la mejora de la gestión interna de la Institución, las cuales fueran replicables, creativas y de alto impacto en resultados, promoviendo el trabajo en equipo y la sostenibilidad en el tiempo.” Este modelo permitió además el desarrollo de un Plan de Transformación Digital que cambió de manera radical la forma de gestión de algunos procesos institucionales.

El presente informe muestra, el accionar desempeñado para el cumplimiento de esa hoja de ruta, a partir del modelo de gestión implementado, basado en tres líneas estratégicas (Gestión de Proyectos, Arquitectura Empresarial y un Sistema de Gestión de la Calidad), los cuales consolidaron la gestión gerencial según lo proyectado, lo que se refleja a partir del portafolio de proyectos conformado, el modelo de Arquitectura Empresarial desarrollado, así como la certificación de calidad INTE/ISO 9001:2015 y el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en la actualidad.

Asimismo, se realiza un recuento de las principales acciones desarrolladas por esta Gerencia y sus unidades adscritas, durante el período 2016-2022 entre los cuales se destacan logros relacionados con los procesos de Gestión Judicial, Bienestar

Laboral, Equidad de Género, Atención de Emergencias y Desastres, Gestión de Riesgos, Gestión del Transporte, entre otros aspectos.

## **2. Desarrollo de las Líneas Gerenciales y Acciones Estratégicas**

### **2.1. Marco estratégico**

Ante la necesidad de fortalecer el equipo de trabajo existente integrándolo y gestionando su colaboración, se llevaron a cabo sesiones de trabajo con la participación de Directores, Asesores, Asistentes Jefes de Área y líderes de la organización, con el propósito de construir el marco estratégico de la Gerencia, con ello no solo desarrollar habilidades blandas de manera conjunta, sino crear una identidad Gerencial, la cual en adelante se convirtió en una cultura hacia la calidad y la innovación que se respira día a día en la Gerencia Administrativa.

De dicha labor de integración se definió el siguiente marco estratégico:

#### **Misión**

Lideramos y articulamos el desarrollo de la gestión organizacional de manera eficiente y oportuna; mediante la innovación, simplificación y mejora continua, para la satisfacción de los usuarios.

#### **Visión**

Ser ejemplo en la gestión de cambio y en la conformación de equipos de alto desempeño, para alcanzar la excelencia en el servicio al usuario.

#### **Política de calidad**

Desarrollar la gestión organizacional en la CCSS, enfocados en promover la simplificación, la innovación y gestión por procesos; así como la mejora continua, el trabajo en equipo, el bienestar laboral y el uso racional de los recursos disponibles

para la satisfacción de usuario; de conformidad con los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

### Valores en la Gerencia Administrativa

**Excelencia:** es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

**Transparencia:** es un compromiso y una actitud permanente de relacionamiento en los equipos de trabajo, es una cualidad de las personas que actúan de una manera franca, abierta. Es la cualidad moral de un individuo que busca actuar con claridad y se adapta a cierto conjunto de reglas y estándares de conducta.

**Lealtad:** Es una actitud de profundo compromiso de los miembros de una organización con esta. Es el cumplimiento de aquello que exigen las leyes de la fidelidad y el honor

**Empatía:** La empatía es la capacidad de ver el mundo como la otra persona, para compartir y comprender sus sentimientos, necesidades, preocupaciones y estado emocional. Es una competencia clave de la inteligencia emocional ya que en los equipos de alto nivel nos llevará a tener conexiones más duraderas y auténticas.

### **2.2. Modelo de Gestión**

Al ingresar a la Gerencia Administrativa se diseña e implementa un modelo de gestión a partir del cual se define una hoja de ruta para los años 2016 a 2022 con el fin de mejorar la gestión y los procesos a cargo, que además permitió el desarrollo de un proceso de transformación digital. Este modelo se basa en tres pilares fundamentales mismos que se detallan a continuación:

#### **2.2.1. Oficina de Administración de Proyectos**

Se creó y consolidó la oficina de administración de proyectos dentro de la Gerencia Administrativa. Esta hoy es la responsable de la valoración de las iniciativas e implementación de proyectos para mejorar la eficiencia, mejorar el valor para los interesados y gestionar el riesgo, esto claro está, desde su ámbito de competencia que es el desarrollo óptimo de proyectos.

La PMO, en la Gerencia Administrativa, implicó la reelaboración de los productos, procesos y estrategias dentro de todas sus áreas, mediante el aprovechamiento de la tecnología digital. Asimismo, ayuda a filtrar iniciativas valorando su viabilidad de convertirse en proyectos y seguir el ritmo a las demandas emergentes.

#### **Principales logros estratégicos alcanzados la PMO:**

La contribución de la Oficina de Gestión de Proyectos en el proceso de transformación digital de la Gerencia Administrativa se da mediante los siguientes puntos.



### **a) Desarrollo de Capacidades Digitales**

- El mejoramiento de la experiencia del usuario y el asegurado mediante la implementación de herramientas tecnológicas.
- Modificación de los modelos de gestión, a través de la optimización de los procesos.

### **b) Capacitación a gestores de proyectos y directores**

Se conformó un centro de excelencia, en la cual se brindó una capacitación de alto nivel a cada uno de sus integrantes, asimismo se brinda de manera permanente un coaching a cada uno de los Directores de Sede en temas de gestión de proyectos.

### **c) Herramienta única para la gestión de proyectos**

Con miras a alcanzar un mayor nivel de madurez en la gestión, la Gerencia Administrativa, a través de su oficina de proyectos, se dio a la tarea de realizar una investigación sobre la oferta existente de alternativas viables en herramientas para gestionar proyectos de una forma estandarizada. Inicialmente se utilizará la herramienta MS Project y posteriormente una vez que se haya consolidado la misma y se haya dado la capacitación respectiva, esta se acompañará por una herramienta más robusta que se visualiza que podría ser Project Place.

### **d) Objetivo de calidad (modelo madurez)**

Se cumplió el objetivo de calidad deseado. Para implementar la cultura de proyectos en la Gerencia Administrativa se adoptó el modelo de madurez del Project Management Institute OPM3 (Organizational Project Management Maturity Models) para la administración de proyectos desde la perspectiva organizacional.

Actualmente nos encontramos según los resultados obtenidos en el nivel 5 (todos los niveles en etapa inicial-intermedia), de madurez, situación que nos coloca en una posición ventajosa, ya que denota un avance importante en la gestión por proyectos y un involucramiento claro de las unidades en este proceso de cambio.

**Figura N° 1 Modelo de Madurez del Project Management Institute**



**Fuente: Oficina Administración de Proyectos PMO Gerencia Administrativa**

### 2.2.1.1. Gestión Portafolio de Proyectos

El Portafolio de proyectos está conformado por programas y proyectos que buscan la mejora de la gestión de la Gerencia Administrativa, a través de sus Direcciones de sede, a continuación se detalla el listado de Proyectos Concluidos y vigentes a la fecha.

### Listado de Proyectos Estratégicos Concluidos

A continuación, se presenta un listado con los proyectos concluidos en la Gerencia Administrativa y sus unidades adscritas.

#### GESTIÓN JURÍDICO-LEGAL

##### Proyecto Jurix Filemaster (Fecha Fin Abril 2019)

Herramienta de gestión legal – administrativa, para trabajar de forma ordenada y estandarizada, los procesos sancionatorios (investigación preliminar, solicitud de inicio, procedimiento administrativo), mecanismos alternos al procedimiento administrativo (MAPAS) y recursos de amparo en la Caja Costarricense de Seguro Social denominada “JURIX”.

#### GESTIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN DE CONTENIDOS

##### Proyecto Seguridad Electrónica (Fecha Fin Diciembre 2018)

Implementación del Sistema de Seguridad Electrónica Institucional que permite proteger la integridad de pacientes, funcionarios y demás usuarios que utilizan diariamente los servicios que ofrece la institución en distintos puntos del territorio nacional.

Se destaca el monitoreo de sistemas que se encuentran integrados a la plataforma de seguridad electrónica, en las variables de: Videovigilancia, Control de Acceso, y Alarma contra intrusión.

### **Proyecto Gestión Transporte Institucional (Fecha Fin Mayo 2020)**

Desarrollo del Sistema Gestión Transporte Institucional (GETI), el cual abarca la gestión logística operativa de los servicios de transportes para la coordinación de traslado de funcionarios, que permite almacenar información de los vehículos desde la adquisición, operación diaria, reporte de averías, entre otros.

### **Proyecto Sistema De Correspondencia SAYC (Fecha Fin Diciembre 2020)**

Creación de una plataforma que facilite la interfaz del usuario con la correspondencia oficial y el manejo de esta para Oficinas Centrales

.

Se logra estandarizar e implementar la plataforma, a un total de 315 unidades institucionales con más de 3.000 usuarios, generando con ello un reconocimiento de la herramienta institucional para los trámites de correspondencia.

### **Documentos Digitales Automatizados a través de RPA**

Se adquirió e implementó un software de automatización robótica de procesos (RPA) para la automatización del proceso de descarga en la recepción de documentos digitales, identificación de metadatos de diferentes tipos documentales e indexación de los metadatos y documentos a sistemas de información predefinidos.

### **GESTIÓN DE BIENESTAR LABORAL**

#### **Proyecto SISO (Sistema De Información en Salud Ocupacional)**

Sistema de Información en Salud Ocupacional, el cual consiste en una herramienta que tiene el objetivo de estandarizar y automatizar los procesos relacionados con la gestión de la salud ocupacional, generando con ello un impacto positivo en el bienestar de las personas trabajadoras de la CCSS.

Fase 1. Subproyecto FRAL (fecha fin agosto 2021)

Desarrollo tecnológico del formulario para el registro de accidentes laborales

#### **Proyecto Curso Virtual De Hostigamiento Sexual y Acoso Laboral (Fecha Fin Diciembre 2021)**

Adquisición de herramienta tecnológica para impartir un curso a nivel institucional sobre temas hostigamiento sexual y acoso laboral.

### **LOGÍSTICA PARA LA ATENCIÓN DE EVENTOS MAYORES**

#### **Proyecto Centro de Operaciones de Emergencias y Desastres (fecha fin diciembre 2021)**

Desarrollo de herramienta para la construcción de protocolos y flujos de información para la gestión de emergencias o desastres en la CCSS

#### **Listado de proyectos activos**

A continuación en la Figura N° 2 se detallan los proyectos activos y en proceso de desarrollo en portafolio Gerencial de la Gerencia Administrativa.

Figura N° 2 Proyectos Activos Portafolio Gerencia Administrativa



Fuente: PMO - Gerencia Administrativa



### 2.2.2. Sistema Gestión de Calidad

La implementación del Sistema Gestión de Calidad es una de las tres líneas gerenciales, con la que se busca la estandarización de procesos acorde con la Norma INTE/ISO 9001:2015, la mejora de la satisfacción de nuestros clientes, el aumento de la eficiencia y la optimización de recursos.

En ese sentido, el proceso de capacitación para el desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo, la definición del marco estratégico de la Gerencia y otros desarrollados desde el año 2016, se mantiene de manera continua con el fin máximo de crear una identidad unificada dentro de la Gerencia con una cultura hacia la calidad y la innovación.

Para el 2019 se documentaron todos los procesos que se ejecutan en la Gerencia bajo estándares de calidad y orientados a conformar la base documental del mismo, En el año 2020 se documentaron los procedimientos de las direcciones de sede y sus unidades, adscritas a la Gerencia Administrativa. Al cierre de este informe se mantiene revisión constante para contar con información valiosa y aplicar mejora continua, así mismo se cuenta con indicadores de gestión y de control con el fin de monitorear sus resultados.

Desde el 2018, se continua con la capacitación continua de nuestro equipo de gestores de calidad, a pesar de las restricciones presupuestarias que nos impiden realizar contrataciones para capacitar al personal, se ha mantenido las reuniones constantes y actualización de conocimiento dentro de las posibilidades.

Asimismo, desde mayo 2020 se utiliza la herramienta que soporta la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, trabajo integrador que permite disponer de dicho aplicativo para el seguimiento del Sistema.

Dicha herramienta comprende entre otras cosas: registro y publicación del marco estratégico de la Gerencia Administrativa, registro y control de los objetivos de calidad, registro y control documental de los procesos dentro del alcance del SGC, planificación y control de las auditorías internas de calidad, planificación y control de las evaluaciones de satisfacción del cliente, planificación y control de las evaluaciones de la revisión por la dirección, y finalmente registro y control de la atención de las oportunidades de mejora con su respectivo plan de acción y evaluación de la eficacia.

Aunado a lo anterior, en el 2020 se realiza de manera exitosa la primera auditoría interna de calidad y en 2021 se da seguimiento al proceso, con excelentes resultados. Se obtuvo información valiosa para mejorar nuestro sistema, aprovechando esta oportunidad para capacitar dentro de la figura de auditor observador al equipo de gestores de calidad como auditores internos de calidad permitiendo contar con personal experto que liderará los procesos de evaluación o auditorías internas que medirán el correcto desempeño de nuestro sistema.

Asimismo, en los años 2020 y 2021 se realizaron de manera exitosa Revisiones por la Dirección a las unidades a cargo de la Gerencia, permitiendo evaluar la adecuación del Sistema de Gestión de Calidad con base en la visión de la Gerencial.

Consecuente con los requisitos de la norma, en los años 2020 y 202, también se realizaron exitosamente las evaluaciones de la satisfacción del cliente para todos los procesos a cargo de la Gerencia Administrativa y sus consecuentes servicios aportando información valiosa para la mejora de nuestros procesos.

Aunado a lo anterior, congruente con nuestro objetivo de implementar canales de comunicación actualizados se dispuso de un nuevo y remozado sitio de intranet para la Gerencia Administrativa, esto con la finalidad de uniformar la comunicación interna y contar con un sitio colaborativo en la Intranet que refleje nuestra operativa y procesos a cargo, mismo que puede visitarse mediante el siguiente link:

- <https://intranet.ccss.sa.cr/sitios/GA/SitePages/Inicio.aspx>

Se finalizó la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el año 2020, conforme el cumplimiento de todos los requisitos de la norma en la cual se basa nuestro Sistema de Gestión de Calidad, permitiendo ejecutar de manera exitosa el proceso de auditoría externa por un experto en la materia, a saber el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) quien una vez ejecutado este proceso indica en su informe que:

(...) El sistema de gestión de la organización se encuentra implementado en todos sus procesos, mantiene una estructura consistente y muestra sistematización y cumplimiento, tiene una orientación a la eficacia de las acciones planificadas”, por lo cual se otorga el certificado de Sistema de Gestión de Calidad número RE-021/2021. (...)

Cabe mencionar que INTECO es miembro de la mayor Red Mundial de Organismos de Certificación, por lo que a la Gerencia Administrativa también se le otorgó un certificado internacional de cumplimiento de la norma.

**Figura N° 3 “Logo con el Registro de Marca del Sistema de Gestión de Calidad Certificado”**



**Fuente: Sistema Gestión de Calidad Gerencia Administrativa**

Esta certificación implica que los procesos que ejecuta la Gerencia Administrativa cumplen con todos los requisitos de la Norma INTE ISO 9001:2015, lo que nos pone al mismo nivel de cualquier organización certificada, sea del sector público o privado, nacional o internacional. Nuestra gestión se basa en indicadores y objetivos de calidad, debidamente controlados y retadores, bajo la premisa de la mejora continua y en busca de la satisfacción de nuestros usuarios, tanto internos como externos, se trata de alcanzar resultados, agregando valor a la gestión.

Por lo tanto, los beneficios de contar con un Sistema de Gestión de Calidad debidamente implementado son principalmente, demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan las exigencias del cliente, respetando los elementos legales y reglamentarios aplicables, así como facilitar oportunidades para aumentar la satisfacción del cliente.

### **2.2.2.1. Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Practicas Promisorias en la Gestión Publica**

El Gobierno de la Republica galardonó en la sexta edición del Programa Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Practicas Promisorias en la Gestión Pública 2018 – 2019, diversos proyectos ejecutados por Instituciones públicas, que se destacan por su excelencia.

El acto de premiación estuvo a cargo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y la Dirección General de Servicio Civil (DGSC)

La Gerencia Administrativa recibió el reconocimiento por la postulación del Proyecto denominado “Desarrollo del Modelo de Transformación y Direccionamiento Estrategico en la Gerencia Administrativa”

El reconocimiento a Practicas Promisorias, se orienta a destacar aquellas iniciativas a través de programas, proyectos o procesos de mejora, nuevos e

innovadores mecanismos de prestación del servicio público con resultados de mejora en la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía

**Figura N° 4 “Reconocimiento a Practicas Promisorias”**



**Fuente: Asesoría en Gestión de Calidad Gerencia Administrativa**

### **2.2.3. Arquitectura Empresarial**

Con la aplicación del enfoque de Arquitectura Empresarial, se permitió establecer la relación entre la estrategia Institucional, la estrategia Gerencial los procesos de negocio, la organización, la normativa existente , los sistemas de información, aplicaciones y datos; así como la conformación del portafolio de proyectos articulado bajo este enfoque, y la respectiva hoja de ruta con la debida claridad de los responsables, los entregables esperados, los plazos, los planes de trabajo y beneficios que se obtendrían .

Para lo anterior, se recurrió en primera instancia a la contratación de un experto con el que se construyó una primera versión de la arquitectura al nivel de aplicaciones, sistemas, datos y el respectivo mapa de aplicaciones de la Gerencia Administrativa; y posteriormente, la Gerencia a través de un funcionario asesor, asumió el seguimiento, mantenimiento y mejora de la arquitectura empresarial.

Para el 2019, se implementó la Arquitectura empresarial y se vinculó en la administración de proyectos, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y la planificación estratégica y operativa de la Gerencia, permitiendo contar con un primer mapa de Arquitectura Empresarial de la Gerencia Administrativa el cual se ha mantenido en actualización.

Para el primer semestre del año 2020 se inició el proceso de sensibilización con los equipos de trabajo Gerencial mediante la realización de los Talleres “Aprendamos Arquitectura Empresarial” los cuales sientan la base de trabajo con dichos equipos, que en coordinación con el Arquitecto Empresarial Gerencial, permitieron la construcción de las diferentes agendas de Arquitectura para el trabajo de campo con cada uno de los equipos de Negocio que conforma la Gerencia.

La base de trabajo del modelo implementado se sustenta en lo establecido por el Open Group Architecture Framework en su método de desarrollo de Arquitectura Empresarial.

Con los insumos contruidos y los esfuerzos realizados en el primer semestre , el equipo de trabajo procesó los mapas, panoramas y registro de la información recolectada en la materia, y durante el segundo semestre del 2020 se realizó la migración de la Arquitectura Gerencial a la herramienta tecnológica Archi, la cual se basa en el modelo Archimate, que es promovido por el Open Group como herramienta tecnológica para la elaboración e interacción de Arquitecturas, lo que permitiría la automatización del ciclo y potenciaría el esfuerzo realizado.



Aunado a lo anterior y tomando en consideración las evaluaciones de madurez realizadas al modelo, los esfuerzos desarrollados en materia de evaluación de la Gestión, en materia de evaluación del Desempeño Laboral Ordinario y en Teletrabajo mediante los aplicativos en Microsoft Excel y en Power App, así como la plataforma del Sistema de Gestión de Calidad, para el año 2021 se marca otro gran hito en materia de Arquitectura Empresarial el cual fortalece la implementación del modelo, mediante el desarrollo del Proyecto “ Sistema Integrado de Gestión Gerencial” el cual tiene como objetivo.

“Implementar un sistema Integrado de Gestión de la información Gerencial, enfocado en el acceso, interacción, organización, control, registro, seguimiento y retroalimentación para la toma de decisiones de las diferentes unidades de la Gerencia Administrativa, y para la información de los usuarios internos y externos, permitiendo uniformidad, oportunidad y estandarización, en la información de la gestión, así como el fortalecimiento del modelo de transformación Gerencial”

Otro gran logro de la gestión de arquitectura empresarial ha sido el avance en su madurez dentro de la Gerencia. Dado el gran crecimiento operativo por el que se atraviesa a nivel de procesos y actores, se hace cada vez es más difícil lograr alinear negocios y tecnología, por lo cual el concepto de arquitectura empresarial (AE), dentro de la Gerencia Administrativa, surge como un moderno enfoque que prioriza la calidad de los datos del negocio y con ello contribuye a alcanzar la misión y visión propuestas.

Se cuenta con una arquitectura integrada por componentes y sus relaciones y colaboraciones, plasmadas en diagramas documentos y modelos.

La AE es un enfoque cada vez más aceptado, el cual abarca varios niveles de diseño arquitectónico, que partiendo de la estrategia de negocio permiten identificar

la arquitectura de sistema de información (SI). Se cuenta con un modelo de gestión el cual permite a los encargados de la toma de decisiones diseñar y refinar sus estrategias de negocio.

La madurez alcanzada hoy en día por la Gerencia Administrativa devela un desarrollo importante en el campo, consolidando un gestor de la arquitectura empresarial con una participación altamente ejecutiva a nivel gerencial y a nivel Institucional permitiendo el desarrollo de una transición de la Gerencia a través de la alineación estratégica del negocio con la tecnología.

Hoy en día se cuenta con un desarrollo claro de la arquitectura en la Gerencia Administrativa (Blue Print), con la participación y patrocinio de la Alta Dirección Institucional.

### **2.2.4. Simplificación de Trámites**

Una de las primeras acciones en el proceso de transformación de la Gerencia Administrativa que inicio en el 2016, fue el fortalecimiento y reposicionamiento de la Oficialía de Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria.

El tema de Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria se convierte en imperativo legal a partir del año 2002 con la aprobación de la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos N° 8220, cuya rectoría se encuentra a cargo del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).

Dentro de lo normado por esta Ley, es requerido un representante a nivel institucional, llamado Oficial de Simplificación de Trámites (OST), quien actúa como enlace institucional para dirigir y coordinar los esfuerzos de mejora regulatoria y simplificación de trámites a lo interno de cada institución, siendo el representante ante el MEIC y demás interesados de la sociedad civil. El designado por la Caja Costarricense de Seguro Social, es el Gerente Administrativo, quien conformó equipo de apoyo con la Dirección Sistemas Administrativos, la Dirección Jurídica y

la Dirección de Comunicación Organizacional, que en conjunto con la Comisión de Mejora Regulatoria, conducen, gestionan, asesoran, apoyan técnicamente y dan seguimiento a este proceso.

A continuación, el resumen de los resultados obtenidos en esa materia, a saber:

### a) Eliminación del requisito de la orden patronal para ser atendido

El primer gran logro de este nuevo enfoque en simplificación de trámites lo constituye el eliminar la orden patronal como requisito para ser atendido en la Seguridad Social, rompiendo con una cultura de más de 40 años de papel, dejando de cargar a los usuarios la responsabilidad sobre controles que competen a la administración y facilitándoles el acceso a los servicios de la Caja Costarricense de Seguro Social. Este hito además le permitió a la CCSS ahorrar aproximadamente 200 millones de colones anuales, entre materiales, equipo, recurso humano y suministros utilizados en la impresión de esos documentos.

<https://youtu.be/5X9MuumSfXU>

### Figura N° 5 “Publicaciones relacionadas con la Eliminación de la Orden Patronal”



Esmeralda Badilla acudió este martes a la clínica de Aserri a una cita de control. Ella se mostró complacida pues solo le pidieron la cédula y el carnet de asegurada. (Melissa Fernández)

**Usuarios complacidos.** Quienes llegan a los centros de salud públicos a recibir atención o realizar trámites agradecen que ya no se tenga que presentar la orden patronal, según se observó en una visita de La Nación a las clínicas de Aserri y Hatillo.

Fuente: [crhoy.com](http://crhoy.com) / [nacion.com](http://nacion.com)

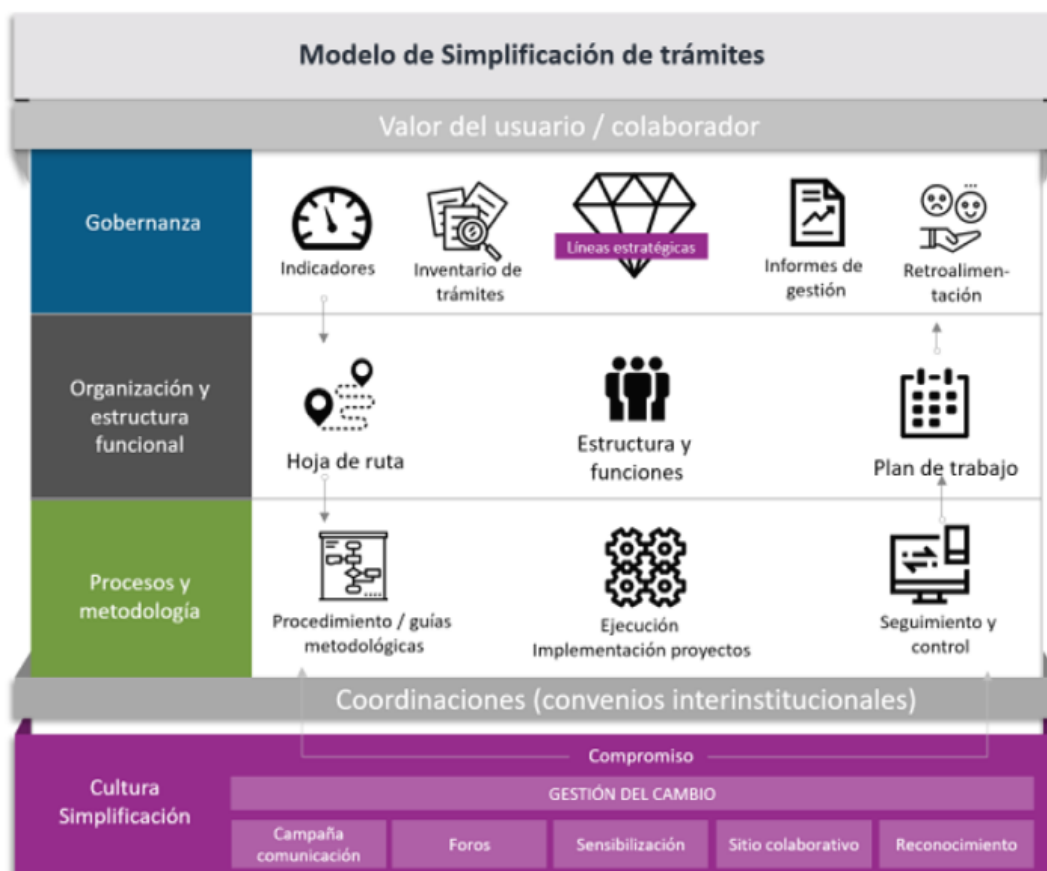
### **b) Robustecer la organización y metodología de trabajo en SIMPLIT**

Se presentaron a Junta Directiva acuerdos, con el fin de redefinir el rol de la Oficialía de Simplificación, fortalecer su funcionalidad y establecer una metodología de trabajo ágil. Se contó con el apoyo decidido y firme de la Junta Directiva, aprobándose los siguientes acuerdos:

- Artículo 25° de la sesión N° 8842, celebrada el 12 de mayo de 2016: Aprobación del plan de fortalecimiento en esta materia, estableciendo la estructura de organización siendo el oficial de simplificación de trámites el gerente administrativo, así como se definen las unidades responsables de operativizar este tema, una reconfiguración de la Comisión de Mejora Regulatoria, empoderándola a estar compuesta de asesores.
- Artículo 29° de la sesión N° 8890, celebrada el 23 de febrero de 2017: Se formaliza una metodología de trabajo a nivel institucional, así como se acuerda que cada gerencia debe enviar a la oficialía, proyectos a simplificar para constituir la cartera de proyectos en esta materia.
- Artículo 22° de la sesión N° 8952, celebrada el 18 de enero de 2018: Facultan al Oficial de Simplificación de Trámites para convocar a lo (s) funcionario (s) de cualquier dependencia de la Institución que se estime pertinente, para que, en un plazo perentorio, participen, colaboren y apoyen en los proyectos de simplificación de trámite o aquello relacionado con la Ley 8220 y su Reglamento, con esto se pudo integrar los equipos de alto desempeño que se ampliará en el apartado d.
- Así mismo, se diseñó el modelo base para este tema, de manera que sirva de guía para llevar las actividades para llevar a cabo la simplificación de trámites institucional. Así mismo se diseñaron y actualizaron circulares institucionales en la materia de simplificación de trámites, GA-0336-2020

relativo al recordatorio pasos para la aprobación de reglamentos o su reforma, así como, GA-0372-2021/GA-DJ-02237-2021/GA-DSA-0080-2021, lecciones aprendidas para la aprobación de reglamentos o su reforma.

**Figura N° 6 Modelo de Simplificación de Trámites**



**Fuente: Oficialía Simplificación de Trámites CCSS**

### c) Fortalecimiento de la Cultura de Simplificación

Otra de las estrategias seguidas fue el fortalecimiento de la cultura de simplificación de trámites e innovación: considerándolos la base del sistema y por ende un tema prioritario para la Institución, por lo tanto, con el apoyo técnico y acompañamiento de la Dirección de Comunicación Organizacional (DCO) se desarrolló una estrategia

de Comunicación y se ejecutaron las líneas de acción que se describen a continuación.

- Desarrollo de una cultura de simplificación de trámites, por medio de asesoría a las unidades responsables de trámites y servicios institucionales, sensibilizaciones en el nivel central, local y regional, videoconferencias por parte de la Oficialía y el equipo de apoyo. Se acuñó como idea fuerza “Simplifica”, acompañada de la imagen gráfica que se muestra en la Figura a continuación.

**Figura N° 7 Imagen Gráfica de la idea fuerza “Simplifica”**



**Fuente: Oficialía Simplificación de Trámites CCSS**

- Se implementó el foro digital institucional de Simplificación de Trámites con la participación de funcionarios de la CCSS; dicho foro se habilitó a partir del lunes 03 de julio y hasta el viernes 04 de agosto del 2017, con una participación de 127 propuestas de mejora y sugerencias en pro de la simplificación de trámites y en beneficio de los usuarios tanto a nivel internos como externos.

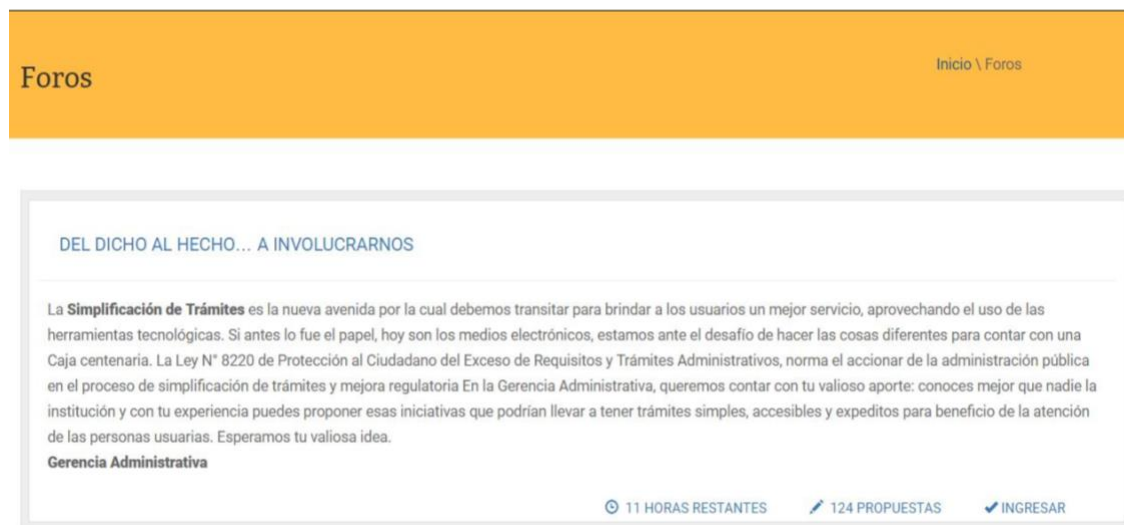


**Figura N° 8 Foro digital en Simplificación**



**Fuente: Oficialía Simplificación de Trámites CCSS**

**Figura N° 9 Foro digital en Simplificación**



**Fuente: Oficialía Simplificación de Trámites CCSS**

**Figura N° 10 Foro digital en Simplificación**



**Fuente: Oficialía Simplificación de Trámites CCSS**

Este foro permitió a los funcionarios Caja formar parte del proceso de simplificación, y hacer conciencia que todos somos responsables de mejorar los procesos de cara al usuario, así como conocer la percepción de nuestros colaboradores, respecto de la calidad y el valor de los servicios médicos, financieros y de pensiones que ofrecemos. Esto con el fin de identificar procesos en que deberíamos simplificar y optimizar, así como identificar aquellos que contribuyen a mejorar la satisfacción de nuestros usuarios.

- En el año 2019, durante el mes de mayo se llevó a cabo un foro digital en simplificación de trámites institucionales, dirigido a nuestra población usuaria, primero en su clase a nivel de sector público, mediante el cual expresaron aspectos en los que veían oportunidades de mejora, por ejemplo temas de: Aseguramiento, Servicios de Salud, Pensiones, Beneficios en dinero (Incapacidades, licencias y otros) y Servicios Digitales

- Se recibieron aproximadamente **245 propuestas**, las cuales se analizaron con los equipos técnicos correspondientes, a fin de establecer proyectos y planes de acción que permitan plasmar, en un corto plazo, las propuestas para mejorar el servicio que se brinda según las necesidades de los asegurados.

**Figura N° 11 Foro digital en Simplificación**



**Fuente: Oficialía Simplificación de Trámites CCSS**

- Para el segundo semestre del 2019 se realizaron visita a las regiones del país, por parte de la Oficialía de Simplificación de Trámites, y del equipo de Directores corresponsables de este tema, el Director de Sistemas Administrativos y el Director de la Dirección Jurídica para desarrollar el taller Simplificación de Trámites en la Práctica , con el acompañamiento técnico de la Dirección de Comunicación Organizacional, integrando tanto a las unidades médicas como a las financieras, definiendo como población meta a los directores y administradores de los establecimientos de salud, administradores de sucursales adscritas, así como los representantes de la Red de Colaboradores Líderes en Información Oficial (CLIO) de cada una de estas unidades.

Estos talleres resultaron sumamente exitosos, en el tanto motivaron a las jefaturas para propiciar la simplificación y la innovación en sus unidades a cargo, sino que se pudieron conocer muchos proyectos e iniciativas de las autoridades regionales de cara a mejorar los servicios a nuestros asegurados.

- El primer semestre 2021 se diseñó y se puso a disposición de la población usuaria de la Caja el sitio de simplificación de trámites para que nuestros colaboradores pueden conocer más acerca del tema.

**Figura N° 12 Plataforma intranet en Simplificación**



**Fuente: Oficialía Simplificación de Trámites CCSS**

- Para incentivar la excelencia, la innovación y conocimiento de iniciativas en materia de simplificación de trámites de nuestras unidades locales y centrales se realizó el Festival virtual de iniciativas en simplificación de trámites, el 22 de octubre del 2021, día del trabajador de la Caja, dirigido a la población interna, la cual generó muchísimo entusiasmo y 60 iniciativas y/o proyectos en esta materia.

Figura N° 13 “Festival Estrellas de la Simplificación”



Fuente: Oficialía Simplificación de Trámites CCSS

Estas iniciativas y proyectos fueron analizados por el equipo técnico de la oficialía en simplificación de trámites y se adicionarían a la cartera de proyectos en simplificación de proyectos.

- Importante señalar que estos excelentes resultados en materia de simplificación de trámites, recibieron reconocimiento por parte del Ministerio de Economía y Comercio, ente rector de la materia a nivel nacional, en

conjunto con la Presidencia de la República, como ejemplares para el resto del sector público y se nos llamó a presentarlos en el Consejo de Gobierno Ampliado del día 14 de diciembre del 2021.

- En materia de Capacitación se realizaron 3371 capacitaciones a funcionarios institucionales, entre los que podemos citar Establecimientos de Salud: REDES, Unidades de Validación y Facturación, Jefaturas de Servicios Médicos, Colaboradores de Servicios de Farmacias, Directores Hospitales, Contralores de Servicios, Secretarías (os), CLIOS, Sucursales Financieras: Administradores, Jefaturas y funcionarios de Servicios de Inspección, SICERE, Cobros, Pensiones, Nivel Central: Auditoría Interna, Gerentes, Plataformistas (Cobros, Inspección, SICERE, Prestaciones en Dinero, Pensiones), Coberturas Especiales, Área Estadísticas Salud, Asesores gerenciales, Comisión Mejora Regulatoria, Unidades técnicas gerenciales, entre otros.

### **d) Direccionamiento y gestión de Simplificación de Trámites**

En aspectos más administrativos de la simplificación de trámites, se pudieron alcanzar los siguientes resultados:

- Direccionamiento y seguimiento a las gerencias para la elaboración y aprobación de Planes de Mejora Regulatoria reportados al Ministerio de Economía Industria y Comercio MEIC, en cumplimiento de las Directrices de dicha institución.
- Inventario y Catálogo de trámites: Se actualizó el inventario regulatorio y el listado de los trámites y requisitos institucionales actualizado remitido por todas las gerencias, para cumplimiento de la Directriz 20 MP-MEIC denominada “Acciones inmediatas para la simplificación de trámites en el Gobierno del Bicentenario”.



- Se actualizó el Catálogo Nacional de trámites, y se rediseñó el Catálogo institucional, logrando que este último sea ágil para el usuario.

**Figura N° 14 Catálogo de trámites**



**Fuente: Oficialía Simplificación de Trámites CCSS**

- **Mejora Regulatoria:** Se realizaron un total de 119 reformas reglamentarias revisadas, de índole interno, así como reglamentos que contienen trámites y requisitos para personas usuarias externas.
- **Convenios:** Se gestionó el convenio entre CCSS y Registro Nacional de la Propiedad mayo 2017, eliminando el requisito de certificaciones de bienes e inmuebles, eso implicó un ahorro para cada usuario y es equivalente desde su inicio al mes de octubre de 1.000 millones de colones facturados. Números que se traducen en un impacto positivo para los usuarios.
- **Proyectos de simplificación:** Se eliminó la orden patronal y el carné de asegurado, siendo estos proyectos los impulsores para nuestras unidades institucionales se incentivarán a simplificar e innovar los tramites de cara a la población usuaria.

- Eliminación de requisitos al usuario del Registro Nacional para los trámites institucionales. Se identificaron los trámites institucionales en los que se solicitaban al usuario certificaciones sobre bienes inmuebles, bienes muebles, catastro, personas jurídicas y propiedad industrial, y se establece que los mismos sean consultados directamente por la institución, a través del Convenio suscrito Registro Nacional - CCSS, logrando así verificar los requisitos registrales sin necesidad de solicitarlos al usuario, lo cual lo beneficia en el tanto ya no debe aportar esta documentación.
- En el primer semestre del 2020 se realizó la priorizaron de las iniciativas producto de los talleres mencionados en el punto anterior y se dieron a conocer a la Gerencia General, el Dr. Roberto Cervantes las oficializa por medio del oficio GG-1328- 2020 y se conforman para la ejecución de estos proyectos los Equipos de Alto Desempeño, lo cuales son integrados por colaboradores institucionales de diferentes disciplinas y de los niveles locales y Central. A continuación, los proyectos conformados

**Tabla N° 1 Cartera de Proyectos de Simplificación de Tramites**

N°	Proyecto	Estado
1.	Simplificación de trámites y mejora regulatoria para el proceso de incapacidades por medicina mixta y de empresa	Mejora regulatoria 100% finalizado Simplificación del proceso y levantamiento de requerimientos 100% documentado, en preparación para piloto
2.	Mejora Regulatoria de la ayuda económica para el pago de pasajes y hospedajes, simplificándolo	Mejora Regulatoria 100% Finalizado
3	Diseño del portal único en servicios y modelo de gobernanza	Diseño Finalizado 100%

**Fuente: Oficialía de simplificación de Trámites**



Tabla N° 1 Continuación Cartera de Proyectos de Simplificación de Trámites

N°	Proyecto	Estado
4	Diseño de la app para servicios financieros y financieros CCSS móvil y modelo de gobernanza	Diseño Finalizado 100%
5	Optimización para el otorgamiento de citas postparto	Diseño Finalizado 100%
6	Diseño de la propuesta de aseguramiento trabajador independiente y prestación de servicios de salud	Diseño del propuesta y levantamiento de requerimientos 100% finalizado
7.	Proyecto La Caja en su comunidad	Diseño de la propuesta finalizado está en piloto zona de atlántica
8.	Optimización del proceso para el otorgamiento citas en el servicio de laboratorio	Diseño del proceso finalizado, actualmente en piloto

**Fuente: Oficialía de simplificación de Trámites**

### 2.3. Impacto en el Modelo de Gestión Administrativo Gerencial

La implementación de las líneas gerenciales expuestas de la mano con el programa de simplificación administrativa ha generado un cambio cultural en la Gerencia, una forma de trabajar mediante objetivos medibles y mejorables en el tiempo.

Como señalamos antes, desde que asumimos la Gerencia, a partir del año 2016 se iniciaron cambios dentro del modelo de gestión administrativa, los cuales vinieron a dar una mayor flexibilidad y eficiencia al modelo, entre ellos se encuentran:

### **Reuniones de Coordinación Gerencial**

Se implementó la realización de reuniones de Coordinación Gerencial por parte del Staff Asesor, donde de manera articulada los asesores de la Gerencia se reúnen y analizan el abordaje de temas en común con el fin de promover un máximo aprovechamiento de los recursos, una comunicación efectiva y garantizar la correcta organización del trabajo.

### **Designación de asesores enlaces con las Dirección de Sede**

Con el fin de brindar un canal de comunicación oportuna con la Gerencia y dar seguimiento recíproco a temas de interés, se implemente la designación de asesores enlaces con cada Dirección de Sede adscrita a la Gerencia Administrativa

### **Realización de Consejos de Directores y Asesores**

Se implementó el Consejo de Directores y Asesores, con reuniones de manera mensual, en dichas reuniones se exponen temas varios de interés común ya sea en seguimiento de tareas asignadas y como espacio de comunicación para el equipo de trabajo.

### **Integración del equipo secretarial Gerencial y de las Direcciones de Sede**

Se promovió el fortalecimiento de la integración del equipo secretarial, tanto del despacho de la Gerencia Administrativa como en articulación con las Direcciones con el fin de fortalecer la red secretarial y abrir canales de comunicación efectiva en el seguimiento de temas por ejemplo atención de la correspondencia o reuniones.

### **Seguimiento en la atención de Informes de Auditoría interna y acuerdos de Junta Directiva**

Se implementaron reuniones mensuales con la Gerencia y el asesor enlace encargado del seguimiento en la atención de Informes de Auditoría interna y acuerdos de Junta Directiva, lo anterior con el objetivo de monitorear el avance y atención de los mismos.

#### **2.4. Liderazgo e Impacto Institucional**

Congruentes con nuestra misión y procurando ser ejemplo en la gestión nuestra Gerencia lideró e impacto en temas medulares para la institución entre ellos podemos citar:

##### **a) Promoción y aprobación de la “Política Institucional para el Fortalecimiento del deber de Probidad en la Gestión**

Esta Política fue aprobada por la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social en el artículo 14° de la sesión N° 9191, celebrada el 01 de julio de 2021.

La misma contribuye al cumplimiento del deber de probidad en el ejercicio de las funciones del funcionario público, por medio de la prevención, detección, sanción y erradicación de la corrupción y conflicto de interés en la Institución, para satisfacción del interés público en las prestaciones de salud y de pensiones, bajo el gobierno y administración de la Caja.

##### **b) Política de calidad**

Es importante destacar que congruente con nuestro modelo de gestión, se propuso la conformación y se ha liderado exitosamente la Comisión Institucional de Calidad, siendo uno de los principales productos obtenidos, la propuesta de Política Institucional de Calidad, con el objetivo de implementar la gestión de la calidad en

los procesos que soportan los servicios brindados por el Régimen de Salud y el de Pensiones, con el fin de generar confianza y aumentar la satisfacción de las personas usuarias de los servicios.

La propuesta de política se trasladó a la Gerencia General, mediante oficio GA-0091-2022 del 02 de febrero, para revisión e inicio del proceso de aprobación por parte de la Junta Directiva.

### **c) Protección de datos y cumplimiento de la Ley 8968**

Se presentó por parte de la Auditoría Interna informe ATIC-083-2018 “Evaluación de carácter especial referente al cumplimiento de la Ley N° 8968 Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)”, sugiriendo a la Presidencia Ejecutiva, adoptar las acciones concretas para la atención de las recomendaciones de dicho informe, conformando para los efectos una Comisión Institucional integrada por representantes de ese nivel jerárquico, las gerencias institucionales, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones en su función de Asesoría técnica, y demás instancias que se estime pertinente, la cual se encargue de establecer un Modelo de Gestión Integral orientado a garantizar el cumplimiento de lo establecido en la Ley N° 8968 y su reglamento en la CCSS.

Dicha comisión fue conformada por un representante de cada una de las Gerencias, y su coordinación recayó en la Gerencia Administrativa.

Productos entregados para la atención del informe de auditoría en relación con la protección de datos:

- Protocolo para la Protección de documentos de identificación en los Establecimientos de la CCSS.
- Convenio marco de cooperación entre la Caja Costarricense de Seguro Social y la Agencia de Protección de Datos de los Habitantes.
- Plantilla de registro de convenios y bases de datos institucionales

- Modelo de gestión integral para el cumplimiento de la Ley N° 8968 y su reglamento en la CCSS.

### **d) Política de Gobernanza de Datos**

En aras del mejoramiento continuo en la protección y uso de los datos institucionales, se conformó un equipo de trabajo con el objetivo de elaborar la propuesta de la “Política Institucional para la Gobernanza de Datos”, mismo que se encuentra integrado en la actualidad

El equipo de trabajo procura orientar el manejo y protección de los datos institucionales, de forma que se conviertan en un activo estratégico para la administración, como parte del proceso se realizan coordinaciones con diferentes unidades claves en la Institución, con el fin de enmarcar el quehacer institucional en todos sus ámbitos.

Actualmente el equipo cuenta con la participación de un Asesor, un Asistente Ejecutivo y un representante de la Dirección Jurídica todos miembros de esta Gerencia como parte del equipo y se encuentran en proceso de contrucción de este entregable.

### **e) Modelo de Gobernanza y Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Caja Costarricense de Seguro Social**

Como parte del Programa de Transformación de las TIC (PTTIC); en el que se desarrollan y ejecutan diversas iniciativas que componen el modelo de Gobernanza y Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Caja Costarricense de Seguro Social y sus diferentes componentes desde la Gerencia Adminsitrativa se ha tenido participación en equipos claves para el mismo dentro de los que destacan:

- Implementación de los procesos de gobernanza a desarrollar por el Consejo Tecnológico
- “Habilitar los equipos innovadores e integrador”, del programa de Transformación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.
- Gobierno de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.
- Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones “Gestión de eventos de la plataforma”
- Gestión de las Operaciones de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.
- Gestión del Recurso Humano de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.
- Gestión de la Continuidad del Negocio
- Gestión financiera de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.

### **f) Revisión y Análisis del Programa de Gobernanza de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.**

De conformidad con los términos aprobados en la nueva Hoja de Ruta del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central (PRONC) mediante la sesión 9200, artículo 9, del 19 de agosto de 2021, en la cual quedó priorizado y aprobado el análisis de la Gerencia General inmersa la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones se conformó un equipo Intergerencial de alto nivel

técnico para la revisión y análisis del programa de gobernanza de las tecnologías de información y comunicaciones.

Esta decisión se amparó en la solicitud delineada por la Auditoría Interna mediante el oficio AD-ATIC-1930-2021 del 9 de setiembre del 2021, mediante el cual se solicita realizar “(...) un análisis integral del modelo de gobierno de las TIC y Seguridad de la Información, a fin de considerar la nueva realidad de la Institución, así como, además, elementos que la Administración estimara conveniente.

En ese sentido se seleccionaron integrantes con base en los conocimientos y experiencia laboral en diferentes temáticas que aportarán al cumplimiento del objetivo de este equipo siendo liderado en una primera etapa por parte de la Gerencia Administrativa.

### 3. Logros Desarrollados en la Gestión Según vector Estratégico

#### 3.1. De la Gestión Legal y los Procesos Relacionados

**Figura N° 15 Procesos relacionados con la Gestión Legal**



**Fuente: Mapa de Procesos Sistema de Gestión de Calidad Gerencia Administrativa**

### **Transformación digital asociada a la Gestión Legal**

#### **Eliminación del Uso del Expediente Digital Físico**

Se digitalizaron 10 mil expedientes judiciales y se eliminó el uso de expedientes físicos durante el año 2021.

#### **Implementación del Teletrabajo y Reducción de costos Operativos**

Se implementó y se continúa con el Teletrabajo en toda la Unidad, lo cual ha permitido reducir el espacio físico que ocupaba la Dirección Jurídica a la mitad y con ello los costos operativos.

#### **Atención de audiencias judiciales virtuales**

Atención de audiencias judiciales virtuales en todas las jurisdicciones disponibles. Lo que se ha traducido en un ahorro de los recursos públicos –humanos y económicos- por cuanto el traslado hasta el Juzgado implica una erogación de dinero por parte de la administración. Mas aún en este momento en el cual se ha dado una erogación de fondos públicos muy alta, en los que se ha visto obligada la CCSS para enfrentar la pandemia del COVID-19 y que aún sigue enfrentando.

#### **Implementación del Sistema JURIX-File Máster**

Se realizó la Migración de la base de datos File Máster al Jurix, herramienta en donde actualmente se registran todas las actividades sustantivas de la Dirección Jurídica y se realizó la implementación de la colección de MAPA y Constitucional a Nivel nacional a través de este Sistema



### Enfoque de Calidad en el desarrollo de los Procesos y la Prestación del Servicio de la Gestión Legal

En el desarrollo de los procesos en los que la Dirección Jurídica es el principal actor se cuenta con instrumentos de medición establecidos como parte del Sistema de Gestión de Calidad el cual establece indicadores para determinar el alcance de los resultados relacionados, los mismos se muestran en las Tabla N°2 y N°3 detallada a continuación.

**Tabla N° 2 Instrumentos para la evaluación de satisfacción del Cliente  
Procesos de la Gestión Legal**

GA-DJ-FP002 Asesoría Jurídica	Capacitaciones Asesorías jurídicas personales, telefónicas o escritas	Formulario digital	Al finalizar cada capacitación
		Formulario digital (Formas)	Al finalizar cada asesoría
GA-DJ-FP001 Gestión Judicial	*Sentencias obtenidas	Retroalimentación informe anual	Anual
GA-DJ-FP003 Gestión Notarial	Formalización créditos hipotecarios o arreglos de pago	Formulario digital	Al finalizar cada proceso de formalización
GA-DJ-FP003 Gestión Notarial	*Gestiones terrenos y propiedad de la Caja	Retroalimentación informe anual	Anual

**Fuente: Dirección Jurídica**

**Tabla N° 3 Evaluación de satisfacción del Cliente para el año 2021 en los  
Procesos de la Gestión Legal**

Proceso		Oficio de informe	Cantidad de herramientas aplicadas	Promedio del resultado obtenido
<b>GA-DJ-FP002 Asesoría Jurídica</b>	Capacitaciones	GA-DJ-06498-2021	26	9.13
	Asesorías jurídicas personales, telefónicas o escritas	GA-DJ-06913-2021	33	93%
<b>GA-DJ-FP001 Gestión Judicial</b>	* Sentencias obtenidas	GA-DJ-07161-2021	6	4.5
<b>GA-DJ-FP003 Gestión Notarial</b>	Formalización Créditos hipotecarios o arreglos de pago	GA-DJ-06882-2021	10	90
	*Gestiones terrenos y propiedad de la Caja	GA-DJ-01405-2021	Este informe solo se entregaba, no se le aplicaba instrumento, pero se recuperó 10048 metros, el tema fue expuesto a la Gerencia Administrativa	

**Fuente: Dirección Jurídica**

### **Objetivos de gestión**

- Se expuso ante todas las gerencias el oficio GA-DJ-1487-2021 “Informe resultado de sentencias judiciales durante el año 2020”. Asimismo, se abordaron temas propios de la gestión judicial, derivada de la actividad de cada Gerencia específicamente y de esta manera medir la satisfacción del cliente interno con el servicio que brinda el Área de Gestión Judicial.

- Estandarización de la conformación del expediente administrativo de trámite procesos judiciales, por el Área Gestión Judicial, (entiéndase el expediente judicial y las gestiones administrativas relacionadas a su atención), lo cual, a partir de 12 de abril de 2021, debe ser ingresado en el sistema de información Jurix.
- Por parte de la asesoría que se brinda, se registran en su totalidad las consultas no escritas en el Jurix, y se alcanzó un cumplimiento en un 100%, y el informe de resultados de la encuesta de satisfacción
- Por segundo año consecutivo se llevó a cabo el Congreso Nacional de Abogados de manera virtual.

### **Transformación digital asociada a la Gestión de los Procedimientos Administrativos**

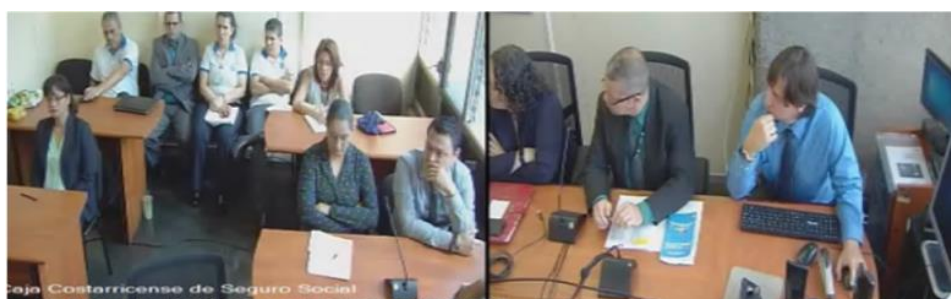
#### **Grabación de audiencias**

Se considera la probabilidad de mejorar la eficacia de las actividades por medio de la implementación de tecnología orientada a la simplificación del proceso, a la vez que se buscaba obtener beneficios en materia de reducción de los tiempos de instrucción, mejora en la integridad de las declaraciones, ahorro de dinero en giras, y de salud ocupacional entre otras.

Para el mes de octubre del 2016, la Gerencia Administrativa ejecuta una serie de acciones enfocadas a adquirir la tecnología necesaria para que el CIPA contara con equipo de video grabación para la celebración de las comparecencias dentro de los procedimientos, lo cual había sido un proyecto que tenía para ese entonces una década de estarse gestionando, y que por diferentes motivos no había podido concretarse.

Para tales fines, se realizó un trabajo en conjunto con la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, el Centro de Gestión Informática de la Gerencia, y el Departamento de Tecnología de la Información del Poder Judicial, lo cual culminó en la compra 2017CD-000003-1105 de “Solución integral de audio y video para la grabación de las audiencias del CIPA”.

**Figura N° 16 Fotografía del plan piloto de la solución  
(29 de octubre de 2016)**



**Fuente: Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos**

La contratación adquirida por medio del procedimiento 2017CD-000003-1105 consiste en una base de hardware de microfonía y cámaras PTZ, cien por ciento automática, y un software de operación sincronizado para todas las salas de audiencia.

Gracias a este proyecto, los tiempos de las comparecencias se han reducido en una relación de 3 a 1 (es decir, lo que antes tomaba tres horas en realizarse ahora se puede hacer en una hora), a la vez que se lograron alcanzar los beneficios ya externados y con ello no sólo una reducción en los tiempos de instrucción, sino el aumento en la capacidad instalada del CIPA.

Asimismo, se ha formulado una meta por medio de NOVAPLAN con el objetivo de realizar al menos una actividad contractual relacionada con mantener y actualizar

un sistema automatizado de Apoyo a la Gestión Jurídica, para la optimización y estandarización de los procesos, y la modernización de los sistemas que los soportan. De esta manera, la meta está enfocada en realizar la continuación del esquema de actualización tecnológica para la grabación de audiencias.

### **Implementación de la firma digital en el desarrollo de las actividades del Centro de Procedimientos Administrativos**

Por parte de la Gerencia Administrativa se brindó un acompañamiento al CIPA con la finalidad de adquirir firma digital para facilitar la efectividad de las operaciones, obtener mayor seguridad considerando el hecho de que no existe el repudio sobre la firma, ahorro en costos generales, entorno sin papel en búsqueda de una oficina digital -lo cual incide directamente en la experiencia del cliente-, mejorar las tareas de seguimiento y rendición de cuentas e ir preparando el ambiente para la era que se avecinaba de la digitalización y el expediente electrónico.

En la actualidad, el uso de la firma electrónica es trascendental para todas las tareas que se realizan en el Centro, tanto a nivel técnico operativo, como de gestión de recursos humanos, contratación, presupuesto, activos, y similares. De igual manera, la utilización de este insumo tiene una repercusión directa en la implementación del expediente electrónico, y todas las gestiones que se desprenden de este nuevo proyecto, con lo cual se aporta trazabilidad en las operaciones.

### **Implementación del Sistema JURIX-File Máster**

La Gerencia General y la Gerencia Administrativa, a través de la Dirección Jurídica, el Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, la Dirección de Bienestar Laboral y el Centro de Gestión Informática de la Gerencia Administrativa, desarrolló una herramienta de gestión legal – administrativa, para trabajar de forma ordenada y estandarizada, los procesos sancionatorios (investigación preliminar, solicitud de inicio, procedimiento administrativo), mecanismos alternos al

procedimiento administrativo (MAPAS) y recursos de amparo en la Caja Costarricense de Seguro Social denominada "JURIX".

Este sistema viene a solventar algunas de las principales necesidades de la Administración, toda vez que pone a disposición de los colaboradores, plantillas, alertas y herramientas que les permitirán trabajar de forma más ordenada y estandarizada en temas relacionados con la gestión legal, permitiendo, además, la detección de tendencias y conductas de los usuarios y funcionarios; de manera que, se puedan adoptar acciones preventivas y de control, que mejoren la gestión institucional.

Al respecto, la relevancia del JURIX a nivel Institucional consiste en que se ha logrado cambiar el entorno descrito hasta esa fecha, por una automatización del proceso, con uniformidad y cobertura nacional, además de la inmediatez de las operaciones al ser estas registradas en un sistema único en tiempo real.

Parte de los elementos que pueden ser registrados en el sistema tienen relación con los temas de Recursos de Amparo, Mecanismos Alternos al Procedimiento Administrativo (MAPA), Investigación Preliminar, Solicitud de Inicio Procedimiento Administrativo, y Procedimiento Administrativo, entre otros.

En otras palabras, este sistema de información permite uniformar el registro de la información y a su vez dar una trazabilidad y seguimiento a la misma, tanto en materia disciplinaria como recursos de amparo, y otros derivados tales como investigaciones preliminares y MAPA, facilitando una rectoría en la materia la cual anteriormente era inexistente.

A continuación, se señalan las colecciones que tienen relación con la materia de gestión sancionatoria, las cuales permiten ingresar de forma digital los documentos relacionados con el proceso (por ejemplos: archivos en formatos PDF, videos, etc.), resguardando a su vez la seguridad y confidencialidad de la información a través de niveles de acceso en los usuarios.

- Colección o Módulo Investigación Preliminar
- Colección o Módulo Solicitud de Inicio del Procedimiento Administrativo
- Colección o Módulo Procedimiento Administrativo

Como parte del proceso de mejora continua en la búsqueda del fortalecimiento del desarrollo del JURIX y en procura de la digitalización de la gestión sancionatoria, se cuenta con un desarrollo de creación de interfaces o ventanas gráficas para dar acceso a la colección o módulo de Procedimientos Administrativos del JURIX a las partes procedimentales (a los investigados, partes con interés legítimo, representantes legales, apoderados especiales o sindicales), para que puedan presentar escritos en línea y del mismo modo consultar el expediente administrativo en el cual intervengan o formen parte; este desarrollo fue aprobado por el Comité de Usuarios del JURIX, y fue desarrollado por parte del proveedor, este requerimiento permite convertir el expediente del procedimiento administrativo en electrónico, por lo cual su implementación inicial sería por parte del CIPA (como plan piloto) y posteriormente, superada esa etapa, pueda ser implementado a nivel institucional. Actualmente, el módulo se encuentra en ajustes y pruebas, para posteriormente efectuar la elaboración de guías, manuales de usuario y su respectivo reglamento o normativa según corresponda.

También, para la facilidad de los usuarios y la oportunidad de la información, fue creado el reporte o Plantilla que replica el Formulario de la Defensoría de los Habitantes para los procedimientos administrativos de Hostigamiento Sexual, el cual fue aprobado por el Comité de Usuarios del JURIX, se encuentra desarrollado y su pase a producción se realizará próximamente.

El Módulo de Acciones de Regreso, solicitado por la Gerencia Administrativa, aprobado por el Comité de Usuarios del JURIX, se encuentra en desarrollo con recurso interno, actualmente se le están realizando los cambios solicitados por los representantes de la Gerencias y Dirección Jurídica para poder realizar el proceso de pruebas y su aprobación por parte de los usuarios, concluida dicha etapa, se procederá a elaborar sus guías y manuales de uso para su puesta en producción.

Es importante destacar que durante el tercer trimestre del año 2021 se brindó una capacitación en materia del Sistema JURIX con la intención de que a futuro pueda ser creado un esquema de soporte institucional con cobertura nacional. Por tal razón, se incorporó en la planificación de NOVAPLAN un objetivo de capacitación asociado a Implementar un plan de capacitaciones bianual orientado a los usuarios de los servicios del CIPA en relación con el sistema Jurix y temas asociados. Esto con la finalidad de efectuar aproximadamente 20 capacitaciones en el periodo establecido dentro de la planificación.

### **Enfoque de Calidad en el desarrollo de los Procesos y la Prestación del Servicio de la Gestión de los Procedimientos Administrativos**

El Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos recibió capacitación en la Norma INTE-ISO 9001:2015, específicamente dos funcionarios del Centro en una etapa inicial, y se ha conformado un grupo de trabajo a nivel interno en el que para una etapa posterior (período 2021-2022), se brinde esta capacitación a dos funcionarios más. Entre las acciones realizadas para la implementación del Sistema Gestión de Calidad en este Centro se encuentran las siguientes:

- Mapeo del proceso del CIPA
- Documentación de la Política y Plan de Calidad
- Análisis del contexto interno y externo del CIPA
- Elaboración de documento de guía de trabajo interno para la definición de las funciones secretariales, profesionales, y de soporte general para la gestión.
- Levantamiento de las fichas de proceso y procedimientos, con miras a un documento de organización interno
- Definición, desarrollo, control y seguimiento de Objetivos de Calidad
- Definición, control y seguimiento de indicadores de gestión y control
- Evaluación de la Satisfacción del Cliente



- Auditorías de Calidad
- Revisión por la Dirección
- Acciones de mantenimiento y conservación de la certificación del sistema

Todo lo anterior en aras de una adecuada implementación del Sistema de Gestión de Calidad, lo cual genera, desde el enfoque de mejora continua propio de estos sistemas, el seguimiento de acciones correctivas y preventivas, así como la atención de oportunidades que permitan satisfacer los requerimientos de los usuarios, a través de la descripción del evento, la determinación del problema, su causa, y su consecuente solución.

A continuación, se detallan algunos de los beneficios que la implementación del Sistema Gestión de Calidad ha traído al CIPA:

### **Toma de conciencia**

En atención al apartado 7.3 de la Norma INTE- ISO 9001:2015, en el Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos se han comunicado al personal, los componentes puntuales para este apartado. Además, en dicha divulgación se ha puesto en conocimiento para todo el personal los siguientes documentos:

- Contexto de organización vigente (versión de noviembre 2020)
- Ficha del proceso sustantivo GA-CIPA-FP001
- Fichas de procedimientos GA-CIPA-PR001 y GA-CIPA-PR002
- Política de Calidad Institucional DSI-API-FR-006 (versión para aprobación)
- Oportunidades de mejora para implementar acciones que garanticen un esfuerzo por satisfacer al cliente.
- Oficios GA-CIPA-02346-2020, GA-CIPA-00573-2021, GA-CIPA-00647-2021, y GA-CIPA-00902-2021 sobre aspectos trascendentales en atención

al cliente, objetivo de calidad, formularios, y demás consideraciones asociadas.

Por otra parte, se ha iniciado una estrategia de comunicados en formato boletín, los cuales pretenden externar aspectos relacionados con el apartado 7.3, y que permitan a la vez el involucramiento del personal dentro del Sistema de Gestión de Calidad. Previamente a estas acciones, se ha puesto también en conocimiento de todas las personas colaboradoras temas del SGC tanto en reuniones mensuales, como por otros comunicados de correo electrónico.

De igual manera, se continuará con la práctica de facilitar los medios para la participación de todo el personal. Parte de estos medios contempla las reuniones mensuales, la capacitación, el envío de boletines, circulares con directrices específicas, entre otros elementos que contribuyan a la toma de conciencia.

### **Control de documentos**

Estos sistemas de gestión promueven un adecuado control documental, por ejemplo, el CIPA actualmente cuenta con documentos incorporados dentro del listado maestro de archivos conforme el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **Evaluación del cliente e indicadores**

Promueve la mejora continua, a través de la evaluación de la satisfacción del cliente con respecto a los productos o servicios recibidos, para ello, se definió una herramienta que permite evaluar la percepción del cliente en función del producto que está asociado al proceso sustantivo del CIPA, considerando como cliente en la instrucción del procedimiento al Órgano Decisor que es quien solicita la apertura de éste, y como producto a entregar se ha definido el “Informe de Conclusiones” que emite el Órgano Director.

La herramienta consiste en una encuesta de satisfacción, disponible en la plataforma Microsoft Forms, la cual puede consultarse dando clic en el siguiente vínculo: <https://forms.office.com/r/6FMD290Few>

### Mejora continua de la gestión

Todo el engranaje que conlleva la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad lleva a la unidad a un cambio de cultura, toda vez que la documentación, medición y seguimiento de objetivos de calidad e indicadores de gestión y control, auditorías de calidad, medición de la satisfacción del usuario, revisión por la Dirección, entre otros aspectos, llevan a la unidad a mantener una gestión basada en la mejora continua y por ende en la satisfacción de los usuarios.

A modo de ejemplo, el siguiente objetivo de calidad ya se encuentra en etapa concluido, tal como se detallará en siguiente apartado.

- Descripción: Implementar un sistema automatizado de apoyo a la Gestión Jurídica, para la optimización y estandarización de los procesos, y la modernización de los sistemas que los soportan, considerando tecnología de videoconferencia.
- Meta: Que a junio del año 2021 se haya implementado un sistema automatizado de apoyo a la Gestión Jurídica al 100%, para la optimización y estandarización de los procesos, y la modernización de los sistemas que los soportan, considerando tecnología de videoconferencia.
- Medición: Porcentaje de avance en la implementación del sistema de videoconferencia para audiencias orales y privadas.

### Objetivos de gestión

#### Audiencias virtuales y protocolo

Dentro del direccionamiento de alto nivel que la Gerencia Administrativa ha propuesto para los próximos períodos, se procedió a remitir a la Gerencia el estudio de videoconferencia con título “Plantilla para la implementación del módulo de video conferencia al sistema de grabación de audio y video de comparecencias del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos”.

Actualmente el proyecto del protocolo de celebración de audiencias por medios electrónicos se encuentra aprobado y divulgado, según el comunicado WebMaster del 08 de mayo de los corrientes, mediante el cual se procedió a comunicar el protocolo para la realización de comparecencias orales en procedimientos administrativos por videoconferencia en la Caja Costarricense de Seguro Social (documento GA-DJ-PC001). Al respecto, se tuvo una reunión general con el personal del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, en la que se comunicaron generalidades y beneficios para el aplicativo, y producto de estas facilidades se han efectuado más de 15 audiencias virtuales en el segundo semestre del 2021.

#### Clima organizacional

En atención al oficio GA-DBL-0440-2020/DBL-ADL-155-2020 de fecha 20 de octubre 2020, referente a la “SOLICITUD DEL PLAN DE ACCIÓN (MEJORA/FORTALECIMIENTO) -ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL 2020” y habiendo recibido el resultado del diagnóstico de clima organizacional por parte del Grupo de Apoyo Técnico, se procedió a realizar el seguimiento del plan de acción para obtener un resultado satisfactorio, y de esta manera, contribuir a la mejora de los componentes de clima organizacional.

**Tabla N° 4 Estado de Acciones Realizadas**

<b>ACCIONES O COMPROMISOS PROPUESTOS</b>	<b>ESTADO DE LAS ACCIONES PROGRAMADAS EN RELACIÓN CON LAS ACCIONES REALIZADAS</b>
<b>Elaboración de un manual de funcionamiento de actividades.</b>	<p>ESTADO: CONCLUIDO (ajustes finales)</p> <p>DESCRIPCIÓN: Elaboración de la “Guía de funcionamiento interno del CIPA” (ya se cuenta con la primera revisión en fecha 04/02/2021, y se están haciendo los ajustes finales producto de la reunión general de grupo del mes de mayo para presentar la versión final en junio).</p>
<b>Gestión para el proceso de reclasificación de las plazas.</b>	<p>ESTADO: CONCLUIDO (gestión suficiente)</p> <p>DESCRIPCIÓN: Remisión de certificaciones, cuestionarios, definición de cargas, y demás plantillas a la Subárea Gestión Recursos Humanos en atención al oficio DAGP-SRGH-2554-2020 (f. 04/12/2020). Estos estudios se encuentran actualmente en la Subárea Diseño y Valoración de Puestos, encargada de aplicar el análisis para reclasificación.</p> <p>ESTADO: CONCLUIDO (se continuará realizando reuniones de seguimiento de aspectos de clima)</p> <p>DESCRIPCIÓN: Reunión general vía Teams para presentación de datos (f. 23/11/2020), reunión general vía Teams para análisis de avance de componentes señalados en el plan de acción (f. 27/01/2021), y reunión general vía Teams para análisis de funciones de la guía de trabajo, y aplicación del protocolo virtual de audiencias (f. 17/05/2021).</p> <p>ESTADO: CONCLUIDO (gestión suficiente)</p>

**Fuente: Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos**

Tabla N° 4 Continuación “Estado de Acciones Realizadas”

ACCIONES O COMPROMISOS PROPUESTOS	ESTADO DE LAS ACCIONES PROGRAMADAS EN RELACIÓN CON LAS ACCIONES REALIZADAS
<b>Dotación de tiempo extraordinario para las tareas.</b>	ESTADO: CONCLUIDO (gestión suficiente) DESCRIPCIÓN: Solicitud de aval para tiempo extraordinario a la Gerencia Administrativa mediante oficio GA-CIPA-00002-1105 (f. 06/01/2021). El aval ha sido brindado al Centro por medio del documento GA-0125-2021 (f. 26/01/2021). Se realizó la modificación 01-2021 para incremento de la cuenta 2021 de Tiempo extraordinario. Actualmente se está en ejecución del tiempo extraordinario en labores descritas.

**Fuente: Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos**

En lo que concierne al tema de reclasificación de las plazas profesionales a categoría P4, esta gestión fue aprobada para el segundo semestre del año 2021, con lo cual se mejora en gran manera el clima organizacional en la unidad. De esta forma, se tiene la convicción de que cuando un recurso humano del CIPA es ascendido en otra unidad de la institución ocurre porque el funcionario tiene ante sí otros aspectos de relevancia, y que dichosamente ya no están vinculados con la falta de equidad en las categorías profesionales.

#### **Estudio de cargas de trabajo**

En atención al oficio GA-0186-2021 que trata sobre el informe de seguimiento SASAAI-19-207-2021 “Estudio de carácter especial sobre la gestión del Centro para la Instrucción del Procedimiento Administrativo (CIPA) durante el primer semestre del 2019”. Ref. AI-250-2021, se procedió a efectuar la respuesta suministrada por el documento GA-CIPA-00622-2021 (f. 26/04/2021), el cual expone lo siguiente:

Mediante consecutivo GG-DAGP-1319-2020 de fecha 12 de diciembre del 2021, se realizó un seguimiento de lo solicitado a través del oficio GA-0029-2020, concerniente al fortalecimiento del recurso humano del CIPA, por lo que la Dirección de Administración y Gestión de Personal (DAGP) procedió a enumerar las actividades que se habían ejecutado desde marzo de 2019 a noviembre del 2020. El documento en mención elaborado por la DAGP fue a su vez comunicado a este Centro por medio del memorando MEM-GA-0209-2020 (f. 20/11/2020).

A través del oficio GA-CIPA-02251-2020 GA-DSA-0230-2020 (f. 02/12/2020) se hizo referencia del consecutivo GG-2743-2020 (21/11/2020), en el cual la Gerencia General informa sobre una serie de aspectos técnicos de necesaria consideración en el ejercicio de analizar posibles escenarios para el fortalecimiento del CIPA, dentro del contexto actual por el que atraviesa el país y la Institución, y se expusieron aspectos importantes de cara al rezago existente y las cargas de trabajo. En ese sentido, la recomendación 1 del oficio SASAAI-19-207-1-2021 del 28 de enero del 2021, indica lo siguiente: “[...] De conformidad con lo expuesto en el hallazgo 1 de este informe, en relación con el rezago existente en los procedimientos administrativos sancionadores ejecutados en el Centro para la Instrucción del Procedimiento Administrativo, y con la colaboración de las unidades que considere pertinente, efectuar un estudio de la capacidad resolutive del CIPA, con la finalidad de efectuar las acciones que correspondan en aras de brindar a esta dependencia los recursos necesarios para atender la demanda de trámites que le son asignados [...]”.

A raíz de lo anterior, se realizó documento GA-CIPA-0272-2021 de fecha 19 de febrero del 2021, dirigido a la Subárea de Planificación de Recursos Humanos informando sobre las acciones realizadas en materia de cargas de trabajo, considerando el rezago de los expedientes y el contexto vinculado a la problemática.

Mediante documento GG-DAGP-0696-2021 (14/06/2021) se indica que “[...] la Dirección de Administración y Gestión de Personal está en la mejor disposición de



atender el estudio solicitado por esa Gerencia, a partir de la segunda semana del mes de octubre [...]”. Este estudio incluye la finalización de las bitácoras de cargas de trabajo por parte de los funcionarios, la revisión de las bitácoras de trabajo, el análisis de resultados, y la elaboración del informe de determinación de necesidades del Centro.

Este tema ha sido objeto de seguimiento mediante oficio GA-CIPA-2666-2021 informe de cargas de trabajo de fecha 08 de noviembre de 2021, ya que este estudio técnico es de vital importancia para el CIPA porque además de responder al informe de seguimiento SASAAI-19-207-2021 (Ref. AI-250-2021), se vincula a un requerimiento por parte del Proyecto de Reestructuración Organizacional Nivel Central (PRONC).

### **Fortalecimiento organizacional del CIPA**

La Junta Directiva en el artículo 14 de la sesión N°7465, celebrada el 03 de agosto de 2000, aprobó la creación del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos (CIPA), asignándole la responsabilidad de instruir los procesos sancionatorios contra funcionarios relacionados con responsabilidad disciplinaria, civil y/o patrimonial, de acoso sexual o laboral, entre otros aspectos, para garantizar un procedimiento acorde con los principios y disposiciones normativas existentes.

Debido a la dinámica institucional, la Junta Directiva amplió las competencias al CIPA, para que asuma nuevas responsabilidades en materia de procedimientos sancionatorios disciplinarios y patrimoniales contra funcionarios y en materia de contratación administrativa, cuando correspondan a contrataciones donde la adjudicación constituya una competencia de la Junta Directiva y las Gerencias, según el modelo de delegación vigente al momento de la apertura del procedimiento.

Adicionalmente, le corresponde atender lo establecido en el inciso 144 de la Normativa de Relaciones Laborales, aprobada por la Junta Directiva en el artículo 5 de la sesión No. 8474 celebrada el 21 de octubre de 2010, donde se establece que el CIPA también atenderá los procedimientos administrativos que a criterio del órgano decisor se considere que determinado hecho podría constituir falta grave y dar lugar a una sanción de despido.

Esta decisión implicó un incremento significativo de casos de procedimientos sancionatorios y disciplinarios contra funcionarios que fueron remitidos al CIPA para su atención, que rebasan su capacidad instalada en cuanto a cantidad de recurso humano disponible.

Ante esta situación, la Gerencia Administrativa solicitó realizar el estudio técnico que permita fortalecer la estructura organizacional del CIPA, para asumir lo acordado por la Junta Directiva y además porque el Centro como tal requiere la estructura para responder a las aristas institucionales.

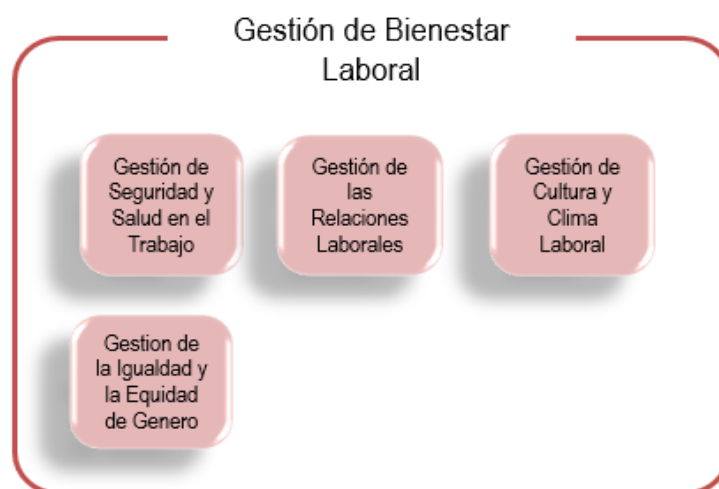
El Área Estructuras Organizacionales adscrita a la Dirección de Sistemas Administrativos, realizó el análisis técnico de los alcances de carácter institucional de las decisiones de la Junta Directiva y Gerencia General antes mencionadas, determinando la importancia de fortalecer la estructura organizacional para el CIPA con la conformación de instancias regionales, con el propósito de que asuma la instrucción de los procedimientos administrativos sancionatorio de empleo público y de proveedores, que se generen en al ámbito central, regional y local.

Por medio del oficio GA-1195-2021 (12 de octubre de 2021) se instruye por parte de la Gerencia Administrativa que [...] como parte del seguimiento que se realiza a las propuestas de organización de esta Gerencia, que forman parte de la Hoja de Ruta aprobada por la Junta Directiva; así como atendiendo lo establecido en la “Guía Orientadora para desarrollo de propuestas organizacionales y su implementación en el nivel central de la CCSS” [...], se conforma un equipo de

trabajo enfocado a realizar la propuesta de insumo para la toma de decisiones de las autoridades superiores y del Proyectos de Reestructuración Organizacional del nivel central. Esta propuesta será presentada a Junta Directiva al finalizar el periodo 2021.

### 3.2. De la Gestión del Bienestar Laboral y los Procesos Relacionados

**Figura N° 17 Procesos relacionados con la Gestión del Bienestar Laboral**



**Fuente: Mapa de Procesos Sistema de Gestión de Calidad Gerencia Administrativa**

### Transformación digital de la Gestión de Bienestar Laboral

#### Desarrollo del Sistema de Información en Salud Ocupacional (SISO)

En agosto de 2020 se inicia con el desarrollo de un Sistema de Información en Salud Ocupacional, el cual consiste en una herramienta que tiene el objetivo de estandarizar y automatizar los procesos relacionados con la gestión de la salud ocupacional, generando con ello un impacto positivo en el bienestar de las personas trabajadoras de la CCSS.

Este sistema permite establecer un ordenamiento a nivel local, regional e institucional para conocer los riesgos del trabajo presentes en cada centro de trabajo; además, brinda la posibilidad de dar seguimiento a esos mismos riesgos, así como a las medidas de intervención establecidas para mejorar la prevención y la promoción de la seguridad y la salud en el trabajo; todo esto mediante indicadores relacionados a las condiciones de trabajo y la salud de las personas trabajadoras. Para el segundo semestre del 2020 se logró poner en funcionamiento para las diversas unidades ejecutoras de la CCSS, el módulo de Aviso / Enfermedad Laboral, mismo que permite completar el formulario para realizar la denuncia ante el Instituto Nacional de Seguros; tal cual lo viene haciendo la institución, pero con una enorme diferencia, ahora la CCSS empieza a generar los registros relacionados a estos eventos.

Para el inicio de este proceso, desde el mes de mayo se capacitó a más de 700 jefaturas para el uso de SISO y se sigue replicando la información.

Adicionalmente se logró:

- El desarrollo del 85% del módulo de gestión de riesgos en el servidor de producción
- La Capacitación al mes de diciembre 2021 de Encargados de Oficinas de SO (26) y miembros de Comisiones de Salud Ocupacional (más de 100)
- El inicio de la Implementación del Módulo a partir de enero del año 2022
- El desarrollo en el servidor de pruebas del módulo de reporte de violencia externa, dirigido a las personas trabajadoras que sufren de algún tipo de este tipo de violencia.

- La digitalización del procedimiento de adaptación del puesto y reubicación laboral, que de igual forma permite iniciar la recopilar datos para su posterior análisis.

Todo lo anterior con miras a facilitar gestiones (simplificación de trámites), optimizar recursos, conocer lo que ocurre en la población laboral de la institución y la toma de decisiones basada en información oportuna y más fidedigna.

### **Automatización de la encuesta y del resultado de clima organizacional**

La Gerencia Administrativa facilita desde hace poco más de veinte años, el proceso de estudio y fortalecimiento de clima organizacional.

En el año 2019, con el apoyo técnico de la Dirección de Tecnologías, se implementa por primera vez la automatización de la encuesta de clima organizacional.

De manera que las percepciones del ambiente laboral se recopilan mediante una encuesta en línea, la cual se pone a disposición de todas las personas trabajadoras de la CCSS, a diferencia del pasado que los instrumentos eran físicos y se aplicaban mediante sesiones presenciales.

Paralelo a la encuesta se generaron dos soluciones más:

- Aplicativo para el monitoreo de participación en la encuesta de clima organizacional.
- Aplicativo de resultados para la obtención de la medición de clima organizacional por cada establecimiento de la Institución.

Para los años 2019 y 2020, aplicando la encuesta automatizada de Clima Organizacional, se obtienen los siguientes datos:

### Estudio de clima año 2019:

- Fechas de aplicación: la encuesta estuvo habilitada del 06 de mayo al 17 de junio 2019.
- Centros participantes en el estudio de clima organizacional: 120 establecimientos.
- Participación total de funcionarios: 32,408.

### Estudio de clima año 2020:

- Fechas de aplicación: la encuesta estuvo habilitada del 01 de setiembre al 15 de octubre 2021.
- Centros participantes en el estudio de clima organizacional: 138 establecimientos.
- Participación total de funcionarios: 26,630 (contexto de pandemia)

### Beneficios de la transformación digital de la encuesta y del resultado de clima organizacional:

- La encuesta se pone a disposición de todos los y las trabajadores (as) de la Institución de manera continua, los siete días de la semana y las 24 horas del día, durante el período de vigencia de la encuesta.
- La encuesta se accede a través de la computadora o un dispositivo móvil, solo se requiere tener acceso a internet.
- Se eliminó el uso de papel y las visitas de los GAT para completar la encuesta.

- Se logra por primera vez, la obtención de un resultado de clima en forma automatizado y en tiempo real para todos los establecimientos participantes.
- Se favoreció la pronta elaboración de los Planes de acción para el fortalecimiento y mejora del clima.
- Se logra por primera vez, además del resultado local, la obtención del consolidado de clima organizacional a nivel:
  - Nacional
  - Gerencial
  - Regional
- Se generó el insumo para la definición de estrategias en los diferentes niveles.

### **Desarrollo del Sitio Colaborativo de clima organizacional**

En marzo del año 2021, con el apoyo técnico de la Dirección de Tecnologías, se crea en la intranet el Sitio Colaborativo de Clima Organizacional.

Es un sitio privado para los Grupos de Apoyo Técnicos (GAT) que tiene como finalidad que cada equipo organice, respalde la información y aporte evidencias de lo ejecutado; así como también, facilitar al PASS el seguimiento y la evaluación de los procesos de trabajo.

Para el proceso de clima 2020- 2021, por primera vez, se estará realizando la evaluación de manera virtual y no presencial como anteriormente se realizaba.



### **Sitio corporativo de la DBL**

En coordinación con los enlaces de calidad de la Gerencia Administrativa, el CGI-GA y encargados del Sistema de Gestión de Calidad en esta Dirección, se crea el sitio corporativo estandarizado de la Dirección Bienestar Laboral en la intranet; tanto para el Despacho como para las unidades adscritas.

La idea del sitio es trabajar de manera estandarizada, tener actualizados nuestros escritorios de trabajo y que las personas usuarias nuestra oferta de servicios y se puedan comunicar con nosotros a través los medios que ahí se han colocado para su disposición.

### **Automatización de las encuestas de satisfacción al cliente**

La automatización de las encuestas (formato digital) ha permitido que las unidades de la DBL obtengan mayor cantidad de insumos (retroalimentación), los cuales promueven la mejora continua para así brindar mejores servicios a los usuarios, tanto internos como externos.

### **Atención de consultas mediante la mesa de servicios**

Espacio en mesa de servicios para la atención de consultas de asesoría y orientación sobre traslados, licencias con o sin goce de salario, gestión sindical, órganos bipartitos y paritarios, hostigamiento sexual y laboral.

### **Proyecto Chatbot**

Participación en el concurso institucional Estrellas de Simplificación, con el proyecto Chatbot para la atención de consultas frecuentes de forma automatizada, sin necesidad de intervención humana, en tiempo real y sin esperas.

### Estilos de vida saludable

La Subárea Deporte y Recreación a adaptado su oferta de servicios a la virtualidad, para lograr seguir llegando a las personas trabajadoras de la Institución desde la comodidad de sus hogares y sin exponer su salud. La idea es continuar impulsando el adoptar estilos de vida saludable con la finalidad de promover el bienestar de la persona, de manera tal que se impacte la calidad de vida.

Gracias a la tecnología, en este tiempo de pandemia se ha podido seguir impulsando acciones dirigidas a crear alternativas de actividad física que favorezcan estos hábitos saludables de vida, que contribuyen al bienestar y el autocuidado.

Por medios virtuales, tales como: el Facebook de la Dirección Bienestar Laboral, Teams, y Zoom se ofrece las siguientes actividades físicas:

- Talleres de Estilo de Vida Saludables: se imparten a lo interno de la Institución. Constan de temáticas variadas que tienen como fin contribuir a mejorar la calidad de vida del personal, con la educación y reeducación. Los ejes principales son: Salud mental, Ética y Valores, Clima Laboral, Actividad Física, Salud Financiera.
- Proyecto por tu Salud: el cual consta de ejercicios funcionales mediante la plataforma del Facebook, en la página de la Dirección Bienestar Laboral.
- Programa de Pausas Laborales: en donde se ejecutan pausas en la jornada laboral para las personas trabajadoras de la institución. Busca promover hábitos saludables con sesiones cortas de ejercicio para el bienestar físico y emocional.
- Carrera del día del trabajador: en el año 2020 y 2021 se ha realizado de manera virtual. La persona se registra y cuenta con un tiempo determinado para la ejecución de la actividad y envió de la evidencia.

- Gestión educativa: este programa tiene como fin brindar charlas, conversatorios, elaborar boletines con información atinente a la actividad física en diferentes ámbitos e impulsar su importancia y beneficios en la salud.

### **Enfoque de Calidad en el desarrollo de los Procesos y la Prestación del Servicio de la Gestión del Bienestar Laboral**

#### **Sistema de Gestión de Calidad / Norma ISO 9001:2015**

Implementación, mantenimiento y certificación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), liderada por la Gerencia Administrativa.

La Dirección Bienestar Laboral se destaca como actora principal en tres procesos de corte Gerencial asociados al Sistema de Gestión de Calidad definidos y aprobados, como parte del Sistema de Gestión de Calidad se da seguimiento a la Satisfacción al Cliente, Objetivos de Calidad, Mejora Continua y concientización, frecuente, del personal de nuestra Dirección con el fin de que conozcan cada vez más de dicho sistema y se sientan identificados con lo que se hace.

Dentro de los aspectos claves destacan:

#### **Consultorio Médico de Oficinas Centrales**

Se tiene a cargo la Atención Integral de las Personas Trabajadoras de Oficinas Centrales y sus unidades adscritas, para aproximadamente 5500 personas trabajadoras.

Durante este periodo se ha dotado al Consultorio Médico de 3 plazas, lo que permitió implementar la atención en Medicina del Trabajo, Psicología y Terapia

Física. De igual forma se ha renovado el equipo médico y se ha equipado el consultorio de terapia física.

En el año 2019 se inicia el proyecto de cambio de infraestructura de este consultorio, lo cual permitirá que a partir del mes de enero del 2022 se tengan nuevas instalaciones en un único lugar (antiguo FRAP). Las cuales cumplen con todos los requisitos del Ministerio de Salud.

Dicha remodelación contempla: dos consultorios médicos (Medicina General y Medicina del Trabajo), un consultorio de odontología, un consultorio de terapia física, un consultorio de psicología, prevista para un consultorio de nutrición, área de enfermería - preconsulta, aplicación de medicamentos y área de registros médicos; todos totalmente equipados.

### **Programa de Calidad Sanitaria**

La Administración CEDESO formar parte del Programa Sello de Calidad Sanitaria, por lo que se han venido trabajando en los diferentes ejes que solicita el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

En el año 2017 tuvo lugar el evento de premiación (19/06/2021), se realizó en el Hotel Crown Plaza Corobicí y fuimos galardonados con una bandera y una estrella. Y en ese mismo año se obtuvo la bandera azul ecológica en el evento de la carrera del Día del Trabajador de la CCSS.

### Objetivos de gestión

#### **Evaluación de la Estructura Preventiva en Salud Ocupacional, mediante Ficha Técnica de la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Con el fin de estandarizar “unificar” la atención en salud ocupacional y a la vez contar con la información necesaria para la toma de decisiones, en cuanto a medidas preventivas y correctivas para proteger la salud de las personas trabajadoras, el Área de Salud Ocupacional capacitó a sus profesionales y a los profesionales destacados en las Direcciones de Red Integrada de Prestaciones de Servicios de Salud, en la Norma Internacional ISO 45001:2018 “Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo-Requisitos con orientación para su uso”, así como en el auditoraje de la misma.

Esto permitió mejorar la evaluación a la estructura preventiva en la Administración Activa, Supervisores Regionales en Salud Ocupacional, Oficinas y Comisiones Salud Ocupacional, así como a los Médicos de Atención Integral al Trabajador.

Evaluación que se realiza de forma anual con el objetivo de establecer medidas de control y seguimiento, e implementar las mejoras que correspondan en la identificación, análisis y evaluación de riesgos laborales, registro de siniestralidad e investigación de accidentes, valoración del control médico anual de las personas trabajadoras y la ejecución del Plan de Acción en Salud Ocupacional de las diferentes unidades de la institución.

#### **Consolidación de Grupos de Apoyo técnicos**

La Gerencia Administrativa descentraliza las acciones del proceso de clima organizacional mediante los Grupos de Apoyo Técnico (GAT).

El GAT es un equipo interdisciplinario constituido por personas trabajadoras de la misma unidad de trabajo, quienes cumplen un rol facilitador bajo la rectoría de la Dirección Bienestar Laboral, y a partir del 2019 se ha fortalecido la conformación de estos equipos.

Respecto al proceso de clima organizacional 2020 - 2021, se contó con la siguiente participación:

- En la Gerencia Médica 119 GAT están vigentes de un total de 130 establecimientos
- En las cinco Direcciones Regionales de Sucursales se dispone de un GAT
- En el nivel central, todas las Gerencias, Presidencia Ejecutiva y recientemente Auditoría tiene su GAT

Así también, se implementó por primera vez, la capacitación virtual a los GAT mediante la plataforma Zoom y Teams.

### **Programa de Salud Financiera**

Tiene como objetivo: Implementar un programa de salud financiera, enfocado a todos los funcionarios de la CCSS, a fin de contribuir en la calidad de vida laboral. Se realiza de forma presencial y/o virtual.

Para la ejecución de este programa se han realizado convenios con Coopecaja, ASECCSS y el Banco Popular, logrando llevar las charlas a varias unidades del nivel central y regional.

Actualmente se cuenta con 4 videos cortos sobre tips financieros y se está trabajando en la elaboración de capsulas informativas para publicarlas en la WebMaster.

### **Código de Ética**

Se trabajo en una propuesta para la modernización del Código de Ética que cumpla con los lineamientos emitidos por la Comisión Nacional de Rescate de Valores y que se ajuste a las necesidades de la CCSS, en lo que respecta al marco ético institucional.

### **Gestión de la Ética**

Se mantiene una campaña permanente para la promoción de la ética en el ámbito institucional mediante publicaciones mensuales a través de la WebMaster y el Facebook de la DBL. Además, se ofrecen conversatorios y capacitaciones sobre Gestión Ética Aplicada en las Organizaciones y Valores Institucionales Compartidos, los cuales, a partir del 2020 a raíz de la pandemia, se han impartido de forma virtual.

### **Requerimientos Institucionales**

Dirección de esfuerzos y recursos del Area Asesoría Laboral hacia la atención de los requerimientos institucionales tanto a nivel estratégico como operativo: atención de consultas y criterios de manera oportuna, publicación de “Política Institucional para el Fortalecimiento del Deber de Probidad en la Gestión”, participación en la elaboración de la Agenda de Implementación de la “Política Institucional para el Fortalecimiento del Deber de Probidad en la Gestión”, participación en la elaboración del Protocolo Institucional para la prevención y atención de situaciones de origen social y laboral en la CCSS.

### **Proyecto “Proceso formativo de gestores de paz laboral”**

Mejoramiento de relaciones laborales a través del proyecto “Proceso formativo de gestores de paz laboral”, dirigido a capacitar a todas las jefaturas institucionales en



la resolución de conflictos sin implicaciones legales a través de acuerdos tomados por las partes en conflicto a fin de procurar una convivencia laboral armónica.

### **Normativa de Relaciones Laborales**

Se concluyó propuesta de modificación de la Normativa de Relaciones Laborales, la cual será conocida por la Gerencia Administrativa.

### **Proyecto Modelo de Cultura Organizacional**

Conformación del equipo de trabajo, para el replanteamiento y desarrollo del Proyecto Modelo de Cultura Organizacional. Se han realizado sesiones de trabajo y se han desarrollado las siguientes tareas del cronograma:

- Hoja de ruta
- Diseño de la estructura del Modelo de Cultura
- Implementación y evaluación del Modelo de Cultura
- Confección de cuestionario para ser aplicado a nivel de toda la CCSS

### **Atención a la Emergencia Nacional por la Pandemia por el Virus SARS CoV 2**

Desde el inicio de la alerta sanitaria a nivel mundial por la presencia del Virus SARS CoV 2, el Area de Salud Ocupacional estuvo presente tanto en la elaboración de guías, lineamientos, directrices, protocolos y capacitación en todos los temas concernientes a la salud ocupacional (riesgo biológico y riesgo psicosocial) en el desarrollo de esta pandemia. Algunos de los documentos elaborados se realizaron con instancias técnicas de la Gerencia Médica.

Aunado a lo anterior, se elaboraron videos, mensajes para remitir por WhatsApp a algunos grupos ocupacionales y campañas para la WebMaster relacionados con estos temas; algunos se han diseñado en coordinación con la Dirección de

Comunicación Organizacional, en especial los concernientes a Equipos de Protección Personal.

### **Campaña de Vacunación contra Influenza y contra Enfermedad COVID-19**

Todos los años se realiza la Campaña de Vacunación contra Influenza dirigido a las personas trabajadoras de Oficinas Centrales y las unidades Adscritas.

En el año 2021 durante los meses de marzo a agosto se realizó la vacunación contra COVID-19, según grupos de riesgos establecidos a las personas trabajadoras de Oficinas Centrales y Unidades Adscritas.

### **Diseño del curso: Habilidades blandas de un líder**

A partir del diagnóstico de clima organizacional de los años 2019 y 2020 se obtuvo como resultado: indicadores de clima en condición crítica y de alerta en las cuatro variables de estudio. Ello impulsó al Area Desarrollo Laboral, por medio del Programa Atención Situaciones Sociolaborales (PASS), a establecer acciones de intervención, cuyo fin es dotar de insumos teóricos y herramientas prácticas a las personas trabajadoras de la Institución para la atención de indicadores asociados al liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, entre otros; mediante la elaboración de un curso dirigido a potenciar las habilidades blandas.

Se definió a las jefaturas como población meta, en consideración de la relación estrecha de las habilidades blandas en el ejercicio del liderazgo, sin que esto se interprete que el estudio de clima se haya basado en evaluar la gestión de las jefaturas, pero si bajo el entendido de la corresponsabilidad entre jefaturas y colaboradores en promover un clima organizacional satisfactorio.

Además de que las Jefaturas, en toda organización, están llamadas a promover y velar por el buen ambiente laboral; y en esta línea, las habilidades blandas son

requeridas para generar interrelaciones positivas, productivas y proactivas con los demás.

El curso tiene por objetivo fortalecer potencialidades en las jefaturas para ampliar el conocimiento en materia de habilidades blandas, las cuales son de vital importancia en la Institución, pues permiten maximizar el activo más valioso: las personas.

Es a través de la capacidad de las personas, que se obtienen excelentes resultados y se consigue un óptimo clima y desempeño laboral.

Así las cosas, se diseñó el Curso denominado: “Habilidades blandas de un líder” dirigido a jefaturas y coordinadores funcionales. En el mes de agosto del 2021 se recibió el aval del CENDEISS como actividad educativa y por primera vez se ejecuta en el mes de setiembre de 2021. Para el 2022 se facilitará el curso a los GAT, para que estos lo repliquen en los Consejos de Jefaturas de sus respectivas unidades.

\*Cambio de adscripción jerárquica de unidad

En 05 de noviembre del 2018 el Gerente Administrativo elabora la RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA GA-1615-2018 de cambio de adscripción jerárquica del Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, pasando de la Unidad Ejecutora 1131 Dirección Administración y Gestión de Personal a la Unidad Ejecutora 1117 Dirección Bienestar Laboral; con el propósito de mejorar la gestión y responder a los nuevos requerimientos institucionales.

### **Transformación digital de la Gestión de la Igualdad y la Equidad de Género**

#### **Elaboración de Herramienta / Licencia de Hostigamiento Sexual y Acoso Laboral**

Contratación (vía SICOP) del proveedor AURA Interactiva en octubre 2021, para elaboración de Herramienta / Licencia de Hostigamiento Sexual y Acoso Laboral la

cual inicio su implementación en enero del año 2022 con el objetivo de brindar una mayor cobertura en estos temas a la población institucional

### Objetivos de Gestión

- En el año 2016, la Presidencia Ejecutiva a solicitud de la Gerencia oficializa la conformación del Comité Técnico Institucional ante la Coalición Nacional Contra la Trata de Personas y el Tráfico Ilícito de Migrantes (CONATT), como mecanismo de coordinación oficial de las acciones en materia de trata de personas y tráfico ilícito de migrantes, siendo el Programa Institucional para la Equidad de Género el ente Coordinador.
- Se genera la aprobación del Protocolo de Actuación del Comité Técnico Institucional (CTI) ante la Coalición Nacional Contra la Trata de Personas y el Tráfico Ilícito de Migrantes (CONATT), en junio del 2017 por el Consejo de Presidencia y Gerentes de la CCSS, llevado a dicho seno por la Gerencia Administrativa.
- A partir de la coordinación del Comité Técnico Institucional ante la CONATT, se impulsó el desarrollo del Protocolo de Atención Integral a las Víctimas del delito de Trata de personas en los establecimientos de salud de la CCSS, además, se ha realizado el proceso de divulgación correspondiente, tanto del apartado correspondiente a la atención de las víctimas, como lo correspondiente a la facturación y cobro de los servicios brindados por la institución.
- Evaluación del I Plan de Acción y elaboración del II Plan de Acción de la Política Institucional de Igualdad y Equidad de Género.
- En el 2018, se recibe un reconocimiento por parte del CENDEISSS al Programa porque el curso “Equidad de Género: un Camino hacia al

Desarrollo Social” durante los 10 años de aniversario del Campus Virtual, fue uno de los más matriculados.

- Alianza con la Fundación Justicia y Género para la Campaña métele un gol al machismo en el 2018-2019: Campaña preventiva que aborda factores de tipo patriarcal que inciden en las situaciones de violencia social y contra las mujeres, a través de la cultura del futbol, y eliminación de prácticas estereotipadas vinculadas a la construcción de la masculinidad, incluyendo cuidado de la salud masculina. Se realizó actividad de lanzamiento oficial, videoconferencia, participación en programas radiales, elaboración y distribución de material sobre prevención de la violencia contra las mujeres y salud masculina, entre las unidades Institucionales.
- A partir de la aprobación del II Plan de Acción de la Política Institucional para la Igualdad y Equidad de Género en enero del 2019, el Programa ha brindado acompañamiento a unidades institucionales para el cumplimiento de los compromisos.
- Se concretaron coordinaciones previas con el Centro de Gestión Informática de la Gerencia Administrativa para la actualización y personalización del sitio Share Point del Programa Institucional para la Equidad de Género y se desarrolló un sitio colaborativo para que las unidades reporten el cumplimiento de las metas del II Plan de Acción de la Política Institucional de Igualdad y Equidad de Género.
- Transversalización de la perspectiva de género en el plan estratégico institucional (aprobado por Junta Directiva el 10 de enero 2019).
- Mayor paridad en puestos de jefaturas femeninas (De 36% en el año 2009 a 49.2% al 2019).

- Campaña de divulgación del Reglamento para la inscripción de patronos y el aseguramiento contributivo de las trabajadoras domésticas.
- Se ha participado en la atención de compromisos de la Institución en la secretaria técnica de la Ley 7769: Atención a las Mujeres en Situación de Pobreza, incluyendo seguimiento personalizado a las peticiones de aseguramiento de grupo de mujeres de la Región Chorotega en el 2019.
- Seguimiento a los compromisos adquiridos en la Política Nacional de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (informe de cierre de plan de acción anterior y participación en la negociación de metas para el nuevo plan).
- Se brindo rendición de cuentas a la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) mediante un informe completo de todo el articulado de la Convención y un informe específico sobre salud sexual y reproductiva.
- Conformación de la Red de Hombres por la igualdad de género de la CCSS.
- Avance en la construcción y habilitación de Salas de lactancia.
- Se elabora propuesta de circular del nuevo código de vestimenta para funcionarios de la institución, enviada a la Gerencia General para su aprobación en el 2021.
- Elaboración de Convenio Marco para la Cooperación Técnica y Financiera entre la Caja Costarricense de Seguro Social y el Fondo de Población de las Naciones Unidas para el financiamiento de proyectos de la Gerencia Administrativa y el apoyo para la elaboración de la nueva Política Institucional de Igualdad y Equidad de Género.

- Actualmente, se está en coordinación con el CENDEISSS para la implementación del curso de masculinidades, que se espera dar inicio en el año 2022.

### 3.3. De la Gestión de la Mejora Continua y los Procesos Relacionados

**Figura N° 18 Procesos relacionados con la Gestión de la Mejora Continua**



**Fuente: Mapa de Procesos Sistema de Gestión de Calidad Gerencia Administrativa**

#### **Transformación digital de la Gestión de la Mejora Continua**

##### **Utilización sitio web colaborativo (SharePoint)**

La implementación del sitio colaborativo como repositorio para toda la información de los mapas de riesgos y Autoevaluaciones de Control Interno, mejoró la interacción con todos los participantes en el proceso, así como aumentó la rapidez en el traslado de los mapas y mayor accesibilidad por parte de todos los involucrados.



### **Implementación NOVAPLAN**

Durante los meses de octubre y noviembre 2021 se realizaron las capacitaciones para el uso del sistema ya que a partir del mes de diciembre de 2021 se realiza la valoración de riesgos en dicho sistema.

### **Sistema Seguimiento y Control de los Equipos de Trabajo SCET**

Se implementó una herramienta para automatizar el método para la consolidación de la información referente al trabajo de las Comisiones, en la cual de manera ágil permita al usuario sus labores cotidianas en el levantamiento de información y al administrador tener una base de datos sólida, veraz y oportuna para la toma de decisiones por parte de las autoridades superiores.

### **Convenio RNP-CCSS**

En el año 2017 se realizó un convenio CCSS - Registro Nacional para la obtención de productos registrales como requisitos de trámites, derivados de dicho convenio se han obtenidos réditos que superan ¢ 1.010.686.955 millones de colones a diciembre de 2021

### **Carné de asegurado**

Se promovió la eliminación de documento carné de asegurado para la atención de los servicios de salud (PE-13957-2017 | GA-42308-2017 | GM-26962-2017GF-2886-2017 | GIT-8339-2017 | GL-45690-2017 | GP-51390-201707 de agosto de 2017)

### **Orden Patronal**

Se promovió la eliminación de la orden patronal en físico para la atención de los servicios de salud (PE-64252-2016 / GA-49259-2016 / GF-66499-2016 / GM-22504-2016 / GIT-4918-2016 / GL-44702-2016 / GP-62699-2016 fecha 25 noviembre 2016) y la reforma del artículo 74° del Reglamento del Seguro de Salud.

### **Desarrollo de propuesta para simplificación del trámite para pago de pasajes y hospedajes a asegurados:**

Se elaboró una propuesta de rediseño en la gestión de esta prestación en dinero, basado en principios de mejora continua en los servicios que se brindan de cara a los asegurados. Se convirtió en la base de un equipo de alto desempeño

### **Enfoque de Calidad en el desarrollo de los Procesos y la Prestación del Servicio de la Gestión de la Mejora Continua**

### **Lanzamiento Catálogo Institucional de Riesgos**

Durante el año 2021 se realizaron sesiones de trabajo con el fin de analizar los elementos para actualizar el Catálogo Institucional de Riesgos, el cual con la información recopilada se encuentra actualizado, no se incluyeron más elementos por lo cual se encuentra en la versión 2.0.

Es importante mencionar que el Área Gestión de Control Interno está participando en un equipo de trabajo para atender el informe DFOE-BIS-IF-00005-2021 INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA GESTION DE RIESGOS FINANCIEROS Y SU ACTUALIZACION ANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL, el plantea la actualización de los riesgos financieros a nivel institucional.

### **Estudio de tiempos y movimientos en el Área Laboratorio de Soluciones Parenterales**

Se concluyó proyecto de mejora de procesos por medio de una metodología de estudio de tiempos y movimientos, con el fin de optimizar recursos e identificar puntos de mejora en beneficio de la productividad, seguridad y calidad de la producción.

### **Estudio de la Carga de trabajo de las Oficinas de Contratación Administrativa, Sub-Área de Gestión de Bienes y Servicios y Recursos humanos del Área de Salud de Aserri**

Se concluyó proyecto de mejora en la gestión que se realiza mediante el estudio, medición y análisis de las cargas de trabajo, que permita una oportuna distribución de los recursos y servicios que se prestan.

### **Objetivos de gestión**

#### **Revisión Mapas de riesgos operativos**

A partir del año 2018 se realiza la revisión de los mapas de riesgos operativos a nivel nacional, a fin de retroalimentar a los titulares subordinados en el proceso de valoración de riesgos.

#### **Actualización Política Institucional de Riesgos**

Se concluyó la actualización de la Política Integral de Riesgos. Considerando los cambios del entorno interno como externo, es relevante ajustar el marco orientador hacia esas tendencias, para una mejor adaptabilidad de la organización y brindar una seguridad razonable de la consecución de los objetivos institucionales, mediante la Gestión Integral de los Riesgos.

### **Evaluación del Sistema de Control Interno Institucional**

Con la finalidad de definir estrategias para la mejora continua del Sistema de Control Interno Institucional, se ha realizado desde hace más de cinco años la evaluación de dicho sistema en la Caja Costarricense de Seguro Social, aplicada a todos los Titulares Subordinados, generando la consolidación de dicho proceso.

### **Capacitaciones realizadas en materia de Generalidades de Control Interno, Valoración de Riesgos y Autoevaluación de Control Interno**

Se crea un programan capacitaciones permanentes, dirigidas tanto a facilitadores de control interno y titulares subordinados, en materia de normativa de control interno y valoración de riesgos.

### **Desarrollo de propuesta para simplificación del trámite para pago de pasajes y hospedajes a asegurados**

Se elaboró una propuesta de rediseño en la gestión de esta prestación en dinero, basado en principios de mejora continua en los servicios que se brindan de cara a los asegurados. Se convirtió en la base de un equipo de alto desempeño

### **Desarrollo de propuesta para simplificación del trámite para pago de incapacidades a asegurados**

Se realizó una revisión integral del trámite de incapacidades, desde sus diferentes enfoques, a fin de detectar oportunidades de mejora que significaran un rediseño del proceso en beneficio de las personas usuarias. Se convirtió en la base de un equipo de alto desempeño.

### Revisión de documentos normativos

Establecimiento interno del procedimiento para la revisión de documentos normativos (Reglamentos, Manuales, Protocolos, Fichas de Proceso, Procedimiento) según el Instructivo para la Gestión de Documentos Normativos en la CCSS

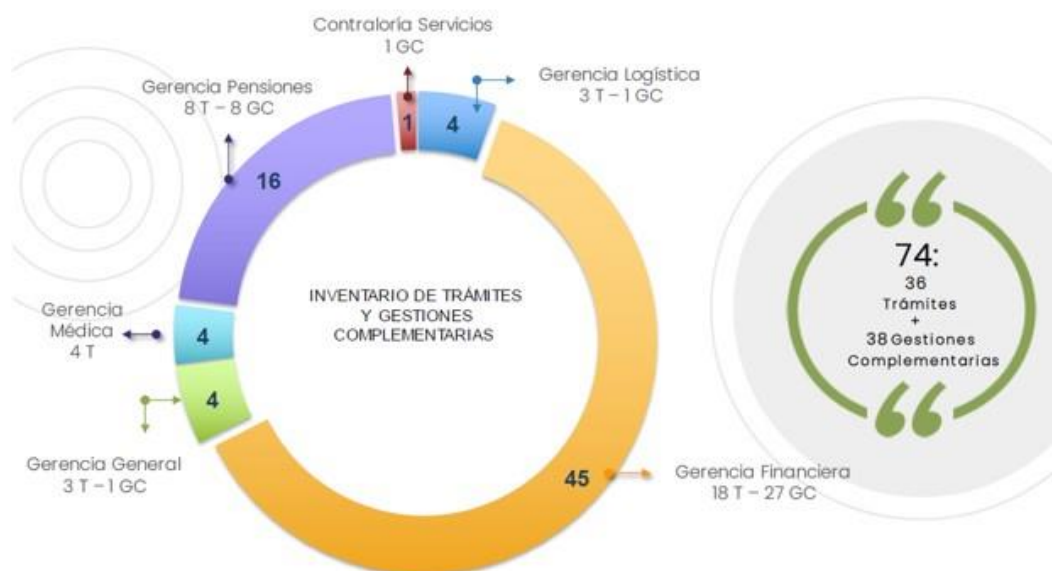
### Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria

- Reformas reglamentarias revisadas, de índole interno, así como reglamentos que contienen trámites y requisitos para personas usuarias externas: 119
- Desarrollo de cultura de simplificación de trámites y mejora regulatoria a partir de actividades de la Dirección de Sistemas Administrativos incluye 393 capacitados en actividades de la Oficialía).
- 2978 funcionarios institucionales capacitados y asesorados, entre ellos:
  - Funcionarios Establecimientos de Salud: REDES, Unidades de Validación y Facturación, Jefaturas de Servicios Médicos, Colaboradores de Servicios de Farmacias, Directores Hospitales, Contralores de Servicios, Secretarías (os), CLIOS.
  - Funcionarios Sucursales Financieras: Administradores, Jefaturas y funcionarios de Servicios de Inspección, SICERE, Cobros, Pensiones, entre otros.
  - Funcionarios Nivel Central: Auditoría Interna, Gerentes, Plataformistas (Cobros, Inspección, SICERE, Prestaciones en Dinero, Pensiones), Coberturas Especiales, Área Estadísticas Salud, Asesores

gerenciales, Comisión Mejora Regulatoria, Unidades técnicas gerenciales, entre otros.

- Apoyo a Gerencias en el desarrollo y aprobación de Planes de Mejora Regulatoria
- Inscripción patronal, aseguramiento por el Estado, Protección Familiar, Aseguramiento Voluntario y Migrantes, Créditos Hipotecarios (aprobados por Junta Directiva en 2020 y 2021).
- Implementación de Metodología y Plan de Gestión Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria 2017-2018 aprobada en la sesión número 8890 de la Junta Directiva
- Implementación de Convenio cooperación Interinstitucional CCSS-Registro Nacional.
- Normalización de la Comisión de Mejora Regulatoria a partir del desarrollo de su Manual de Funcionamiento.
- Catálogo Nacional de Trámites: Atención Directriz 20-MP-MEIC (actualización del Catálogo Nacional de Trámites, con el levantamiento de los flujos correspondientes y revisión de las caracterizaciones de los trámites. Se determinan 39 trámites y 35 gestiones complementarias. Actualmente se continua en esta revisión de rediseño y actualización del Catálogo de Trámites Institucional.

**Figura N° 19 Inventario y Caracterización de Trámites actualizado**



**Fuente: Dirección de Sistemas Administrativos**

- Diseño e implementación de metodología para evaluación de efectos de reformas reglamentarias CCSS.
- Apoyo logístico en el festival de iniciativas de simplificación de trámites.

### **Análisis proceso Gestión Jurídica Institucional**

Análisis descriptivo del proceso de Gestión Jurídica a nivel institucional con el fin de brindar al Proyecto de Reestructuración un insumo objetivo que constituya base de análisis para las decisiones que corresponda, y se valore ajustar la gestión jurídica a las metas y objetivos definidos por la Institución.

### **Herramienta Autoevaluación del Desempeño Superior del FRE:**

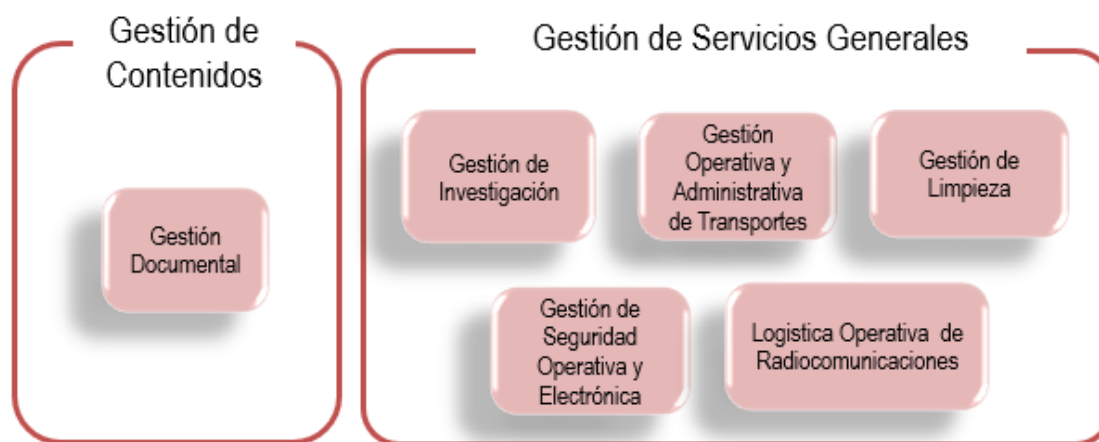
Dicha propuesta permitirá conocer el grado de cumplimiento del "Reglamento sobre gobierno corporativo" y el "Reglamento de Fondo de Retiro Empleados de la Caja



Costarricense de Seguro Social” para identificar aquellas actividades de control que es necesario ejecutar, para lograr un desarrollo efectivo de los procesos de la Junta Administrativa.

### 3.4. De la Gestión de Servicios Generales, Gestión de Contenidos y los Procesos Relacionados

**Figura N° 20 Procesos relacionados con la Gestión de Servicios Generales y Gestión de Contenidos**



**Fuente: Mapa de Procesos Sistema de Gestión de Calidad Gerencia Administrativa**

### Transformación digital de la Gestión de Servicios Generales y Gestión de Contenidos

#### Digitalización de formularios y controles

Se generaron procesos digitalizados de formularios y controles establecidos en los procedimientos del Área, por medio de la aplicación y uso de herramientas como SharePoint, Microsoft Forms, entre otros. Esta digitalización, permitió mantener acceso a información que antes no se tenía, el registro oportuno de datos que finalmente han contribuido en la mejora y trazabilidad de los procesos.

### **Sistema Gestión de Transporte Institucional (Fase 1)**

Se concluyó el desarrollo del Sistema Gestión Transporte Institucional (GETI), el cual abarca la gestión logística operativa de los servicios de transportes para la coordinación de traslado de pacientes y funcionarios, la cual permite almacenar información de los vehículos desde la adquisición, operación diaria, reporte de averías, entre otros.

### **Apoyo en Atención a la Emergencia Nacional por la Pandemia por el Virus SARS CoV 2**

Para la atención de la pandemia, se coordinó y colaboró con la DTIC en la elaboración de un sistema de información que pudiera ser utilizado por el CENDEISSS para el registro, control y seguimiento del traslado de pacientes en condición crítica a un establecimiento de salud. Actualmente es utilizado por la Subárea de Radiocomunicaciones para coordinar los traslados con la Cruz Roja Costarricense.

Aunado a lo anterior se tuvo oportunidad de participar en la identificación de nuevas estructuras para la prestación de los servicios de seguridad y limpieza, con ello mitigar riesgos tanto de la salud de la población, como en la continuidad de los procesos; por lo que se generó un total de 32 insumos técnicos enfocados en la atención de COVID-19, los cuales cada administración implementó según las posibilidades de conformidad con la legislación.

### **Fortalecimiento del Sistema de atención de siniestros para la flotilla institucional, en el servicio de enderezado y pintura**

Para el proyecto “Fortalecimiento del Sistema de atención de siniestros para la flotilla institucional, en el servicio de enderezado y pintura”, se adquirió una suscripción para utilizar un software para valoración de daños vehiculares, que

permite la valoración de siniestros, reparaciones, averías y mantenimientos, además realiza estimaciones de precios.

### **Registro de las Pólizas de Fidelidad**

Se implementó en materia de aseguramiento, una herramienta para el registro de las Pólizas de Fidelidad suscritas por los funcionarios institucionales en SharePoint, lo que permite el control y trazabilidad en el cumplimiento de la Ley respectiva.

### **Implementación de base de datos consolidada con información de las propiedades utilizadas por la CCSS**

Se implementó la base de datos consolidada con información de las propiedades utilizadas por la CCSS en el DataWarehouse Institucional, cuyo objetivo es que todas las Unidades que mantienen bajo su responsabilidad bienes inmuebles, tanto en condición propia de la Institución, como prestadas y alquiladas, puedan visualizar la información procesada y en el caso que sea necesario soliciten modificaciones.

### **Implementación una herramienta de solicitud de placas digital para activos institucionales**

Se implementó una herramienta de solicitud de placas digital para activos institucionales, que permite que los usuarios puedan gestionar la solicitud de placas requeridas para identificación de activos adquiridos institucionalmente, permitiendo seguimientos automáticos, revisión, aprobación, rechazo y trazabilidad a la solicitud.

### **Digitalización de la Declaración Jurada de Bienes Muebles**

Se logró digitalizar la Declaración Jurada de Bienes Muebles, la cual se puede descargar, completar y presentar mediante firma digital para la aplicación del inventario de bienes muebles anual de todas las unidades institucionales.

### **Herramienta para gestionar la solicitud de usuarios al Sistema Contable de Bienes Muebles (SCBM)**

Se implementó una herramienta en SharePoint que permite que las unidades ejecutoras puedan gestionar la solicitud de usuarios al Sistema Contable de Bienes Muebles (SCBM), generando seguimientos automáticos, revisión, aprobación, rechazo y trazabilidad de la solicitud.

### **Digitalización de Formularios para atender el proceso de depuración de activos**

Se digitalizaron los formularios para atender el proceso de depuración de activos, justificación de activos en condición de faltantes y sobrantes, lo que permite mejora sustancial en los procesos relacionados.

### **Adquisición de un DRON (vehículo aéreo no tripulado)**

Se adquirió un DRON (vehículo aéreo no tripulado) para la gestión de bienes inmuebles logrando con ello realizar el control y mantenimiento a las propiedades de gran extensión o difícil acceso, así como la obtención de datos actualizados por medio de fotografía aérea que son procesados por el profesional en topografía para su respectivo análisis, esto permitirá mejorar el aprovechamiento de recursos, aumentando la eficiencia del trabajo, minimizando costos y reduciendo tiempos, además contribuye a la seguridad de los trabajadores a fin de no exponerlos a zonas de riesgo.

### **Adquisición de licencia civil 3D para uso Topográfico**

Se logró adquirir licencia civil 3D para uso del topógrafo en el dibujo de planos, así como realizar dibujos y bosquejos que ayuden a diversas unidades en sus proyectos de mantenimiento en lo que a prevención de riesgos se refiere, dichos planos son enviados a diferentes instancias Institucionales u otras entidades del Gobierno.

### **Adquisición de sistema de información a través de técnicas de clasificación de inteligencia artificial como redes neuronales y entendimiento del lenguaje natural (NLP)**

Se logró la adquisición del sistema de información a través de técnicas de clasificación de inteligencia artificial como redes neuronales y entendimiento del lenguaje natural (NLP). Esta tecnología aplicada a la recepción de la correspondencia institucional permite tener mayor agilidad en el proceso, seguridad en las acciones ejecutadas e innovación tecnológica.

### **Estandarización e implementación de la plataforma de correspondencia institucional y el sistema “SAYC**

Se logra estandarizar e implementar la plataforma de correspondencia institucional y el sistema “SAYC”, a un total de 315 unidades institucionales con más de 3.000 usuarios, generando con ello un reconocimiento de la herramienta institucional para los trámites de correspondencia.

### **Enfoque de Calidad en el desarrollo de los Procesos y la Prestación del Servicio de la Gestión de Servicios Generales y Gestión de Contenidos**

Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se logró documentar mediante fichas de proceso y actualizar procedimientos donde se establecieron objetivos y metas con seguimiento y cumplimiento de indicadores de gestión y

control, oportunidades de mejora, objetivos de calidad y evaluaciones de satisfacción al cliente en los procesos sustantivos.

Con estas acciones se favorece la atención oportuna de los objetivos, facilita la toma de decisiones, reduce los riesgos asociados a los procesos y evidencia puntos de mejora.

- Se impulsó la creación del “Equipo Especial de Desinfección Institucional, (EEDI)”, el cual se encargó de realizar limpiezas profundas, desarrollar actividades de desinfección en espacios donde se identificó la presencia de casos positivos por COVID-19 en establecimientos de la Institución. Esta gestión permitió apoyar a unidades Institucionales que no contaban con el recurso humano y/o técnico capacitado para el desarrollo de estas tareas de limpiezas especiales, y de esta manera garantizar la continuidad en la prestación de los servicios a los usuarios.
- Durante el periodo 2016, se realizó un análisis y levantamiento de procedimientos tanto de aplicación interna como de nivel institucional, ligados al proceso de transporte, a saber:
  - GA-DSI-ASG-S007 Planificación de renovación y ampliación de la flotilla vehicular
  - GA-DSI-ASG-C002 Traslado aéreo de pacientes en estado crítico de salud y egreso a comunidades de difícil acceso
  - GA-DSI-ASG-C006 Retribución de combustible por traslados aéreos
  - GA-DSI-ASG-C007 Traslado aéreo de equipos interdisciplinarios en ejecución del Convenio Caja- MSP
  - GA-DSI-ASG-A002 Inscripción de vehículos institucionales nuevos y donados

- GA-DSI-ASG-A003 Solicitud de permisos salida del país para vehículos institucionales
- GA-DSI-ASG-A004 Acreditación de conductores institucionales
- GA-DSI-ASG-A006 Disposición de vehículos en desuso

Además, desde la óptica del Sistema Gestión Calidad durante el periodo 2020 se actualizaron los siguientes procedimientos:

- GA-DSI-ASG-PR001 Servicio de Transporte Sede Central
- GA-DSI-ASG-PR002 Traslado aéreo de pacientes en estado crítico de salud y egresos a comunidades de difícil acceso en ejecución al convenio CCSS-MSP
- GA-DSI-ASG-PR003 Traslado aéreo de equipos Interdisciplinarios, Materiales, o Insumos en Ejecución al Convenio CCSS-MSP
- GA-DSI-ASG-PR004 Retribución al Ministerio de Seguridad Pública por los traslados aéreos realizados – Convenio CCSS-MSP
- GA-DSI-ASG-PR005 Asesoría Técnica en Mantenimiento de la Flota Institucional
- GA-DSI-ASG-PR006 Trámite y Gestión de los Accidentes de Tránsito
- GA-DSI-ASG-PR007 Acreditación de conductores institucionales
- GA-DSI-ASG-PR008 Disposición de vehículos en desuso
- GA-DSI-ASG-PR010 Trámite de pago de infracciones de tránsito

- GA-DSI-ASG-PR011 Adquisición y uso de dispositivo Quick Pass

Así mismo, en ese periodo se aprobaron las siguientes fichas de proceso:

- GA-DSI-ASG-FP002 Gestión operativa y administrativa de Transportes
- GA-DSI-ASG-FP003 Logística técnico-operativa de radiocomunicaciones
- Se logró la modernización del Taller Mecánico, equipándolo con equipos esenciales como: máquina de lavar piezas, elevador de 02 postes y camillas para mecánico, lo que contribuyó a contar con equipos de diagnóstico para la flota actual, además de mejorar las condiciones de salud ocupacional, la gestión de residuos y la creación de un plan de gestión ambiental, esta modernización se alinea con el objetivo de transformarlo en un centro de diagnóstico y asesoría técnica para toda la flota vehicular institucional.
- Se logró la Precalificación de talleres de enderezado y pintura, procedimiento que responde a la necesidad de la CCSS para realizar estas intervenciones a todos los vehículos institucionales ubicados en todo el país. Se precalificaron 15 talleres, que permitirán disminuir los tiempos de reparación y mejorar la disponibilidad de la flota vehicular en caso de sufrir accidentes de tránsito.
- Se adquirieron 4 repetidoras de radiocomunicación, las cuales ayudan a fortalecer la estructura de la red a nivel institucional y otorgan comunicación a los diferentes centros de salud para diferentes situaciones de emergencia o eventos especiales en donde se requiera comunicación. Instalados en el Cerro Cedral, Cerro Adams, alrededores del Volcán Irazú y en el Cerro Buena Vista, se logra aumentar la cobertura en radio comunicaciones en un 70% del territorio nacional, destacando que en el año 2017 que se recibe por parte de la DTIC el soporte técnico, se contaba con un 20% de cobertura.



- Se concretó un Convenio Marco de Llantas con el objetivo de sustentar la necesidad de llantas y neumáticos para todos los vehículos institucionales (motos, camiones y vehículos livianos), obteniendo además el servicio de la desinstalación, instalación, balanceo y desecho de estas.
- Se ha realizado la sustitución de vehículos que por su condición debían ser sacados de circulación, además de la ampliación de la flota en función de la apertura de nuevos servicios en las Unidades médicas y administrativas, logrando la adquisición de 690 vehículos.

**Tabla N° 5 Compra de Vehículos 2016-2021**

<b>TOTAL DE VEHÍCULOS</b>	<b>690</b>
<b>INVERSIÓN</b>	<b>\$14.639.287,00</b>
PICK UP	226
MICROBÚS	38
STATION WAGON	8
AMBULANCIA 4X2	92
AMBULANCIA 4X4	11
CAMIONES	20
VEHÍCULOS ELÉCTRICOS	3
MOTOCICLETAS, CUADRACICLOS, SCOOTER	281
MOTOCICLETAS ELÉCTRICAS	15

**Fuente: Dirección Servicios Institucionales**

- Se desarrolló el proceso de venta de vehículos, logrando la venta de 537 unidades, las cuales se encontraban almacenadas en los centros de acopio ubicados en Alajuela y Hatillo.

**Tabla N° 6 Venta de Vehículos en Desuso 2016-2021**

<b>TOTAL ADJUDICADO</b>	<b>€570.955.012, 00</b>
VEHÍCULOS ADJUDICADOS	403
MOTOCICLETAS ADJUDICADOS	134

**Fuente: Dirección Servicios Institucionales**

- Se adquiere por primera vez en la institución, una móvil odontológica para la Región Chorotega, representando una inversión de \$ 254.295,00, la cual permitirá disponer del equipo idóneo para la atención bucodental escolar en diferentes centros educativos, así como comunidades alejadas, y contribuir en la disminución de la patología oral existente en la población.

**Figura N° 21 Móvil Odontológica Región Chorotega**



**Fuente: Dirección Servicios Institucionales**

- Se logró readecuar un total de 113 ambulancias para la atención de la emergencia nacional por COVID 19, (con mamparas divisorias en

policarbonato, inversores de corriente, equipos de oxígeno y readecuación de asiento), lo que representó una inversión de ¢54.690.000,00.

- Se conformó una red de radiocomunicación exclusiva entre CEACO, ambulancias del equipo PRIME y la Central de Radiocomunicaciones para atención de la pandemia, lo que permitió una comunicación muy efectiva en el traslado de pacientes en estado crítico.
- Se logró aprobar e implementar las siguientes fichas de proceso:
  - GA-DSI-ACA-FP001 Gestión de Bienes Muebles
  - GA-DSI-ACA-PR002 Gestión de Bienes Inmuebles
  - GA-DSI-ACA-FP003 Gestión de Pólizas
- Con respecto al servicio de digitalización, se logró la adquisición de scanner industriales, lo que permitió alcanzar la producción de 4.5 millones de documentos digitalizados y apoyar a muchas unidades institucionales en las iniciativas hacia la digitalización.

### Objetivos de gestión

#### Creación del Centro Integrado de Sistemas de Seguridad (CISS)

Desde agosto 2019 y después del desarrollo de un proyecto de innovación y tecnología liderado por el Área, se crea el Centro Integrado de Sistemas de Seguridad (CISS) iniciando la implementación del Sistema de Seguridad Electrónica Institucional que permite proteger la integridad de pacientes, funcionarios y demás usuarios que utilizan diariamente los servicios que ofrece la institución en distintos puntos del territorio nacional.

Dentro de los procesos que en la actualidad se ejecutan en el CISS, se destaca el monitoreo de sistemas que se encuentran integrados a la plataforma de seguridad

electrónica, en las variables de: Videovigilancia, Control de Acceso, y Alarma contra intrusión.

Las acciones ejercidas en CISS permiten identificar con oportunidad algunos aspectos de atención inmediata por parte de las diferentes unidades, las cuales en su mayoría no cuentan con servicio de monitoreo local, por lo que este tipo de acompañamientos favorecen de manera integral al cumplimiento del objetivo de esta tecnología. Algunos reportes atendidos son:

- Situaciones de riesgo
- Información para entidades policiales
- Problemas de conectividad en las unidades / Cámaras fuera de servicio
- Objetos que obstruyen el flujo de personas, o limitan la visualización de eventos.
- Aglomeración de personas en general

Actualmente se tienen visualizados / integrados en CISS con diferentes sistemas un total de 56 unidades institucionales.

### **Gestión de Transporte**

Durante el periodo 2017 se logró la aprobación del “Manual de Gestión del Sistema Institucional de Transporte”; actualizándose en el periodo 2020, código GA-DSI-ASG-MA001, el cual fue divulgado mediante oficio GA-DSI-0456-2020 vía WebMaster para utilización de todas las unidades a cargo de flota vehicular institucional.

### Gestión Documental

Se logró la aplicación de instrumentos de valoración documental, que permitieron la eliminación de más de 100 millones de documentos en las unidades institucionales.

Se obtuvo la recuperación de un archivo histórico fotográfico, lo que permite hoy tener disponible un total de 120 000 imágenes, desde los inicios de la creación de la CCSS, información muy valiosa para la Institución.

### Gestión de la Seguridad y Limpieza

Se ha apoyado la gestión que vincula el desarrollo de actividades logísticas en la prestación efectiva de los servicios de seguridad, limpieza y fumigación en los edificios de sede central y otros adyacentes, pasando de 7 edificaciones en las cuales se brindaba el servicio en el año 2016 a 14 en la actualidad. Esto ha tenido un impacto importante centralizando procesos de contratación, lo que genera mayor cobertura para la prestación, estandarización, control y fiscalización de estos servicios, así como maximización de los recursos institucionales.

Asimismo, se viene brindando acompañamiento en el desarrollo de procesos de contratación de servicios de seguridad y limpieza, vinculados al portafolio de proyectos institucional. En este periodo (2016-2021) se contabilizan alrededor de 50 proyectos entre obra nueva, acondicionamiento y/o remodelación de diferentes unidades, en los cuales se ha participado activamente en cuanto a definición de ingresos y salidas de usuarios, pacientes y funcionarios, tránsito interno de personas, controles de acceso, resguardo de recintos, valores y bienes institucionales y demás componentes de seguridad humana. Aunado a lo anterior, se ha elaborado un Modelo de Prevención Institucional que permita hacer frente a nuevos desafíos que representa la incorporación de tecnología en los diferentes procesos de trabajo en la CCSS. Al respecto, se hizo un replanteamiento de la gestión donde prevalezca gestión preventiva y análisis de información, mediante la

identificación y seguimiento oportuno de hallazgos que puedan alertar a la administración de posibles riesgos relacionados con fraudes, delitos, enriquecimiento ilícito, corrupción, entre otros, mediante la emisión de informes y reportes generados a través de información recopilada en distintas bases de datos, con la intención de suministrar a las autoridades institucionales evidencia para la toma de decisiones y adoptar las medidas que prevengan o disminuyan el efecto de los posibles riesgos identificados.

En el 2017 se logra la incorporación de la Institución en el Programa de Empresas Seguras (PES) del COSEVI, el cual tiene como objetivo promover que las empresas opten por un concepto preventivo en donde contribuya a una movilidad segura y sustentable.

Con el objetivo de promover el Programa de Empresa Segura en la CCSS, se promovió la campaña “Mi Salud al Volante” que buscó concientizar a los conductores Institucionales en temas relacionados con las prácticas de manejo y la seguridad vial, esta campaña se difundió en medios digitales.

En esa misma línea se han capacitado más de 850 funcionarios en 46 sesiones de trabajo sobre “Movilidad y Seguridad Vial, logrando enriquecer la cultura vial en las carreteras de nuestro país y coadyuvando positivamente en el proceso de construcción de una movilidad segura.

Desde 2019 se promueve la adquisición paulatina de vehículos y motocicletas eléctricas de conformidad con los lineamientos de Gobierno en materia ambiental. A la fecha se han adjudicado 3 vehículos eléctricos y 11 motocicletas que ingresarían en 2022.

A partir de estas y otras acciones se obtuvieron las categorías Bronce, Plata y Oro, del Programa de Empresas Seguras (PES) del COSEVI, siendo la CCSS un ejemplo para otras Instituciones, dado los excelentes resultados en la disminución de hasta

un 30% en nuestro porcentaje de siniestralidad, mejora en el mantenimiento y la inserción de la cultura de seguridad vial en la institución, lo que ha permitido en tiempos actuales realizar más de 11000 traslados de pacientes COVID de forma segura.

### Gestión de Activos

En materia de aseguramiento, se logró suscribir la póliza de Responsabilidad Civil Biomédica que cubre tanto al profesional médico, como a los pacientes en el Estudio clínico aleatorizado, controlado con placebo, doble ciego, multicéntrico para comparar la eficacia y seguridad de la administración de tres diferentes dosis de inmunoglobulinas equinas antiSARS-CoV-2 en pacientes hospitalizados con diagnóstico de enfermedad COVID-19. SECR-02

Se logró posicionamiento del proceso de administración de Propiedades como rector y conductor en el proceso de donación de bienes inmuebles por parte de diferentes instancias externas, por medio de las cuales se resuelven necesidades urgentes de infraestructura a nivel de Áreas de Salud, EBAIS y Puestos de Visita Periódica, se logran tramites más ágiles y oportunos, mejora en los tiempos de resolución permitiendo que las unidades dispongan de los bienes inmuebles para la atención de servicios médicos de calidad.

En Bienes muebles, se logró la elaboración, aprobación y divulgación del “Protocolo para depuración de activos faltantes del servicio 350”, documento que permite orientar a las administraciones en materia de control de inventarios.

Como parte del Comité de Usuarios del Sistema SCBM, se ha logrado avanzar de manera significativa en los módulos de intangibles y SICOP, a fin de mejorar el control los bienes muebles institucionales.

Durante el periodo 2020, se desarrolló “Campaña de Concientización” en materia de bienes muebles, a fin de divulgar en la población laboral las responsabilidades,

control, protección y resguardo que debemos brindarle a los activos institucionales asignados, la cual contó con el apoyo de la Gerencia General y con un muy buen impacto en las unidades institucionales.

Se logró aprobar y divulgar el “Instructivo para la Gestión de Documentos Normativos en la Caja Costarricense de Seguro Social” código GA-DSI-API-IT001 y la “Guía de trabajo elaboración de documentos normativos en la CCSS” código GA-DSI-API-GT003. Esto ha permitido a las unidades rectoras conocer sobre el proceder institucional al momento de normar su gestión.

Por último en esta materia, se logró aprobar el “Manual Usuario Biblioteca Normativa Institucional” cuyo objetivo consiste en “Instruir y guiar al enlace y/o usuario del sistema “Biblioteca Normativa Institucional” a desarrollar correctamente las actividades relacionadas con las etapas de elaboración o modificación, revisión, aprobación y control de los documentos normativos de alcance Institucional transversal mediante el uso del sistema”.

### 3.5. De la Logística para la Atención de Eventos Mayores y los Procesos Relacionados

**Figura N° 22 Procesos relacionados con la Logística para la Atención de Eventos Mayores**



**Fuente: Mapa de Procesos Sistema de Gestión de Calidad Gerencia Administrativa**



### **Transformación digital de la Logística para la Atención de Eventos Mayores**

#### **Proyecto sistema de gestión de información de emergencias y desastres**

Se desarrolló el proyecto sistema de gestión de información de emergencias y desastres de la CCSS, cuyo objetivo es mejorar la resiliencia institucional mediante el desarrollo capacidades institucionales en la respuesta a emergencias y desastres, por medio del desarrollo de un sistema informático que sirva de apoyo en la atención de las emergencias y a su vez sirva para realizar simulaciones virtuales para desarrollar esas capacidades.

#### **Sistema de Información Georreferenciada en Salud**

Durante la segunda mitad del año 2021, se inició la elaboración del sistema con el levantamiento de requerimientos para las funcionalidades necesarias, bajo el desarrollo de una empresa proveedora. Por el momento, estamos a la espera de la renovación del contrato que realizaría EDUS, para continuar con el proceso de creación de la herramienta de análisis espacial. La creación de ese Sistema de Información Geográfica ante Desastres y Emergencias permitirá al personal del Centro de Atención de Emergencias y Desastres de la CCSS automatizar la recolección, procesamiento y visualización de la información relevante de los establecimientos institucionales, para apoyar la gestión, planificación y la toma de decisiones durante eventos disruptivos.

#### **Objetivos de gestión**

#### **Atención a la Emergencia Nacional por la Pandemia por el Virus SARS CoV 2**

Como parte de las acciones sustantivas del Centro de Atención de Emergencias y Desastres, el CAED se encarga de la conducción de la emergencia, mayoritariamente desde la coordinación del Centro de Control de Operaciones del

nivel central, el cual consiste en un órgano con representación de todas las gerencias para el control de lo que actuado a nivel institucional.

Además, desde el inicio de la pandemia mediante la creación y seguimiento del Plan de Contingencia, el cual durante el año 2021 ha continuado vigente, mismo que se divide sustancialmente en 5 objetivos principales:

- Establecer las acciones para la contención de la propagación de la enfermedad COVID-19 (Contención de la propagación).
- Establecer las acciones para la atención en salud a las personas afectadas por la enfermedad COVID-19 (Atención en salud de la población afectada)
- Impulsar medidas que contribuyan a disminuir la afectación social y económica de la población a causa de la epidemia causada por el COVID-19 (Disminución de la afectación social y económica)
- Garantizar la continuidad de los servicios de salud y pensiones (Continuidad de servicios).
- Optimizar el flujo de información y comunicación a los habitantes y personal sanitario con estrategias que mitiguen el impacto de la pandemia utilizando los medios más accesibles de la población (Flujo de información y comunicación).

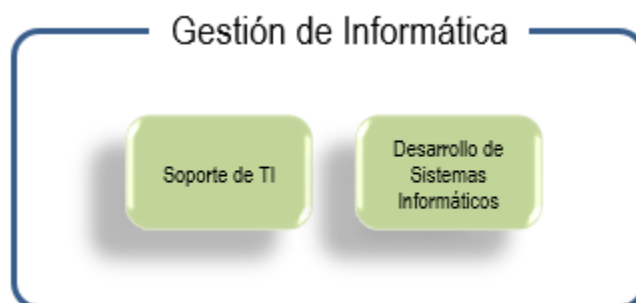
Dentro de la atención de la emergencia es importante mencionar el trabajo en conjunto de manera particular con la Gerencia Médica, en tanto la atención de la emergencia que, por las características de la misma, ha recaído en gran medida sobre la atención en salud, lo que ha permitido a este centro a participar en gran cantidad de acompañamientos y asesorías con esta gerencia, lo que ha generado participación del centro en la generación de lineamientos de atención, lineamientos de uso de protección personal, estrategias de escalada y desescalada, estrategias de vacunación masivas y por establecimientos, entre otros.

No se omite la gran cantidad de repliegues y despliegues que de este centro se realiza con la Unidad Médica Móvil, que han sido soporte en la atención de servicios

de salud a lo largo de toda la institución y los diferentes centros de salud, tanto para atención de pacientes con COVID o de atención ordinaria.

### 3.6. De la Gestión Informática y los Procesos Relacionados

**Figura N° 23 Procesos relacionados con la Gestión Informática**



**Fuente: Mapa de Procesos Sistema de Gestión de Calidad Gerencia Administrativa**

#### **Transformación digital de la Gestión Informática**

##### **Innovación digital**

- **Office 365**

La Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones realizó un proceso de contratación y coordinación con el CGI de la Gerencia Administrativa para establecer el proceso de implementación de tecnologías innovadoras para el desarrollo de todas las dependencias de esta Gerencia.

Entre estas tecnologías de innovación, se implementó los servicios de nube de Microsoft mediante las herramientas de Office 365 a todos los funcionarios de la Gerencia Administrativa que por sus funciones requerían de mayor flexibilidad y capacidad en las herramientas para sus gestiones diarias.

Gracias a la implementación de office 365 se pudo brindar una mejora en los servicios que le permitió a los usuarios las siguientes ventajas:

- Las herramientas se podían acceder desde cualquier dispositivo y en cualquier parte del mundo con acceso a internet.
- Mayor capacidad de almacenamiento y respaldo en nube de archivos y correos
- Herramientas ágiles para la atención de necesidades en la captura y análisis de la información.
- Posibilidad de realizar teletrabajo.

Actualmente la Gerencia Administrativa cuenta con 417 suscripciones de office 365 lo cual corresponde a más de un 90% de la totalidad de funcionarios con acceso a estas suscripciones tecnológicas.

- **Herramientas Digitales implementadas**

Dentro de las funciones que tiene asignadas el Area Centro Gestión informática de la Gerencia Administrativa se encuentra el desarrollo de aplicaciones y acompañamiento en procesos de compras de software e implementación de estos.

Dado lo anterior, se hace una pequeña descripción de las herramientas implementadas a lo interno de la esta Gerencia:

**Sistema Gestión de Transportes Institucional (GETI):** Siguiendo la línea de la innovación, se ha dado un fuerte impulso a la automatización de servicios en la Gerencia Administrativa una muestra de ello es desarrollo e implementación del Sistema GETI que brinda un aporte muy importante en la Gestion del Transporte,

siendo para finales de 2021 se implementó en las dependencias administrativas y próximamente en el ámbito de traslado de pacientes, abarcando de esta manera el uso a nivel institucional para la gestión de transportes y usos de vehículos institucionales en todos los centros de la institución.

**JURIX:** Con la adquisición de esta herramienta se brinda una solución para las diferentes unidades que tienen a cargo la gestión de expedientes disciplinarios y judiciales, siendo un punto importante para la digitalización y registro de los procedimientos que se llevan en la Institución.

Adicionalmente, gracias a la flexibilidad de la herramienta, el Jurix permitió desarrollar un módulo que permite llevar el control de las actividades laborales diarias de los funcionarios de la Gerencia, siendo una herramienta útil para los controles requeridos para el teletrabajo. Dicha implementación se desarrolló con los recursos asignados al CGI, quien brinda el apoyo técnico requerido y es el enlace con la empresa desarrolladora.

**Sitios Colaborativos:** Por medio de la herramienta SharePoint se logró implementar soluciones ágiles para las diferentes necesidades de almacenamiento, control y flujos de trabajo en las unidades de la Gerencia administrativa.

Entre estas herramientas se destaca el **Sistema de Gestión de Calidad**, el cual fue desarrollado en esta herramienta; gracias al uso de esta herramienta se logró tener un sitio ágil para el control y gestión de los procesos de calidad, que le permitió a la Gerencia Administrativa obtener la certificación en **Calidad ISO 9001**.

**Enlace VPN.** Debido a la implementación del teletrabajo, se les brindo a los usuarios la posibilidad de realizar sus actividades laborales desde su hogar, para esto la implementación del servicio de VPN fue un logro importante para las conexiones de los equipos institucionales y personales y la continuidad de los servicios.

A la fecha se cuenta con 368 funcionarios con acceso al servicio de VPN, lo que evidencia la acogida del teletrabajo como forma de laborar en la Gerencia Administrativa.

- **Adquisición y reemplazo de equipos**

La Gerencia Administrativa mediante el CGI ha logrado realizar procesos de adquisición de equipo que permite brindar a los funcionarios equipos modernos y actualizados para el cumplimiento de sus funciones; además permite disminuir la obsolescencia tecnológica de las unidades.

Se implementaron controles para realizar los procesos de adquisición de equipos TIC, en donde se logró pasar de un 60% de obsolescencia en el 2016 a un 20% de obsolescencia en el año 2019, siendo un logro muy importante ya que desde el año 2010 no se había logrado bajar la obsolescencia tecnológica a menos de un 30% de la totalidad de equipos.

Para los años 2020 y 2021, se dio otro impulso importante en la gestión de adquisición de equipos portátiles lo que permitió la implementación del teletrabajo y mejorar significativamente la calidad de los servicios brindados por las unidades de la Gerencia Administrativa.

- **Mesa de servicios**

Para el mes de junio del 2021, se logró implementar la Mesa de Servicios TIC, herramienta que se puso a disposición de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones y permite estandarizar la Gestión TIC con una visión a la mejora del servicio para el usuario final.

Gracias a esta implementación, los usuarios de la Gerencia cuentan con una herramienta de solicitud y gestión de incidentes centralizada que tiene como objetivo mejorar los tiempos de respuesta en la atención de sus solicitudes.

### **Enfoque de Calidad en el desarrollo de los Procesos y la Prestación del Servicio de la Gestión de Informática**

El Centro de Gestión Informática, implemento dos procesos y sus respectivos procedimientos para medir la Calidad de los mismos.

El primer proceso se denomina: “Desarrollo de Sistemas Informáticos” GA-CGI-PR001 el cual inicio su implementación desde octubre del año 2020, el cual tiene como objetivo “Desarrollar herramientas que permitan la automatización de procesos de las dependencias de la Gerencia Administrativa, de acuerdo con los requerimientos que brinde la unidad interesada, con el fin de optimizar procesos de la unidad solicitante” y el segundo Proceso se denomina “Soporte Técnico en TIC a la Gerencia Administrativa” GA-CGI-PR002, aprobado en octubre del año 2020, su objetivo es brindar el soporte técnico a hardware y software de manera oportuna, con el fin de contribuir a la continuidad de los servicios que brinda la Gerencia Administrativa.

Para Desarrollo de Sistemas se cuenta con el indicador de control “Porcentaje de cumplimiento de las historias desarrolladas según sprint realizado” y su meta es realizar el 100% de las historias que se definan en la reunión de planificación del sprint, su periodicidad depende de la duración del sprint (1,2,3 y 4 semanas).

Para el indicador de control de soporte técnico se registra la “Oportunidad en la atención de solicitudes de soporte TI”, su meta es que el 80% de las solicitudes recibidas mensualmente sean atendidas en un plazo máximo de 4 horas hábiles.

Además, este CGI para Desarrollo de Sistemas, implementa la “Ficha Proceso Desarrollo de Sistemas Informáticos” GA-CGI-FP002 desde setiembre del año 2019, está compuesto por 2 indicadores de gestión:

- Porcentaje de satisfacción del cliente con respecto al servicio brindado en el desarrollo informático, tiene como meta que mensualmente el 70% de los clientes involucrados en el proyecto estén satisfechos con el proceso de desarrollo, su fuente es la encuesta de satisfacción del cliente por sesiones de trabajo.
- Porcentaje de satisfacción del cliente con respecto al producto terminado, tiene como meta que mensualmente los productos entregados obtengan al menos el 80% de satisfacción del cliente, fuente encuesta aplicada.

También se tiene para Soporte Técnico la “Ficha de Proceso Soporte TI” GA-CGIFP001 desde setiembre del año 2019, tiene como indicador de gestión:

- Oportunidad en la atención de solicitudes de TI, el cual tiene como meta que el 80% de las solicitudes recibidas sean atendidas en un plazo máximo de 4 horas hábiles.

Por otro lado, es importante mencionar que durante el periodo 2020-2021 se estuvo trabajando en conjunto con la Gerencia Administrativa en una opción de mejora para el procedimiento y fichas de procesos de Desarrollo de Sistemas, se encuentran en ajustes según observaciones por parte de la Gerencia.

### Objetivos de gestión

En el Centro de Gestión Informática se desarrollaron los siguiente cuatro objetivos de calidad, con los cuales se mejoró la gestión tanto del Area Centro Gestión Informática, como la interacción que se tiene con las dependencias de la Gerencia.

A continuación, se citan los objetivos planteados y las metas propuestas y el nivel de cumplimiento logrado en cada uno.



OC - 15 Implementar la metodología SCRUM que permita el desarrollo de sistemas y aplicaciones informáticas de una manera ágil y eficiente, así como la optimización de los recursos disponibles.

Para dicho objetivo se propuso la meta:

Que al finalizar el 2018, se implemente la metodología SCRUM en al menos un sistema de información.

Del cual se logró un porcentaje de cumplimiento del 100%-

OC - 16 Conocer el nivel de satisfacción de los usuarios de las aplicaciones desarrolladas por el CGI y que se encuentran en producción, con el fin de identificar mejoras en el servicio brindado a las dependencias.

la meta propuesta fue: Que al finalizar el 2018, se logre conocer el nivel de satisfacción de los usuarios del 100% de las aplicaciones en producción, así como las posibles áreas de mejora, dicha meta cumplió en 100%

OC - 17 Establecer el procedimiento estandarizado y oficializado para el manejo adecuado de los equipos TIC obsoletos en las unidades de la Gerencia Administrativa, con el fin de evitar el almacenamiento inapropiado o bien el uso no autorizado de los mismos.

La meta establecida fue: Que al finalizar el 2018, se cuente con el procedimiento estandarizado y oficializado para el manejo adecuado de los equipos TIC obsoletos en las unidades de la Gerencia Administrativa

Dicha meta se cumplió en el 100% y permitió a la gerencia, disminuir el rezago tecnológico en equipo TIC y poder establecer un plan de reemplazo de equipo para las diferentes dependencias de la Gerencia Administrativa.

OC - 22 Conocer el nivel de experiencia del cliente en la solicitud de servicios al CGI de acuerdo con la nueva plataforma de sitio colaborativo

La meta propuesta fue: Que al finalizar el 2020, se tenga el 100 % del sitio implementado con la gestión de formularios y la metodología de experiencia al cliente activa.

Dicha meta se logró cumplir en el 100%, siendo la primera Gerencia que implemento los sitios colaborativos con una nueva estructura y utilizando las últimas plantillas liberadas por la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, en donde se muestran un diseño más sencillo e intuitivo para el usuario.

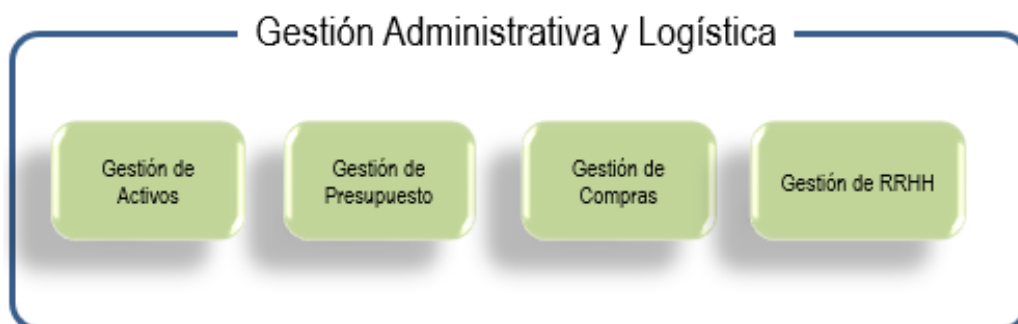
**Figura N° 24 Imagen Ilustrativa Sitio Colaborativo Gerencia Adminsitrativa**



**Fuente: Centro de Gestión Informática, Gerencia Adminsitrativa**

### 3.7. De la Administrativa y Logística y los Procesos Relacionados

**Figura N° 25 Procesos relacionados con la Gestión Administrativa y Logística**

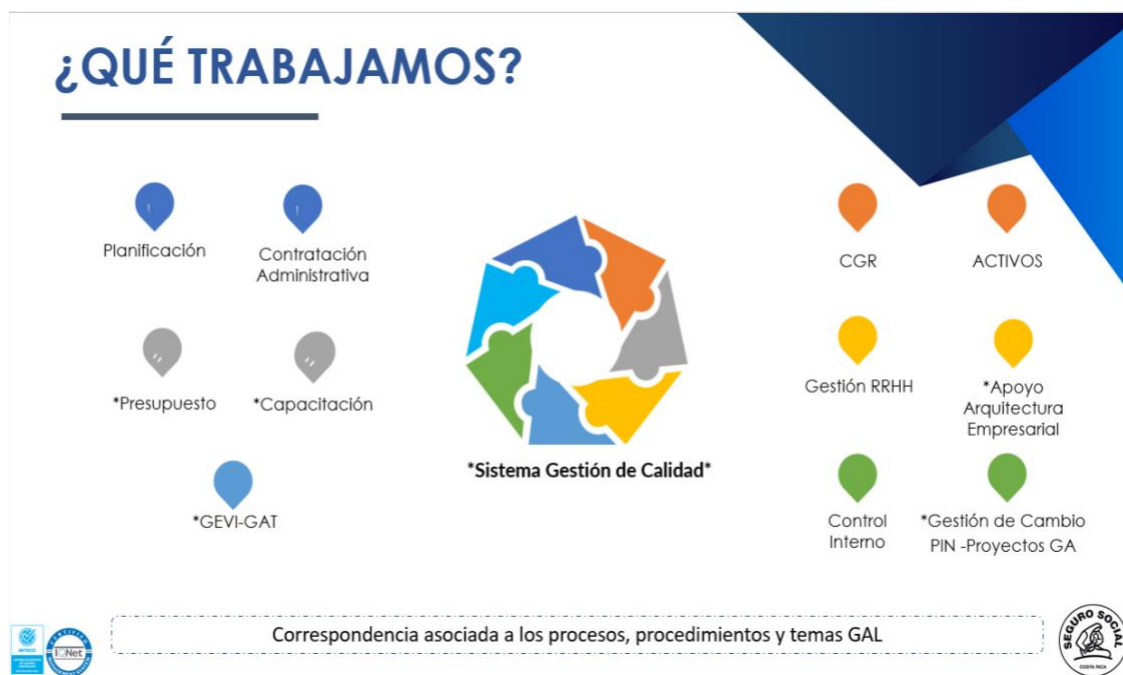


**Fuente: Mapa de Procesos Sistema de Gestión de Calidad Gerencia Administrativa**

Como parte de las acciones efectuadas, para el ordenamiento de la Gerencia Administrativa, a partir del 2016, se iniciaron una serie de gestiones asociadas para fortalecer la Gestión Administrativa y Logística del Despacho.

Al respecto, es importante destacar que, en la Gerencia no se cuenta con una unidad y su jefatura real y efectiva, como en otras áreas; motivo por el cual, lo que se logró fue conformar un equipo de trabajo para distribuir todos los temas que habían sido asignados y otros que con el pasar del tiempo se fueron trasladando a este equipo, seguidamente se menciona los procesos y procedimientos que son actualmente, competencia de la GAL de la GA:

**Figura N° 26 Procesos y Procedimientos GAL Gerencia Adminisitrativa**



**Fuente: Gestión Adminisitrativa y Logística Gerencia Adminisitrativa**

Es decir, de la figura anterior, podemos señalar que no solo se incorporó lo relacionado con Presupuesto, Compras, activos y Gestión de Recursos Humanos, sino también otros elementos tales como: la planificación del Despacho, informes de la Contraloría General de la República gestión de cambio, control interno, equipos GEVI-GAT y capacitación.

Por lo que para tales efectos vamos a hacer mención de cada uno de esos temas, sus principales resultados y los avances obtenidos, tal y como se detalla a continuación:

**Figura N° 27 Resultados a Detallar por Tema**



**Fuente: Gestión Adminsitrativa y Logística Gerencia Adminsitrativa**

### **1. Planificación**

A partir del año 2016, con base en la propuesta de líneas de acción Gerenciales, se empezó con el direccionamiento de los esfuerzos y la articulación de los temas en la planificación, objetivos, metas, indicadores, así como la interrelación requerida con los proyectos, esto con la finalidad de garantizar el cumplimiento de lo propuesto.

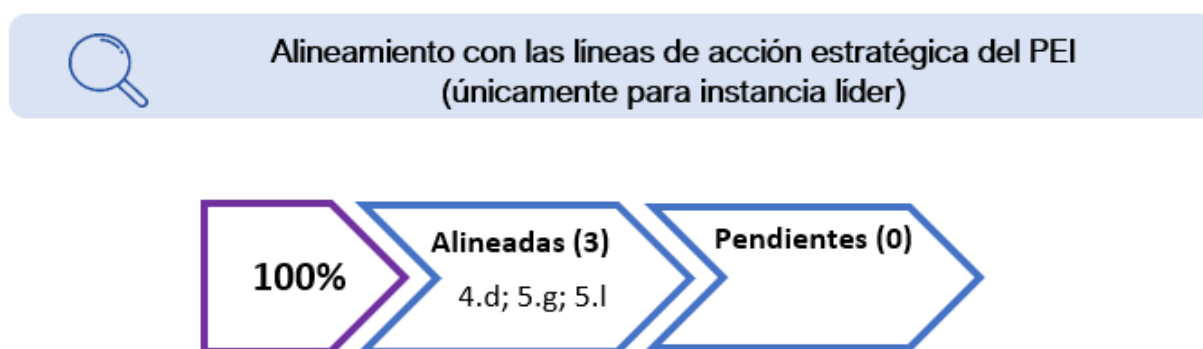
Motivo por el cual se incorporó en las herramientas de planificación tanto táctica, cómo operativa, los siguientes temas: Proyectos Jurix, SISO, videovigilancia, Clima Organizacional, Sistema Gestión de Calidad, Arquitectura Empresarial, Gestión de Proyectos, Simplificación de trámites, capacitaciones, correspondencia, equidad de género, entre otros.

Al respecto, es importante resaltar que, un logro importante ha sido, además de tener claridad en cuanto al Direccionamiento de la Gerencia para los años 2016 al 2022, fue lograr el 100% de la vinculación de los compromisos gerenciales, con la estrategia institucional, es decir, tener identificada la contribución de las metas de

la gerencia con las líneas de acción del Plan Estratégico Institucional, en este caso para el 2019-2022, esta vinculación se incorpora en las herramientas de planificación correspondientes.

Lo anterior, tal y como lo indica la Dirección de Planificación Institucional en el informe de seguimiento anual del año 2019 (Oficio: DPI-277-2020), en donde comunica que, para el caso de nuestra Gerencia, se encontraba un 100% de vinculación de la planificación táctica con todas las líneas estratégicas definidas en el PEI, tal y como se muestra en la siguiente figura:

**Figura N° 28 Resultados Informe de Seguimiento Planificación 2019**



**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**

Adicionalmente, es necesario resaltar que, en cuanto al cumplimiento de metas, como un mecanismo de rendición de cuentas, se remiten de manera semestral informes, dirigidos a la Dirección de Planificación Institucional, esto en atención a la Ley N°. 8131, de Administración Financiera y Presupuestos Públicos, y con base en los lineamientos emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional, la Contraloría General de la República, y la Dirección de Planificación Institucional, por lo que esta Gerencia presentó los informes de evaluación correspondientes, desde el 2016 al 2021, los cuales detallan los resultados de las acciones realizadas por este Despacho, dichos informes se elaboraron de manera semestral, por lo tanto fueron presentados dos por año.

Cabe destacar, que los mismos respondieron a los lineamientos sobre los contenidos y estructura, para de esta forma contribuir con los esfuerzos institucionales, en cuanto a la búsqueda de mayor transparencia, rendición de cuentas en la gestión Institucional, y a la vez contar con el aporte de información para facilitar la toma de decisiones institucionales y gerenciales.

En la siguiente Tabla N°7 a continuación, se muestra un resumen con el detalle del cumplimiento semestral del Plan Táctico desde el año 2019, así como los oficios correspondientes.

**Tabla N° 7 Resumen Cumplimiento Plan Táctico 2019-2021**

<b>CUMPLIMIENTO DE METAS</b>				
<b>Primer Sem 2019</b>	<b>Anual 2019</b>	<b>Primer Sem 2020</b>	<b>Anual 2020</b>	<b>Primer Sem 2021</b>
<b>100%</b>	<b>96.77%</b>	<b>97.13%</b>	<b>99.55%</b>	<b>97.21%</b>
<b>Oficio: DPI- 646-2019</b>	Oficio: DPI- 277-2020	Oficio: DPI- 697-2020	Oficio: PE- DPI-213-2021	PE-DPI- 0807-2021

**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**

### **2. Recursos Humanos:**

En cuanto al tema de recursos humanos, actualmente la Gerencia, cuenta con su equipo del Despacho, así como del Programa Equidad de Género, quien se encuentra adscrito a la Gerencia. En la Tabla N°8 a continuación se muestra la plaza, el puesto, el nombre y algunas gestiones efectuadas, en relación con este tema, a saber:

Tabla N° 8 Resumen Recurso Humano Gerencia Adminsitrativa

NO. PLAZA	TÍTULO DEL PUESTO	NOMBRE	ACCIONES REALIZADAS DURANTE EL PERIODO DE GESTIÓN
39	Gerente Administrativo		
39671	Asesor de Gerencia	Aracelly Palma Moreno 6 0343-0311	Mediante oficio GG-1678-2020, la Gerencia General comunica a la Gerencia Administrativa la reactivación y uso de la plaza N° 39671 de Asesor de Gerencia, según lo acordado por el Consejo de Presidencia y Gerencias, celebrado el 27-05-2020 a partir del 17-06-2020, se nombra a la Licda. Aracelly Palma M.
22610	Asesor de Gerencia	Shirley López Carmona 1-0883-0242	En artículo 8 de la Sesión No. 8879 celebrada el 15 de a diciembre de 2016 la Junta Directiva reactiva la plaza 22610, se realiza pedimento con el fin de utilizar dicho código presupuestario, en el cual se selecciona a la Ing. Shirley López C. Dicho nombramiento rige a partir del 29 de mayo del 2017
3102	Asesor de Gerencia	Baena Isaza Marta 8-0103-0213	Se mantiene desde antes del año 2016
26617	Asesor de Gerencia	Harbottle Quirós Robert 1-0792-0331	Esta plaza se reasignó en agosto del 2018 de Asistente Ejecutivo a Asesor de Gerencia, la ocupa el Lic. Robert Harbottle Q desde el 05-02-2014.

Fuente: Gestión Adminsitrativa y Logística Gerencia Adminsitrativa



Tabla N° 8 Continuación “Recurso Humano Gerencia Adminsitrativa”

NO. PLAZA	TÍTULO DEL PUESTO	NOMBRE	ACCIONES REALIZADAS DURANTE EL PERIODO DE GESTIÓN
13	Asesor de Gerencia	Karina Orozco Vargas 1-1218-0725	Plaza vacante y descongelada por pensión por vejez del Titular por la Junta Directiva en Art. 27 de la Sesión No. 8835 celebrada el 07 de abril del 2016. Se nombra a la Licda. Karina Orozco V a partir del 13-06-2016 mediante un proceso de selección.
39672	Asesor de Gerencia	Gabriela María Rosales Rosas 1-0945-0094	Se mantiene desde antes del año 2016.
878	Asesor de Gerencia	Jorge Scott Wright 1-0679-0610	Esta plaza fue reactivada por Junta Directiva Sesión 8835 art. 27 celebrada el 07 de abril del 2016, mediante un proceso de selección interino se selecciona al Lic. Jorge Scott y se nombra a partir del 30-01-2017.
26017	Asesor de Gerencia	Roger Muñoz Díaz 1-1149-0254	Plaza reactivada en el artículo 4 de la sesión 8951 del 15 de enero del 2018 por la Junta Directiva, se realiza proceso para utilizar la plaza de manera interina, y se selecciona al Ing. Roger Muñoz Diaz, dicho nombramiento rige a partir del 12-03-2018.

Fuente: Gestión Adminsitrativa y Logística Gerencia Adminsitrativa

Tabla N° 8 Continuación “Recurso Humano Gerencia Adminsitrativa”

NO. PLAZA	TÍTULO DEL PUESTO	NOMBRE	ACCIONES REALIZADAS DURANTE EL PERIODO DE GESTIÓN
35553	Asesor de Gerencia	Lorna Gámez Cruz 2-0433-0075	Esta plaza fue reasignada de Profesional 4 a Asesor de Gerencia, de conformidad en la resolución No. 086-2018 estudio aprobado el 26-02-2019 su vigencia rige a partir del 01-03-2018 y lo ocupa interinamente la Master Lorna Gámez C.
27137	Asistente Ejecutivo	Hazel Jara Chaves 1-1217-0260	Producto del nombramiento de la Licda. Aracelly Palma M, en la plaza No. 39671 se realiza pedimento para realizar nombramiento interino en el puesto de Asistente Ejecutivo de Gerencia, plaza No. 27137 una vez llevado a cabo el proceso se selecciona a la Licda. Hazel Jara Chaves a partir del 22 de septiembre del 2020.-
40816	Profesional 4	Maleydis Figueroa Paiz 8 0122 0416	Plaza vacante. Se realizó pedimento para realizar nombramiento interino por ascenso de la Licda. Hazel Jara que paso a plaza de Asistente Ejecutiva, y en la que se seleccionó a la Licda. Maleydis Figueroa Paiz.
39964	Profesional 4	Allan García Orias 1 1458 0321 sustituye a Linneth Moya A	Esta plaza fue reactivada en el artículo 8 de la Sesión No. 8879 celebrada el 15 de diciembre de 2016, se realizó un proceso de selección en el que se escogió a la Ing. Linneth Moya Alvarez, no obstante, por ascenso interino de la ingeniera en otra unidad, se nombró al Lic. Allan García O.

Fuente: Gestión Adminsitrativa y Logística Gerencia Adminsitrativa

Tabla N° 8 Continuación “Recurso Humano Gerencia Adminsitrativa”

NO. PLAZA	TÍTULO DEL PUESTO	NOMBRE	ACCIONES REALIZADAS DURANTE EL PERIODO DE GESTIÓN
19675	Trabajador Social 4	Daniela Vega Carvajal 1 1545- 0396	Se encuentra sustituyendo a Melissa Bermúdez Otárola 1-1341-0331 quien se encuentra con un permiso sin goce de salario.
35239	Profesional 2	Nelson Morales Maroto 6-0236-0624	Esta plaza fue reasignada de Profesional 1 a Profesional 2 el 01/04/2018 y está nombrado del Sr. Morales desde 26-04-2011.
20653	Técnico en Administración 4	Stephanie Borge Corella	En acuerdo del Consejo de Presidencia y Gerencias de la sesión N° 579 del 01 de febrero del 2021 se reactivó la plaza No. 20653, se nombra a la Licda. Andrea Cruz Ramirez a partir del 20-05-2021 quien actualmente se encuentra realizando un ascenso interino, en otra unidad.
26804	Secretaria Ejecutiva d Alta Gerencia	Erenia Cruz Rojas 8-0092-0903	Por ascenso interino de Andrea Cruz Ramírez en la plaza No. 20653 se nombra a la Sra. Erenia Cruz Rojas en la plaza No. 26804 a partir del 31-05-2021.
22446	Secretaria Ejecutiva 2	Sulamy Suarez Salas 1 1514 0955	Producto del ascenso de la Sra. Erenia Cruz Rojas, se nombra a la Sra. Sulamy Suárez Salas en la plaza No. 22446 a partir del 31-05-2021.
29975	Secretaria Ejecutiva 1	Lauren Bonilla Arias 1- 1202-0529	A raíz del ascenso interino de la Sra. Sulamy Suárez S, se nombra a la Sra. Lauren Bonilla Arias, a partir del 14-06-2021.

Fuente: Gestión Adminsitrativa y Logística Gerencia Adminsitrativa

Tabla N° 8 Continuación “Recurso Humano Gerencia Adminsitrativa”

NO. PLAZA	TÍTULO DEL PUESTO	NOMBRE	ACCIONES REALIZADAS DURANTE EL PERIODO DE GESTIÓN
36295	Secretaria Ejecutiva 2	Estela, Villarreal Ortega 6-0145-0671	Se mantiene desde antes del 2016.
41100	Profesional 2	Zaida Matamoros Villalobos 6 0213 0608	Esta plaza pertenece a la Junta Directiva está en proceso de traslado al Programa para la Equidad de Género con la funcionaria Licda. Zaida Matamoros V.
22045	Chofer 2	Randall Mata Cascante 1 0854 0923	Mediante oficio GG-1678-2020, la Gerencia General comunica a la Gerencia Administrativa la reactivación y uso de la plaza N°22045 de Chofer 2, según lo acordado por el Consejo de Presidencia y Gerencias del 27-05-2020. A partir del 06-12-2021 dicha plaza queda en condición de propiedad del funcionario Randall Mata C.
40817	Mensajero		En el mes de julio del 2018 está plaza se trasladó de la Gerencia Administrativa a la Dirección de Bienestar Laboral
1071	Secretaria Ejecutiva 2		En fecha 03 de junio de 2020, se gestionó el traslado de la plaza N° 1071 a la Secretaría de Junta Directiva. Se traslada sin el funcionario.

Fuente: Gestión Adminsitrativa y Logística Gerencia Adminsitrativa

### 3. Activos:

Los inventarios de activos, su contabilidad y control es una parte muy importante de los sistemas de la Caja, tal y como se señala en el Manual de Normas y Procedimientos Contables y Control de Activos Muebles. Por lo que, siendo este tema tan relevante, se necesita de una oportuna información resumida, analizada y controlada, lo cual obliga a todos los funcionarios de la Institución participar en la labor de control y seguridad de los mismos.

Así las cosas, esta Gerencia, ha realizado la custodia y control correspondiente sobre los activos asignados en el Sistema Contable de Bienes Muebles (SCBM), sistema que permite realizar, interpretar, registrar y controlar cualquier movimiento del patrimonio institucional en activos muebles, para lo cual se apoya en herramientas como documentos, formularios, reportes entre otros que ayuda en la toma de decisiones financieras. Seguidamente se detallan los activos asignados a mi persona:

**Tabla N° 9 Detalle de Activos asignados al Gerente Administrativo**

Placa	Descripción	Placa	Descripción
<b>308635</b>	Diccionario de la Real Academia Española	1210033	Silla ergonómica ejecutiva
<b>325622</b>	Refrigeradora	1210034	Silla ergonómica ejecutiva
<b>945425</b>	Silla diseño ergonómica	1210035	Silla ergonómica ejecutiva
<b>1170021</b>	Unidad de potencia ininterrumpida (UPS)	1210037	Silla ergonómica ejecutiva

**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**

**Tabla N° 9 Continuación “Detalle de Activos asignados al Gerente Administrativo”**

<b>Placa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Placa</b>	<b>Descripción</b>
<b>1210030</b>	Silla ergonómica ejecutiva	1210039	Silla ergonómica ejecutiva
<b>1035031</b>	Terminal Iphone 8	1210036	Silla ergonómica ejecutiva
<b>1210026</b>	Mueble ajustable	1210038	Silla ergonómica ejecutiva
<b>1210031</b>	Silla ergonómica ejecutiva	1210964	Computadora portátil
<b>1275704</b>	Cámara Web LOGITECH	1280599	Tablet IPAD PRO 11
<b>1210032</b>	Silla ergonómica ejecutiva	1254083	Pantalla Led multi-táctil
<b>1373391</b>	Mesa de reuniones	1373361	Escritorio ejecutivo
<b>1373362</b>	Arturito de 3 gavetas	220148	Vallet de madera

**Fuente: Gestión Adminsitrativa y Logística Gerencia Adminsitrativa**

Adicionalmente, de los inventarios anuales que se realizan a nivel institucional, este Despacho producto de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, realiza anualmente 3 inventarios aleatorios.

#### **4. Control Interno:**

##### **4.1 Autoevaluación de la Gestión**

El proceso de Autoevaluación de la Gestión responde al seguimiento que realiza la administración activa (Jerarca y Titulares Subordinados) para detectar oportunidades en su gestión, así como aquellas debilidades que afecten el cumplimiento de objetivos, esto con la finalidad de implementar acciones de mejora y evitar que se materialice el incumplimiento de los compromisos propuestos.

Este ejercicio se realiza en acatamiento al artículo 17, inciso b) de la Ley General de Control Interno N° 8292 que señala como deberes del Jerarca y los titulares subordinados:

*“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.*

En este sentido, para el período correspondiente del año 2016 al 2021, se aplicó la herramienta de Autoevaluación de la Gestión respectivas, y se brindó incluso el seguimiento a las unidades adscritas, con el fin de que se garantizara la correcta aplicación.

Para efectos del presente documento, se hará mención de la aplicación de la herramienta del año 2021, la cual tal y como se indicó anteriormente, le permite al titular subordinado autoevaluar su gestión, a través del análisis de diferentes enunciados, en este caso para la Gerencia, de acuerdo con el ámbito de su gestión se evaluaron 15 enunciados, a saber: compromiso superior, ética, planificación, presupuesto, recursos humanos, organización, adquisiciones, patrimonio, sistemas de información y clima organizacional.

Para la aplicación de la herramienta en el Despacho, se utilizó una metodología que nos permitió abarcar la opinión de los diferentes responsables, y plasmarla en la evaluación de cada enunciado, por lo que primeramente se realizó una sesión de trabajo con asesores y los profesionales a cargo de los diferentes temas, se hizo un refrescamiento del tema, y se elaboró una propuesta para el Gerente, quien en otra sesión de trabajo revisaba la propuesta, agregaba sus observaciones y se finaliza con una herramienta consolidada.



**Figura N° 29 Sesiones de trabajo para la aplicación de las herramientas de control interno**



**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**



En virtud de lo antes indicado, la herramienta de autoevaluación nos permitió para cada uno de los enunciados supra citados, determinar el cumplimiento y efectividad de los controles existentes, así como los responsables de estos controles, e identificar, además, si dichos controles se encontraban documentados y divulgados, así como un apartado de observaciones, en el cual hemos incluido todos aquellos datos que respaldan las alternativas seleccionadas.

Seguidamente en la Figura N°30, se pueden observar un resumen de los controles identificados en la autoevaluación del año 2021, así como el resultado obtenido producto de la aplicación de la herramienta (Ver Figura N°31).

**Figura N° 30 Resumen de controles identificados en la Autoevaluación de la Gestión 2021**



**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**

**Figura N° 31 Resumen de controles identificados en la Autoevaluación de la Gestión 2021**



**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**

## 4.2 Valoración de Riesgos

La valoración de riesgos debe ser realizada por parte del Jerarca y los titulares subordinados de acuerdo con lo expresado en La ley General de Control Interno en su artículo 14 y en el punto 3.1 de las Normas de Control Interno para el Sector Público, los cuales citan lo siguiente:

*Artículo 14. "...En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes: Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos..."*

*Punto 3.1: “El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración de riesgos institucional, como componente funcional del SCl.*

En razón de lo expuesto, como parte del fortalecimiento y mejora continua del control interno en la gestión, durante el período 2016 al 2021 se realizó el proceso de actualización de las herramientas de valoración de riesgos, según los lineamientos emitidos por la Dirección de Sistemas Administrativos, permitiendo la identificación de oportunidades de mejora y la detección de desvíos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El proceso de valoración de riesgos ha permitido implementar estrategias preventivas que permitan disminuir la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado, así como actuar de manera inmediata en caso de la materialización de estos. Para efectos del presente informe, vamos a hacer referencia a los principales resultados obtenidos, producto del ejercicio de valoración de riesgos, para el año 2021, a saber:

Como parte de la metodología para la aplicación de esta herramienta, se identificaron todos los riesgos preliminares asociados con las metas, los procesos y procedimientos realizados, y se procedió a realizar una priorización de los mismos, según se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 32 Lista Preliminar riesgos 2021

N°	RIESGO PRELIMINAR	¿PRIORIZA?
1	RH-01 Personal capacitado	✓
2	RH-02 Falta de recurso humano	✓
3	TI-01 Fallas en los sistemas informáticos	
4	TI-02 Fallas en la conectividad de los sistemas de información	
5	TI-05 Pérdida de información digital	
6	OP-02 Falta de información requerida, oportuna y confiable	
7	OP-03 Debilidades en el monitoreo, supervisión y control de las actividades	✓
8	OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	✓
9	OP-06 Inadecuada comunicación de la información entre los usuarios	
10	OP-09 Extravío de activos	
11	OP-12 Robo o hurto de activos	
12	OP-15 Accidente de tránsito y/o desperfectos mecánicos de los vehículos	
13	FI-01 Presupuesto insuficiente	✓
14	FI-02 Inadecuada gestión del presupuesto	
15	CA-01 Incumplimiento por parte de los proveedores	
16	CA-02 Falta de proveedores	
17	LE-01 Cambios en el marco normativo-técnico y jurídico	
18	LE-02 Usuario no presenta la documentación requerida	

**Fuente: Herramienta Valoración de Riesgos, actualización 2021**

Posteriormente, se realizó el análisis para cada uno de los riesgos priorizados, en donde se identificaron las principales causas, consecuencias, controles existentes, el impacto, probabilidad, exposición al riesgo, y para cada uno de estos riesgos, se

identificaron estrategias para mitigar el impacto o prevenir la materialización de los riesgos (ver Figura N°32).

**Figura N° 33 Identificación de Riesgos 2021**

<div> </div>							
IDENTIFICACIÓN				ANÁLISIS			
N°	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	CONTROLES EXISTENTES	IMPACTO	PROBABILIDAD	EXPOSICIÓN AL RIESGO
1	RH-01 Personal no capacitado	Inclusión de temas innovadores sin una adecuada planificación	Atraso en el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores	Seguimiento al Diagnóstico y plan de capacitación de la Gerencia Administrativa	MEDIO	BAJA	BAJA
		Rotación de personal	Afectación en la prestación de servicios	Incorporación de indicador asociado con el cumplimiento del plan de capacitación en los planes presupuesto de la Gerencia y sus unidades adscritas			
		ACTIVO	Atraso en los tiempos de respuesta				

<div> </div>							
IDENTIFICACIÓN			ADMINISTRACIÓN Y SEGUIMIENTO				
N°	RIESGO	TIPO ESTRATEGIA	DETALLE DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	COMUNICACIÓN	FECHA PRÓXIMA REVISIÓN	OBSERVACIONES
1	RH-01 Personal no capacitado	Preventiva - Evitar	Elaborar un cronograma de capacitación anual para la actualización de conocimientos de los colaboradores (as) de acuerdo con el diagnóstico de necesidades de capacitación	Aracelly Palma Moreno Hazel Jara Chaves	Oficio	1/6/2021	Vinculado con el enunciado 6 (Gestión del conocimiento mediante capacitaciones y otras actividades realizadas a los funcionarios en los temas requeridos para la prestación de los servicios al usuario interno y externo.) de Autoevaluación de la Gestión 2020
		Preventiva - Reducir	Coordinar a través de la Comisión Gerencial de Educación Permanente la ejecución del plan de capacitación de las unidades adscritas a la Gerencia Administrativa del personal no capacitado.	Aracelly Palma Moreno Hazel Jara Chaves	Oficio Correos electrónicos	1/6/2021	
		Preventiva - Reducir	Gestionar la inducción al puesto, por parte de los responsables de los temas	Asesores Gerencia Administrativa Asistente Ejecutivo Encargado de Recursos Humanos	Correo Electrónico	1/6/2021	

**Fuente: Herramienta Valoración de Riesgos, actualización 2021**



## 5. Presupuesto:

En lo que respecta al presupuesto, se contó con el recurso económico requerido para atender los compromisos asumidos, a continuación, se detalla la asignación y la ejecución presupuestaria para cada período:

**Figura N° 34 Presupuesto histórico Gerencia Administrativa 2016 al 2021**

Grupo de partidas	2016			2017		
	Presupuesto asignado*	Presupuesto ejecutado	Porcentaje de ejecución	Presupuesto asignado*	Presupuesto ejecutado	Porcentaje de ejecución
Servicios personales (Partidas fijas)	¢492 753 567,43	¢436 064 947,32	88,50%	¢521 256 052,65	¢455 306 764,04	87,35%
Servicios personales (Partidas variables)	¢500 000,00	¢416 733,29	83,35%	¢0,00	¢0,00	0,00%
Servicios personales (Otras partidas variables)	¢5 000 000,00	¢4 274 042,85	85,48%	¢8 691 600,00	¢4 691 875,82	53,98%
Servicios no personales	¢4 667 300,00	¢2 718 735,11	58,25%	¢94 880 100,00	¢59 513 576,36	62,73%
Materiales y suministros	¢3 360 000,00	¢1 925 475,32	57,31%	¢7 280 000,00	¢2 571 529,48	35,32%
Maquinaria y equipo	¢7 500 000,00	¢0,00	0,00%	¢5 600 000,00	¢3 081 203,13	55,02%
Cargas Sociales (Transferencias corrientes)	¢70 007 570,93	¢63 166 779,80	90,23%	¢81 970 686,85	¢65 686 700,55	80,13%
Otras transferencias (Transferencias corrientes)	¢84 986 899,03	¢84 986 899,03	100,00%	¢0,00	¢0,00	0,00%
Egresos en especie	¢83 290 900,00	¢42 404 345,59	50,91%	¢102 354 200,00	¢44 040 783,24	43,03%
<b>TOTAL</b>	<b>¢752 066 237,39</b>	<b>¢635 957 958,31</b>	<b>84,56%</b>	<b>¢822 032 639,50</b>	<b>¢634 892 432,62</b>	<b>77,23%</b>

Grupo de partidas	2018			2019		
	Presupuesto asignado*	Presupuesto ejecutado	Porcentaje de ejecución	Presupuesto asignado*	Presupuesto ejecutado	Porcentaje de ejecución
Servicios personales (Partidas fijas)	¢596 198 049,31	¢564 697 408,41	94,72%	¢611 546 787,03	¢579 044 489,77	94,69%
Servicios personales (Partidas variables)	¢0,00	¢0,00	0,00%	¢7 552 000,00	¢6 045 636,28	80,05%
Servicios personales (Otras partidas variables)	¢6 377 266,25	¢6 375 230,55	99,97%	¢11 120 900,00	¢9 873 968,71	88,79%
Servicios no personales	¢47 977 200,00	¢46 578 933,58	97,09%	¢25 574 072,04	¢24 050 141,24	94,04%
Materiales y suministros	¢3 448 000,00	¢3 327 765,48	96,51%	¢3 455 700,00	¢2 991 752,49	86,57%
Maquinaria y equipo	¢9 665 000,00	¢9 059 539,29	93,74%	¢1 610 000,00	¢1 572 240,85	97,65%
Cargas Sociales (Transferencias corrientes)	¢80 338 771,90	¢77 025 529,74	95,88%	¢83 043 400,00	¢78 860 675,87	94,96%
Otras transferencias (Transferencias corrientes)	¢21 362 430,23	¢20 433 839,75	95,65%	¢31 847 925,87	¢31 552 172,82	99,07%
Egresos en especie	¢54 765 902,26	¢54 871 132,28	100,19%	¢111 203 470,00	¢57 202 426,33	51,44%
<b>TOTAL</b>	<b>¢820 132 619,95</b>	<b>¢782 369 379,08</b>	<b>95,40%</b>	<b>¢886 954 254,94</b>	<b>¢791 193 504,36</b>	<b>89,20%</b>

Grupo de partidas	2020			2021		
	Presupuesto asignado*	Presupuesto ejecutado	Porcentaje de ejecución	Presupuesto asignado*	Presupuesto ejecutado	Porcentaje de ejecución
Servicios personales (Partidas fijas)	¢664 251 892,60	¢576 272 827,95	86,76%	¢582 747 941,05	¢565 627 167,08	97,06%
Servicios personales (Partidas variables)	¢3 482 500,00	¢3 120 668,63	89,61%	¢5 468 850,00	¢4 871 198,18	89,07%
Servicios personales (Otras partidas variables)	¢10 777 500,00	¢9 876 684,10	91,64%	¢11 552 839,29	¢6 337 448,63	54,86%
Servicios no personales	¢5 934 598,05	¢4 685 259,78	78,95%	¢4 618 900,00	¢4 351 420,55	94,21%
Materiales y suministros	¢521 500,00	¢420 647,55	80,66%	¢425 000,00	¢399 711,70	94,05%
Maquinaria y equipo	¢0,00	¢0,00	0,00%	¢1 500 000,00	¢1 325 080,04	88,34%
Cargas Sociales (Transferencias corrientes)	¢90 524 100,00	¢77 708 578,46	85,84%	¢7 700 000,00	¢0,00	0,00%
Otras transferencias (Transferencias corrientes)	¢25 935 223,72	¢17 529 844,43	67,59%	¢28 654 933,60	¢28 370 307,30	99,01%
Egresos en especie	¢116 677 362,50	¢59 231 286,24	48,19%	¢111 517 400,00	¢54 215 662,95	48,62%
<b>TOTAL</b>	<b>¢918 104 676,87</b>	<b>¢748 845 797,14</b>	<b>81,24%</b>	<b>¢754 185 863,94</b>	<b>¢665 497 996,43</b>	<b>88,47%</b>

**Fuente: Mayor Auxiliar-Gerencia Administrativa**

## 6. Atención de Informes de la Contraloría General de la República (DFOES):

En cuanto a la atención de informes de fiscalización emitidos por la Contraloría General de la República, se tiene al inicio del año 2016 y durante el periodo 2021, 14 disposiciones por atender:

**Tabla N° 10 Listado de DFOES Atención Gerencia Administrativa**

INFORME	TEMA	DISP	ASUNTO
<b>DFOE-SOC-IF-11-2012</b>	Pluses salariales	4.3	Revisión y ajuste pluses salariales
		4.4	Revisión y ajuste controles pago de pluses
		4.5	Medidas alternas de remuneración salarial
<b>DFOE-SOC-IF-02-2014</b>	Gestión Sancionatoria en la CCSS	4.3	Implementación Sistema
		4.4	Revisión NRL
		4.5	Capacitación
		4.6	Integración de documentos Plan de fortalecimiento Gestión Jurídica
<b>DFOE-SOC-IF-10-2015</b>	Función actuarial que se ejecuta en el seguro de salud	4.10	Actualización Normativa Interna: Política Riesgos

**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**

**Tabla N° 10 Continuación “Listado de DFOES Atención Gerencia Administrativa”**

<b>INFORME</b>	<b>TEMA</b>	<b>DISP</b>	<b>ASUNTO</b>
<b>DFOE-SOC-IF-12-2016,</b>	Vulnerabilidad en los procesos de contratación administrativa	4.3	Diseñar e implementar de forma conjunta, un subsistema de administración de riesgos para el procedimiento de contratación administrativa que permita monitorear de forma permanente el control interno en las diferentes fases de ese procedimiento
<b>DFOE-SOC-117-21-2016</b>	Auditoría Operativa sobre la eficiencia y eficacia del Servicio de Emergencias en los Hospitales Nacionales Generales	4.4 4.5	Definir, aprobar e implementar acciones específicas que permitan la sensibilización de la población sobre el mejor uso de los SE
<b>DFOE-SOC-IF-14-2018</b>	“Auditoría de carácter especial efectuada en el seguro de salud, sobre la deuda estatal y su valuación actuarial”.	4.8	Elaborar e implementar un mecanismo de control que permita la consolidación de la información correspondiente a los recursos de amparo que se interponen ante la CCSS

**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**



**Tabla N° 10 Continuación “Listado de DFOES Atención Gerencia Administrativa**

INFORME	TEMA	DISP	ASUNTO
DFOE-SOC-IF-16-2018	“Auditoría de carácter especial sobre la condición jurídico-administrativa de las propiedades en sedes de EBAIS y de Área, su registro e incidencia en la prestación de los servicios de salud”	4.9 4.10	<p>Disposición 4.9: Consolidar toda la información referente a los bienes inmuebles que poseen las unidades de las diferentes Gerencias (excepto la Gerencia de Pensiones), con el propósito de eliminar la redundancia de datos, procurar, de manera razonable, la integridad e integración de la información relevante sobre todas las propiedades utilizadas como sedes de EBAIS y de Área (propias, alquiladas, prestadas, etc.), de forma que las diferentes Gerencias tengan acceso a esta y puedan introducir y modificar los datos en la materia de su competencia.</p> <p>Disposición 4.10: Definir e implementar mecanismos de control que propicien una rendición de cuentas sistemática respecto del proceso de registro, traspaso, administración y aseguramiento de las</p>

**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**

**Tabla N° 10 Continuación “Listado de DFOES Atención Gerencia  
Administrativa**

INFORME	TEMA	DISP	ASUNTO
DFOE-SOC-IF-16-2018	“Auditoría de carácter especial sobre la condición jurídico-administrativa de las propiedades en sedes de EBAIS y de Área, su registro e incidencia en la prestación de los servicios de salud”	4.9 4.10	propiedades que la institución posee y ocupa como sedes de EBAIS y de Área, que contemplen al menos: a) la elaboración de un informe integral de dichas propiedades, por parte de las Gerencias Financiera y Administrativa, con la participación y en coordinación con las Direcciones Regionales de Servicios de Salud, al menos una vez al año, b) que definan la información clave para la toma de decisiones institucionales, c) que alerten sobre situaciones que impiden la regularización de la condición jurídica porque trascienden la capacidad resolutive institucional y d) establezcan puntos de control específicos para que el proceso se desarrolle de forma oportuna y coordinada entre las Gerencias Financiera, de Infraestructura y Tecnologías, Médica y Administrativa

**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**

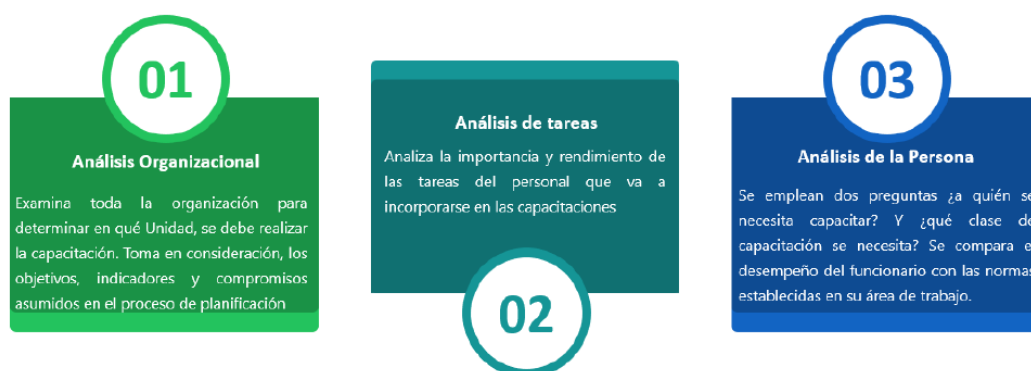
Es importante destacar que al cierre del año 2021, se habían acreditado por parte de la Contraloría General de la República las 14 disposiciones y a la fecha no hay disposiciones asignadas a la Gerencia, y se generaron las acciones requeridas para la atención en tiempo y forma de lo requerido por parte del Ente Contralor.

### 7. Capacitación:

En cuanto al proceso de capacitación, se logró la identificación de las necesidades capacitación y formación de la Gerencia y sus unidades adscritas; esto a través del diagnóstico de necesidades de capacitación, así como la priorización de estas actividades, mediante el plan de capacitación, en donde, además, se ordena, calendariza y prioriza las actividades educativas a desarrollar, en función del cumplimiento de los objetivos propuestos y los recursos disponibles.

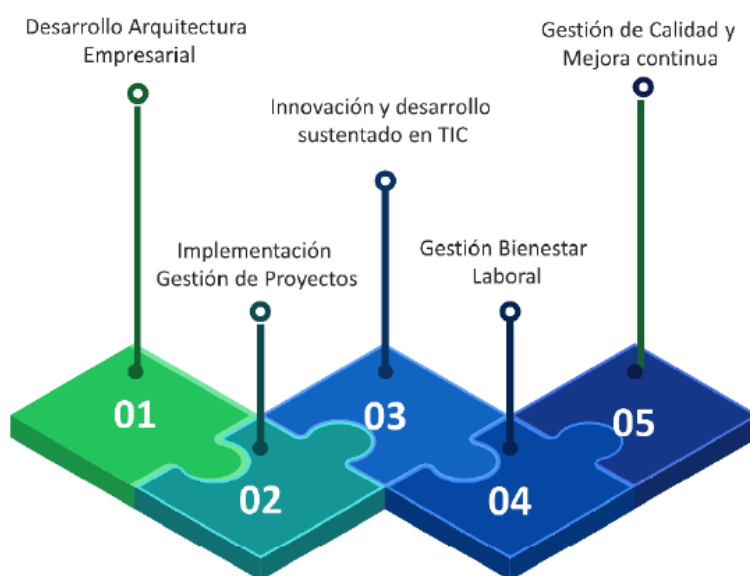
El disponer del diagnóstico y el plan de capacitación permite fortalecer el desempeño y dotar de herramientas que logren disminuir las brechas de conocimiento de las personas trabajadoras e incrementen la productividad de los colaboradores (as) y por ende se logre el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para el desarrollo del diagnóstico, cada unidad realizó la revisión y análisis de los siguientes aspectos:



Para la elaboración de este documento, y de acuerdo con el ámbito de competencia, se tomó en consideración las líneas estratégicas definidas en este Despacho, con el objetivo de que las capacitaciones identificadas, estuvieran debidamente vinculadas con los ejes priorizados, y que respondan al cumplimiento de los objetivos trazados por esta Gerencia. Seguidamente se muestran los ejes establecidos los cuáles fueron comunicados al CENDEISS:

**Figura N° 35 Ejes priorizados necesidades de capacitación**



**Fuente: Diagnóstico y Plan de Capacitación 2021-2023**

En razón de lo anterior, a continuación, se enlista un resumen de los temas en los cuales se evidenció la necesidad de efectuar actividades educativas:

- Innovación y transformación
- Gestión de cambio
- Planificación estratégica por resultados
- Arquitectura Empresarial
- Administración y Gestión de Proyectos
- Actualización Normativa
- Calidad y Mejora continua
- Perspectiva de género

- Sistemas de información
- Office
- Cultura Organizacional
- Gestión de Riesgos
- Habilidades Blandas
- Técnicas de expresión
- Salud Mental
- Entre otros

En este sentido durante los años 2016-2021 se efectuaron coordinaciones con el INA, COOPECAJA, ASECCSS, así como, con facilitadores a nivel interno, para realizar actividades educativas asociadas con los siguientes tópicos:

- Arquitectura empresarial
- Capacitaciones en tema de emergencias y desastres
- Técnicas Preventivas de Salud Ocupacional (Seguridad y Salud en el Trabajo, sistema de Gestión-Norma INTE/SIO 45001:2018. Implicaciones)
- Técnicas Preventivas de Salud Ocupacional (Auditor Interno Sistemas de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo INTE/SIO 45001:2018 e INTE/ISO 19011:201)
- Técnicas Preventivas de Salud Ocupacional (Curso-Taller Ergonomía y Psicosociología.
- Comprensión del fenómeno del consumo de sustancias psicoactivas.
- Comprensión del fenómeno del consumo de sustancias psicoactivas.
- Congresos de Salud Ocupacional
- Diagnóstico organizacional e indicadores de gestión
- Gestión basada en resultados
- Modelos de evaluación: nuevos enfoques
- Elaboración de documentos normativos
- Técnicas modernas de gramática, redacción y ortografía
- Manejo de inventario de bodega
- Reparación de la asistencia electrónica en el motor diesel y gasolina
- Fundamentos de electricidad y electrónica automotriz

- Revisiones periódicas y conducción eficiente de motocicletas
- Aplicación de productos químicos
- Técnicas de limpieza
- Manejo de desechos sólidos y reciclaje
- Contratación Administrativa
- Gestión de archivos digitales
- Certificados y firma digital
- Temas relacionados con Equidad de Género
- Diseño Curricular y Planeamiento Educativo
- Un enfoque con orientación total al cliente
- Control estadístico de procesos
- Directrices para planes de calidad Norma INTE/ISO 1005:2005 D
- Gestión de Indicadores
- Determinación Causa Raíz
- Norma INTE/ISO 21500 sobre Gestión de proyectos
- Administración de Proyectos (Modelo Marco Lógico para formulación-Evaluación - Conceptos y técnicas básicas de la gestión de proyectos
- Liderazgo para alta Gerencia / Dirección Ejecutiva
- Desarrollo del pensamiento innovador
- Planificación estratégica
- Ley de Control Interno, análisis de Riesgos
- Fundamentos del Sistema de Gestión de Control Interno
- Bases filosóficas y principios de la seguridad social (fundamentos)
- Administración, custodia y manejo de archivos y documentos.
- Presupuesto
- Normativa relacionada con Ley de Contratación Administrativa
- Derecho Administrativo
- Actualización en Derecho Civil
- Actualizaciones en Derecho Laboral
- Actualización en Procedimientos Administrativos
- Diseño y Aplicaciones en Web
- Administración de Servicios de TIC según ITIL v3
- Cobit 5
- PMBOOK

## Informe de Fin Gestión

- Share Point (Medio y avanzado)
- Administración, Configuración, Desarrollo e inteligencia de Negocios
- Cursos de Windows, Word, Excel, Power point, Project
- Comunicación Asertiva
- Servicio al Cliente
- Resolución alterna de conflictos (Técnicas de mediación procesos judiciales)
- Coaching Gerencial
- Técnicas de Expresión Oral y comunicación
- Motivación
- Resolución alterna de conflictos (Técnicas de mediación procesos judiciales)
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Habilidades Gerenciales
- Manejo del Estrés
- Administración efectiva del tiempo y organización del trabajo
- Capacitaciones en tema de emergencias y desastres
- Técnicas Preventivas de Salud Ocupacional (Seguridad y Salud en el Trabajo, sistema de Gestión-Norma INTE/SIO 45001:2018. Implicaciones)
- Técnicas Preventivas de Salud Ocupacional (Auditor Interno
- Gestión de la felicidad en la organización
- Manejo de personal/ Liderazgo/ Procesos y técnicas de supervisión
- Sistemas de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo INTE/SIO 45001:2018 e INTE/ISO 19011:201)
- Técnicas Preventivas de Salud Ocupacional (Curso-Taller Ergonomía y Psicosociología.\*\*Impartido por experto español)
- Diagnóstico organizacional e indicadores de gestión
- Manejo de inventario de bodega
- Reparación de la asistencia electrónica en el motor diesel y gasolina
- Fundamentos de electricidad y electrónica automotriz
- Revisiones periódicas y conducción eficiente de motocicletas

## Informe de Fin Gestión

- Aplicación de productos químicos
- Técnicas de limpieza
- Manejo de desechos sólidos y reciclaje
- Contratación Administrativa
- Gestión de archivos digitales
- 
- Certificados y firma digital
- Temas relacionados con Equidad de Género
- Normativa relacionada con Ley de Contratación Administrativa
- Derecho Administrativo
- Actualización en Derecho Civil
- Actualizaciones en Derecho Laboral
- Actualización en Procedimientos Administrativos
- Curso básico de redacción
- Finanzas



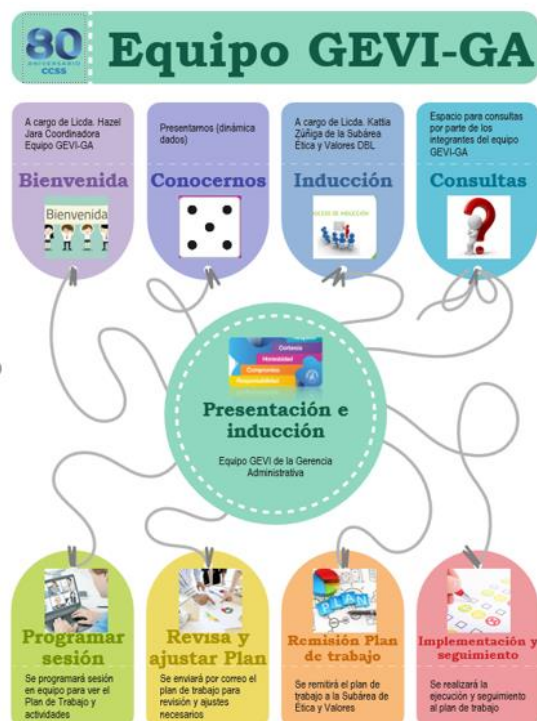
## 8. Equipo GEVI:

Esta Gerencia en cumplimiento con lo establecido en el Manual para el funcionamiento de los equipos gestores de ética y valores institucionales, según lo indicado en el apartado de responsabilidad de la autoridad superior competente, debe velar para que se conforme el Equipo Gestor de Ética y Valores (GEVI); así como revisar las actividades propuestas por el Equipo GEVI, avalarlas y remitir el informe de seguimiento anual a la Subárea de Ética y Valores oportunamente.

En este sentido, se conformó el equipo respectivo y se elaboró un plan de trabajo del equipo Gestión Ética y Valores de la Gerencia Administrativa remitido en oficio GA-0819-2021 de fecha 09 de julio de 2021, se detallaron las siguientes actividades:

- Realimentar al Equipo GEVI de la Gerencia Administrativa: realizar inducción /capacitación en temas propios de los equipos Gestores de Ética y Valores.

**Figura N° 36 Infografía inducción Equipo GEVI-GA**



**Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa**

- Se efectuó sesión con el equipo de Gestión Ética y Valores de la Gerencia administrativa en el cual se presentó el plan de trabajo, acordando las actividades a realizar en el periodo 2022.

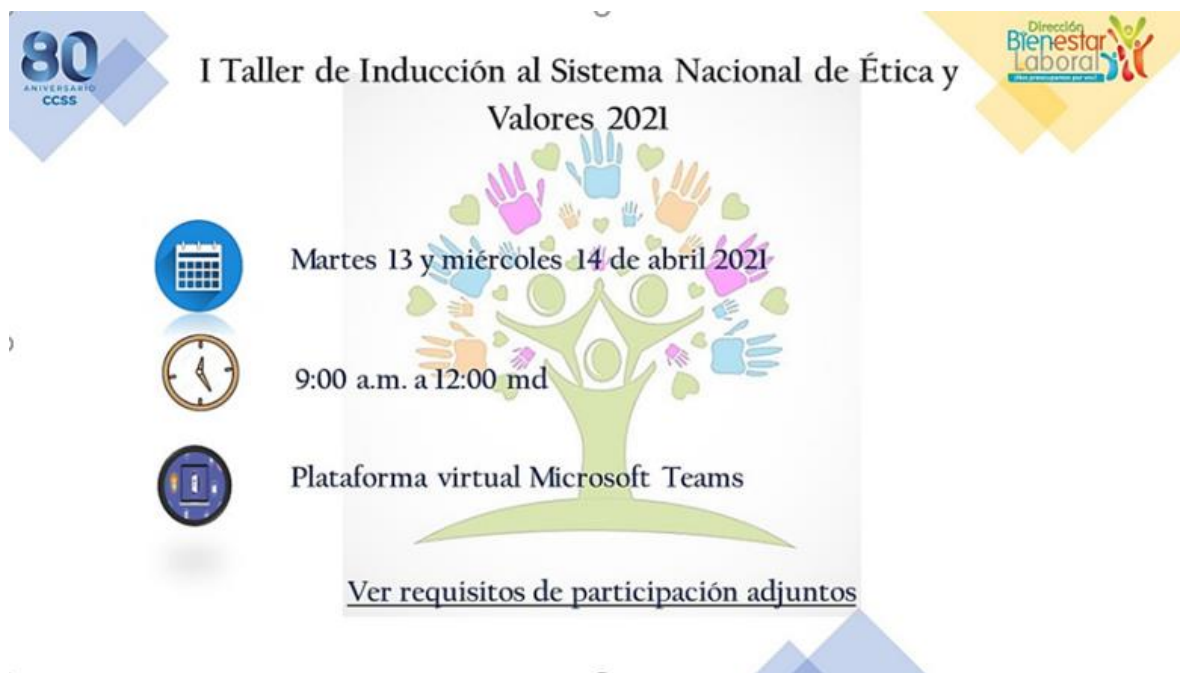
**Figura N° 37 Infografía inducción Equipo GEVI-GA**



**Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa**

- Asimismo, se solicitó colaboración a la Subárea de Gestión Ética y Valores con el fin de brindar una charla en el tema a los nuevos integrantes del equipo.

**Figura N° 38 Reunión GEVI-GA Subárea Ética y Valores**



**Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa**

- Se realizaron publicaciones internas sobre ética y valores, para tales efectos, se dispone del correo electrónico, para la comunicación Interna Gerencia Administrativa por medio del cual se divulgan y publican mensajes relacionados con las fechas especiales y efemérides.

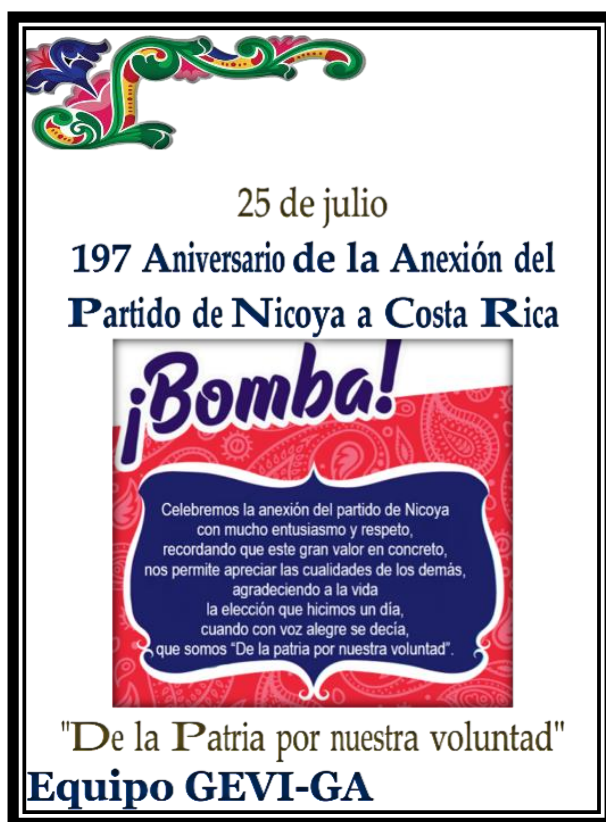
Figura N° 39 Mensaje Felicitación-valor compromiso y responsabilidad



Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa



Figura N° 40 Presentación Celebración efeméride 25 julio 2021



Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa

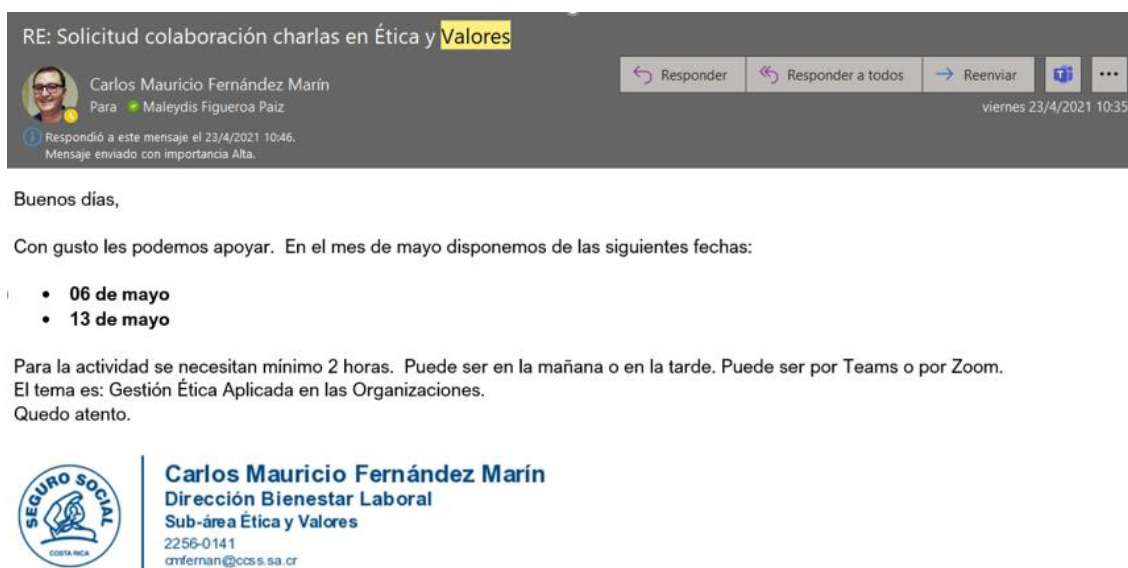
Figura N° 41 Presentación Celebración efeméride 15 de setiembre 2021



Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa

- Promover la cultura de Ética y Valores mediante la ejecución y coordinación de capacitaciones con otras unidades: para lo que se realizó coordinación de capacitaciones a todos los funcionarios de las unidades adscritas de la Gerencia en materia de Ética, Valores y temas relacionados.

**Figura N° 42 Charla en Ética y Valores**



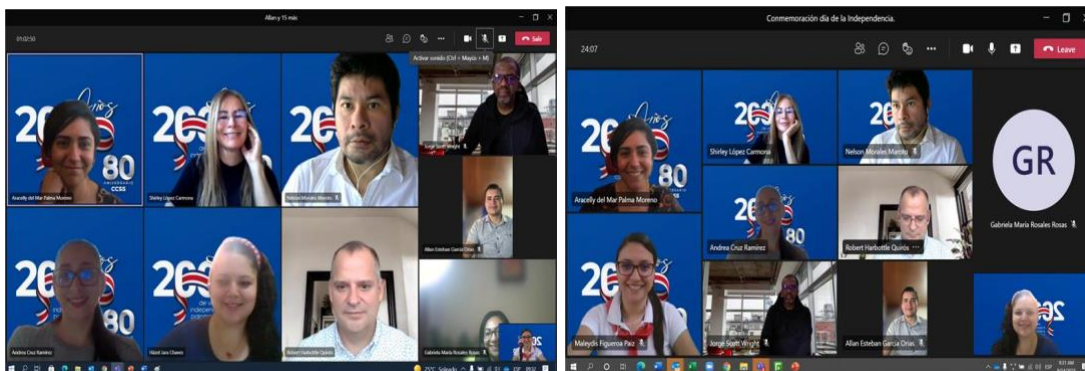
**Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa**

**Figura N° 43 Conversatorio Gestión Ética aplicada y Valores Institucionales**



**Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa**

**Figura N° 44 Actividad conmemoración bicentenario Independencia  
Gerencia Administrativa**



**Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa**

- Reconocer logros a los colaboradores relacionado con sus valores: Con respecto a esta meta, se ejecutaron varias actividades con el fin de reconocer lo logros a los colaboradores relacionados con sus valores, tanto del Despacho de la Gerencia Administrativa como de las unidades adscritas, a continuación se presentan algunas imágenes que evidencian dichas actividades:

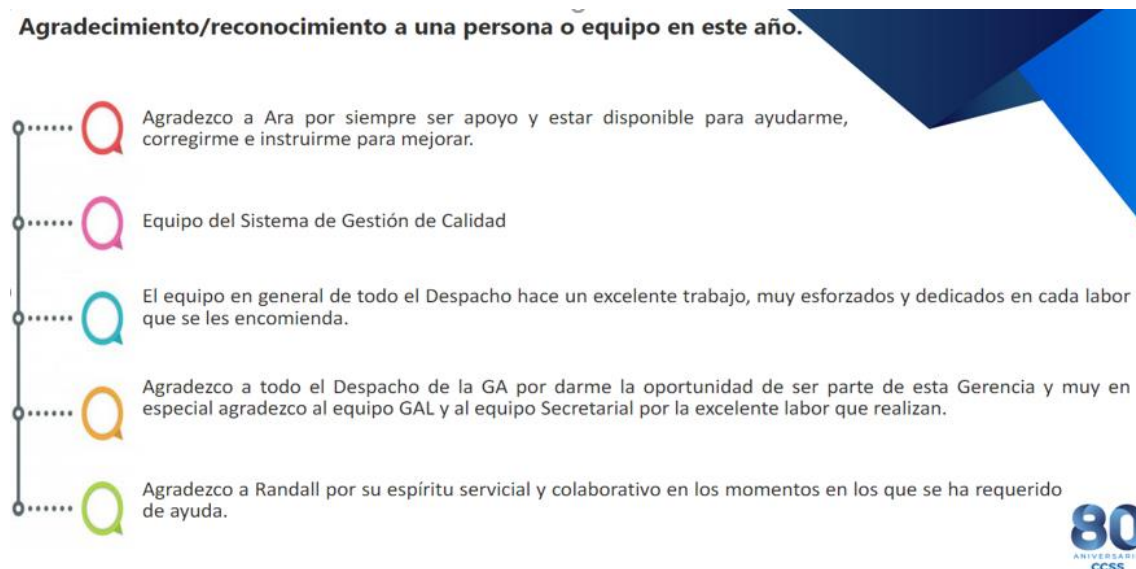
**Figura N° 45 Reconocimiento al CIPA por logros alcanzados**



**Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa**

A final del año 2021, la Gerencia Administrativa relajo una actividad de cierre en el cual se fomentó la ética y los valores Institucionales.

**Figura N° 46 Agradecimientos cierre de año 2021**



**Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa**

**Figura N° 47 Cualidades del equipo de trabajo**



**Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa**

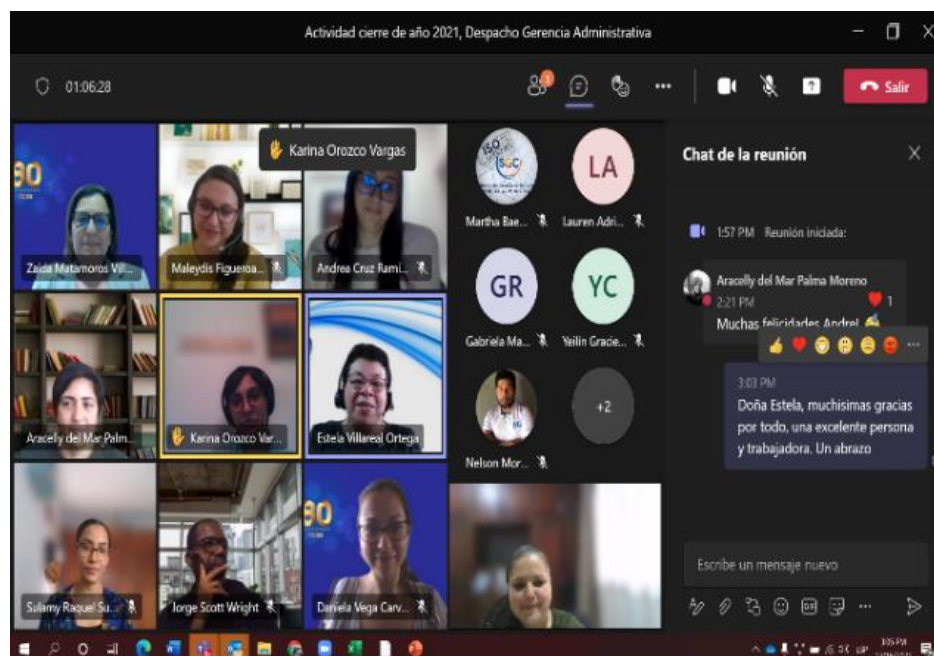


## Figura N° 48 Agradecimientos cierre de año 2021



**Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa**

## Figura N° 49 Presentación cierre de año 2021



**Fuente: Equipo GEVI- Gerencia Administrativa**

### **9. Equipo GAT:**

Se logró la conformación del Grupo de Apoyo Técnico (GAT), equipo integrado por personas trabajadoras de la Gerencia, quienes buscan estimular aptitudes y actitudes nuevas y positivas entre las partes. Con este propósito se estimula la creatividad, la liberación de tensiones y el cambio dinámico y armónico, el cual es normal en toda organización sana.

Este grupo desde el año 2019 ha desarrollado acciones tendientes a la prevención y atención de los conflictos en el trabajo, y en ese sentido son facilitadores de procesos de negociación (mediación, y conciliación), y están orientados a establecer y construir relaciones a través de las cuales los participantes, conjuntamente, alcancen acuerdos sobre situaciones de interés individual o mutuo para beneficio de las partes, los ambientes laborales y, por ende, la calidad de los servicios institucionales.

Así las cosas para el año 2019, se aplicó la herramienta correspondiente, y en atención al oficio GA-GAT-005-2020 “Entrega resultado clima organizacional”, recibido el día 9 de noviembre del 2020, este despacho efectuó sesión de trabajo, vía Teams, el 20 de noviembre del 2020, en conjunto con el Programa Institucional Equidad de Género y el Centro Gestión de Informática, ambos adscritos a esta Gerencia, en la cual se elaboró en conjunto el Plan de Fortalecimiento solicitado en el oficio de marras, mismo que se remite para el trámite correspondiente.

## Figura N° 50 Plan de Fortalecimiento y Seguimiento Estudio de Clima Organizacional



Gerencia Administrativa  
Dirección de Bienestar Laboral  
Área Desarrollo Laboral  
Programa Atención de Situaciones Sociolaborales



### PLAN DE FORTALECIMIENTO ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL 2020 DESPACHO GERENCIA ADMINISTRATIVA, PROGRAMA INSTITUCIONAL EQUITAD DE GENERO Y CENTRO GESTIÓN DE INFORMATICA

En atención al oficio GA-DBL-0440-2020/DBL-ADL-155-2020 de fecha 20 de octubre 2020, referente a la "SOLICITUD DEL PLAN DE ACCIÓN (MEJORA/FORTALECIMIENTO) -ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL 2020" y habiendo recibido el resultado del diagnóstico de clima organizacional por parte del Grupo de Apoyo Técnico, el día 20 de noviembre del 2020, se procedió al planteamiento de la o las acciones de fortalecimiento (preventivas):

Nombre indicador clima organizacional seleccionado	Acciones o compromisos	Responsable (s)
Participación	Desarrollar una reunión semestral con los colaboradores y jefatura para compartir logros laborales y personales, así como consejos de bienestar laboral.	Lic. Ronald Lacayo Monge Gerente
Participación	Desarrollar una reunión bimensual para compartir con los funcionarios sus logros laborales y personales, que sea un compartir para mantener una unión de grupo.	Licda. Lorna Gámez Cruz Coordinadora
Participación	Desarrollar una reunión bimensual para compartir con los funcionarios sus logros laborales y personales, que sea un compartir para mantener una unión de grupo.	Licda. Giselle Tenorio Chacón Jefe

Una vez finalizada la sesión de trabajo, se procede a la firma del documento el día 1 de diciembre del 2020, como evidencia del compromiso asumido para la ejecución de la o las acciones establecidas.

Nombre completo de la jefatura	Unidad	Firma
Lic. Ronald Lacayo Monge	Gerencia Administrativa	
Licda. Lorna Gámez Cruz	Programa Institucional Equidad de Género	LORNA GAMEZ CRUZ (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por LORNA GAMEZ CRUZ (FIRMA) Fecha: 2020.12.02 13:50:21 -06'00'</small>
Licda. Giselle Tenorio Chacón	Centro Gestión de Informática	Giselle Tenorio <small>Firmado digitalmente por Giselle Tenorio Fecha: 2020.12.07 13:07:15 -06'00'</small>

C.e. Grupo de Apoyo Técnico  
PASS- Área Desarrollo Laboral, Dirección de Bienestar Laboral

Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa

## Figura N° 50 Continuación “Plan de Fortalecimiento y Seguimiento Estudio de Clima Organizacional”

**GA-0172-2021**  
05 de febrero del 2021

Licenciada

Jennifer Zúñiga Ruiz, Coordinadora

**GRUPO DE APOYO TÉCNICO - GERENCIA ADMINISTRATIVA**

**ASUNTO: SEGUIMIENTO CUMPLIMIENTO PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DESPACHO DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA. REF.: GA-1333-2020**

Estimada señora:

Como parte del seguimiento al Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional, propuesto por este despacho en atención de los resultados comunicados en oficio GA-GAT-005-2020 “Entrega resultado clima organizacional”, a continuación, se procede, con instrucciones del señor Gerente Administrativo, a informar sobre las acciones realizadas a la fecha.

Indicador	Acciones o compromisos	Funcionarios responsables	Fecha inicio	Seguimiento
Participación	Desarrollar una reunión semestral con los colaboradores y jefatura para compartir logros laborales y personales, así como consejos de bienestar laboral.	Lic. Rónald Lacayo Monge Gerente	18-12-2020	1. Se realizó actividad con despacho de la Gerencia para compartir sobre logros. 2. Se agenda sesión sobre bienestar laboral para el 12-02-2021.
Participación	Desarrollar una reunión bimensual para compartir con los funcionarios sus logros laborales y personales, que sea un compartir para mantener una unión de grupo.	Licda. Loma Gámez Cruz Coordinadora		Reunión de seguimiento al plan de fortalecimiento efectuada el 19-01-2021.
Participación	Desarrollar una reunión bimensual para compartir con los funcionarios sus logros laborales y personales, que sea un compartir para mantener una unión de grupo.	Licda. Giselle Tenorio Chacón Jefe	18-12-2020	Se realizó actividad el 18-12-2020, a fin de compartir con los funcionarios los logros laborales y personales.

**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**



**10. Contratación Administrativa:**

En cuanto a las contrataciones realizadas, este Despacho en coordinación con las diferentes unidades, realizó durante el período 2016-2021, la adquisición de los diferentes objetos contractuales, para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, de acuerdo con el siguiente detalle:

**Tabla N° 11 Contrataciones realizadas Periodo 2016-2021**

<b>NÚMERO DE PROCEDIMIENTO</b>	<b>OBJETO CONTRACTUAL</b>	<b>ADJUDICADAS</b>
<b>2016</b>		
2016CD-000001-1104	Contratación de la Obra de Teatro “Baby Boom en el Paraíso / Hombres en Escabeche”	
2016CD-000002-1104	Contratación de Servicios de Alimentación	
2016CD-000003-1104	Compra Refrigeradora para el CAED	Infructuosa
2016CD-000004-1104	Adquisición de Tóner para Fotocopiadora	
2016CD-000005-1104	Contratación de Servicios de Alimentación	Infructuosa
2016CD-000006-1104	Adquisición de Implementos Médicos	
2016CD-000007-1104	Contratación de Servicios de Alimentación	
2016CD-000008-1104	Capacitación Riesgos y Puntos de Control	

**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**

Tabla N° 11 Continuación “Contrataciones realizadas Periodo 2016-2021”

NÚMERO DE PROCEDIMIENTO	OBJETO CONTRACTUAL	ADJUDICADAS
2016CD-000009-1104	Capacitación Jurisprudencia en Contratación	
2016CD-000010-1104	Contratación de un Socio/Consejero	
<b>2017</b>		
2017CD-000001-1104	Contratación Servicio de Alimentación	
2017CD-000002-1104	Capacitación Riesgos y Puntos de Control	
2017CD-000003-1104	Servicio Profesionales Obra de Teatro, Servicios Artísticos	
2017CD-000004-1104	Capacitación para el Desarrollo de Liderazgo y Habilidades Gerenciales e Integración del Equipo en la Gerencia Administrativa	
2017CD-000005-1104	Adquisición de Servicios de Consultoría para la Transición a la Nueva Estructura del Nivel Central con la Administración de la Cultura Organizacional	
2017CD-000006-1104	Evaluación del I Plan de Acción de la Política PPEG	
2017CD-000007-1104	Contratación de Servicio de Alimentación	
2017CD-000008-1104	Compra Refrigeradora para el CAED	

Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa

Tabla N° 11 Continuación “Contrataciones realizadas Periodo 2016-2021”

NÚMERO DE PROCEDIMIENTO	OBJETO CONTRACTUAL	ADJUDICADAS
2017CD-000009-1104	Compra Paquete Familiar de Maniqués para Capacitación CAED	
2017CD-000010-1104	Contratación Capacitación para el Desarrollo y Aplicación de Conocimientos en Materia de Modelos de Gestión de Calidad	
2017CD-000012-1104	Compra de Suministros de Oficina y Tóner	
<b>2018</b>		
2018CD-000001-1104	Adquisición de Suministros de Oficina y Tóner	
2018CD-000002-1104	Compra Sillas y Mesa Ajustable	
<b>2019</b>		
2019CD-000001-1104	Contratación Servicios Artísticos	
2019CD-000002-1104	Adquisición de una computadora de escritorio	
<b>2021</b>		
2021CD-000001-1104	Contratación de los servicios de Auditoría Externa de Tercera Parte, al Sistema de Gestión de Calidad de la Gerencia Administrativa y las Unidades a su Cargo	Infructuosa

Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa



Tabla N° 11 Continuación “Contrataciones realizadas Periodo 2016-2021”

2021CD-000001-0001101104	Contratación de los servicios de Auditoría Externa de Tercera Parte, al Sistema de Gestión de Calidad de la Gerencia Administrativa	
2021CD-000002-0001101104	Contratación licencia de software personalizada en el tema de Hostigamiento sexual y acoso laboral	
2019LN-000001-0001100015	Pedido en “Convenio Marco Compra de Equipos de Cómputo, Impresión y Proyección” de 2 equipos cómputo	

**Fuente: Gestión Adminsitrativa y Logística Gerencia Adminsitrativa**

### **11. Sistema de Gestión de Calidad:**

Como parte de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, en la Gerencia y sus dependencias, bajo la Norma ISO 9001:2015, para el año 2019, se realizó en conjunto con las unidades, la identificación y documentación de las fichas de los procesos que se ejecutan en la Gerencia Administrativa y para nuestro caso las fichas de proceso de Gestión Administrativa y Logística, a saber:

- GA-GAL-FP001 Gestión de Activos Muebles
- GA-GAL-FP002 Gestión de Presupuesto
- GA-GAL-FP003 Gestión de Compras
- GA-GAL-FP004 Gestión de Recursos Humanos

Al respecto, para el año 2020 se elaboraron las herramientas y mecanismos de recolección de los datos necesarios para la medición y seguimiento de estos procesos, de acuerdo con los indicadores de gestión determinados para cada uno,

documentación que fue dada a conocer a los enlaces de las diferentes unidades adscritas.

Adicionalmente, en el año 2020 mediante oficio GA-1200-2020 se comunican los procedimientos asociados a la Gestión Administrativa y Logística, según el siguiente detalle:

- GA-GAL-PR001 Adquisición de Bienes y Servicios
- GA-GAL-PR002 Control de Activos Bienes Muebles
- GA-GAL-PR003 Inventarios de Activos Muebles
- GA-GAL-PR004 Formulación Presupuestaria
- GA-GAL-PR005 Variaciones Presupuestarias
- GA-GAL-PR006 Control de Activos Muebles
- GA-GAL-PR007 Gestión de selección del Talento Humano
- GA-GAL-PR008 Atención de requerimientos de Recursos Humanos
- GA-GAL-PR009 Gestión Capacitación de Personal
- GA-GAL-PR010 Inducción y capacitación personal puesto de trabajo

En esta misma línea, durante el año 2021 se logró gestionar los siguientes aspectos:

- Actualización análisis del contexto de la organización GAL

Figura N° 51 Análisis de Contexto GAL (Actualización)

Propuesta Análisis FODA (SGC-GA)	
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>Compromiso y apoyo de la Alta Dirección</li> <li>Equipo interdisciplinario de trabajo capacitado en diferentes temas</li> <li>Orientación de las metas hacia la calidad y mejora continua y a la satisfacción de los usuarios de nuestros servicios.</li> <li>Integración de la Gestión desde la Autoridad Gerencial</li> <li>Estandarización de los procesos</li> <li>Envolvimiento de las unidades de la Gerencia en los procesos</li> <li>Sistema Gestión de Calidad implementado</li> <li>Estabilidad y continuidad en el grupo de trabajo</li> <li>Redibilidad y confianza de las autoridades superiores.</li> <li>Logros en simplificación y apoyo de los niveles táctico-operativos.</li> <li>Comunicación de las metas y objetivos a través de las fichas de proceso y procedimiento.</li> <li>Excelentes relaciones con nivel local, central y alta dirección</li> <li>Misión de innovación y transformación digital</li> <li>Reconocimiento de otras instancias institucionales de la importancia de la Gestión de Calidad</li> <li>Claridad en la visión, misión y valores de la Gerencia, en concordancia con los institucionales</li> <li>Apertura de espacios de comunicación en los equipos de trabajo</li> <li>Trabajo en equipo, tanto a nivel del despacho como entre y con las direcciones adscritas</li> <li>Desarrollo de un modelo de Gestión basado en mejores prácticas empresariales y organizacionales</li> <li>Equipo comprometido con el logro de metas y objetivos</li> <li>Funciones y responsabilidades definidas</li> <li>Posicionamiento de la Gerencia en temas de innovación, calidad, arquitectura empresarial y Simplificación de trámites</li> <li>Plan de capacitación vigente</li> <li>Compromiso por parte de los funcionarios de la Gestión Administrativa y Logística de la Gerencia Administrativa y de las Direcciones de Sedes adscritas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de reestructuración del nivel central, que permite mostrar propuestas de fortalecimiento y consolidación de procesos.</li> <li>Disposición de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, para trabajar con los dueños del negocio</li> <li>Mejoras en tecnología que facilitan la automatización de procesos</li> <li>Pandemia por Covid19: se visualiza como oportunidad para reinventar nuevas formas de trabajo y organización de equipos.</li> <li>Implementación del trabajo en el Sector Público (Teletrabajo)</li> <li>Implementación del SICOP, automatizando el proceso de contratación administrativa.</li> <li>Proyecto SIPE el cual automatizará la gestión de recursos humanos.</li> <li>Proyecto Plan de Innovación, que automatizará, estandarizará y agilizará actividades relacionadas con los procesos gestión de presupuesto y gestión de activos.</li> <li>Implementación del Sistema NOVAPLAN, que apoya lo relacionado con la planificación y la gestión de riesgos en la Institución.</li> </ol>
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>Movilidad de recurso humano a proyectos institucionales</li> <li>Incertidumbre con respecto a los cambios</li> <li>Afectación de proyectos por prioridad institucional COVID</li> <li>Integración de esfuerzos en el equipo de trabajo</li> <li>Salud ocupacional de cara al sedentarismo que genera el teletrabajo, lo cual puede repercutir en la salud física y mental de los colaboradores</li> <li>Falta de comunicación entre los proyectos y la planificación institucional</li> <li>Falta de disponibilidad de equipos tecnológicos ( producto de la crisis mundial).</li> <li>Posibles fallas en la conectividad en sistemas de información institucionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cambios generados por la Ley N°9635 en materia de salarios y empleo público</li> <li>Incertidumbre respecto a cambios que generará la Ley de Empleo Público</li> <li>Pandemia por covid19, que podría afectar la continuidad de proyectos, disponibilidad de recursos humanos y presupuestarios.</li> <li>Falta de un enfoque de atención al usuario por parte de la Subárea Gestión de Recursos Humanos</li> <li>Proceso electoral 2022, cambios de entorno y/o contexto político, que podrían afectar la continuidad del negocio y la priorización de metas</li> <li>Incertidumbre asociada a los concursos en propiedad.</li> <li>Incertidumbre en definición de la declaratoria de las huelgas por la presentación de acción de inconstitucionalidad</li> <li>Presión política para disminuir las contribuciones a la CCSS.</li> <li>Crecimiento del sector informal</li> <li>Deuda del Estado</li> <li>Finalización del nombramiento del Gerente Administrativo, lo que conlleva por parte de la Junta Directiva definir un nuevo nombramiento, que podría representar una persona distinta sin experiencia en SGC o en el conocimiento de la organización.</li> <li>Priorización de recursos para atención de la emergencia sanitaria por Covid que generen una reprogramación o atraso en la ejecución de proyectos.</li> <li>Contenidos presupuestarios insuficientes provocando modificaciones presupuestarias para hacer frente a la ejecución de partidas</li> </ol>

Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa

- Identificación de las partes interesadas en los procesos GAL

Figura N° 52 Identificación de Interesados

Partes interesadas pertinentes	Seleccione	Código	Nombre	Necesidades	Expectativas	Requisitos pertinentes de estas partes interesadas	Documento que declara los requisitos a las partes interesadas pertinentes
Unidades de la Gerencia Administrativa Área Control de Activos	Proceso	GA-GAL-FP001	Gestión de Activos Muebles	Asegurar el control y la disposición de los activos muebles	Activos muebles controlados y dispuestos	Formulario Toma física Inventario Activos Manual de Normas y procedimientos contables y control de activos	Fichas de procesos y de procedimientos
Unidades de la Gerencia Administrativa Dirección de Presupuesto	Proceso	GA-GAL-FP002	Gestión de Presupuesto	Contar con los recursos presupuestarios requeridos	Recursos presupuestarios asignados	Instructivo formulación Plan Presupuesto Instructivo de variaciones al presupuesto MEDIDAS PARA MITIGAR EL IMPACTO FINANCIERO DE LA PANDEMIA DEL COVID-19, PARA LOS AÑOS 2021-2022	Fichas de procesos y de procedimientos
	Procedimiento	GA-GAL-PR004	Formulación Presupuestaria	Contar con los recursos presupuestarios requeridos	Recursos presupuestarios asignados	Sistema Institucional de Presupuesto Instructivo formulación Plan Presupuesto Instructivo de variaciones al presupuesto MEDIDAS PARA MITIGAR EL IMPACTO FINANCIERO DE LA PANDEMIA DEL COVID-19, PARA LOS AÑOS 2021-2022	Fichas de procesos y de procedimientos
Unidades de la Gerencia Administrativa Proveedor	Proceso	GA-GAL-FP003	Gestión de Compras	Compra de bienes y servicios requeridos	Bienes y servicios adquiridos a satisfacción	Pliego de condiciones en SICOP (Carteles de contratación, especificaciones técnicas, ejecución contractual)	Fichas de procesos y de procedimientos
Jefe de la unidad funcionarios de la unidad Subárea de Gestión de Recursos Humanos	Proceso	GA-GAL-FP004	Gestión de Recursos Humanos	Disponer del recurso humano requerido, que tenga además atendidas sus consultas	Recurso humano competente, disponible oportunamente y con sus consultas atendidas	Fichas competencias del puesto Manual Descriptivo de puestos	Fichas de procesos y de procedimientos
	Procedimiento	GA-GAL-PR009	Gestión Capacitación de Personal	Gestionar capacitaciones para el personal con el fin de proveer el conocimiento y desarrollo de habilidades necesarias para el logro de las metas institucionales.	Cumplimiento del Plan Necesidades de Capacitación.	Diagnóstico de necesidades de Capacitación. Plan de Capacitación de la Gerencia Administrativa.	Lineamientos para el acceso y uso del fondo Actividades de Capacitación. Fichas de procesos y de procedimientos

Fuente: Gestión Adminsitrativa y Logística Gerencia Adminsitrativa

- Identificación de los riesgos relacionados a los procesos GAL

Figura N° 53 Identificación de Riesgos relacionados

Seleccione	Código	Nombre	Amenazas	Debilidades	Riesgo Identificado	Tipo	Detalle	Estrategia	Responsable	Comunicación
Proceso	GA-GAL-FP001	Gestión de Activos Muebles	3. Pandemia por covid19, que podría afectar la continuidad de proyectos, disponibilidad de recursos humanos y presupuestarios.	3. Afectación de proyectos por prioridad institucional COVID	OP-03 Debilidades en el monitoreo, supervisión y control de las actividades	Preventiva - Evitar	Participar en auditorías internas y externas de calidad para mejoramiento continuo Registrar oportunidades de mejora y acciones respectivas	GA y unidades adscritas	Dueños y encargados de los procesos de Gestión Administrativa y Logística	Oficios Correos electrónicos Sitio Colaborativo SGC
Proceso	GA-GAL-FP002	Gestión de Presupuesto	8. Presión política para disminuir las contribuciones a la CCSS. 12. Priorización de recursos para atención de la emergencia sanitaria por Covid que generen una reprogramación o atraso en la ejecución de proyectos.	2. Incertidumbre con respecto a los cambios 3. Afectación de proyectos por prioridad institucional COVID	OP-03 Debilidades en el monitoreo, supervisión y control de las actividades OP-05 Inadecuada gestión de la planificación FI-01 Presupuesto insuficiente	Preventiva - Evitar Preventiva - Reducir Preventiva - Asumir	*Participar en auditorías internas y externas de calidad para mejoramiento continuo *Registrar oportunidades de mejora y acciones respectivas *Seguimiento a los informes trimestrales y semestrales de Planificación operativa y táctica. *Realizar revisiones por la Dirección, según planificación anual de la GA, conforme a la Norma ISO 9001:2015 *Realizar conciliaciones presupuestarias *Ejecutar modificaciones al presupuesto y a la planificación	GA y unidades adscritas	Dueños y encargados de los procesos de Gestión Administrativa y Logística	Oficios Correos electrónicos Sitio Colaborativo SGC
Proceso	GA-GAL-FP003	Gestión de Compras	8. Presión política para disminuir las contribuciones a la CCSS. 12. Priorización de recursos para atención de la emergencia sanitaria por Covid que generen una reprogramación o atraso en la ejecución de proyectos.	2. Incertidumbre con respecto a los cambios 3. Afectación de proyectos por prioridad institucional COVID	OP-03 Debilidades en el monitoreo, supervisión y control de las actividades OP-05 Inadecuada gestión de la planificación	Preventiva - Evitar Preventiva - Reducir	*Participar en auditorías internas y externas de calidad para mejoramiento continuo *Registrar oportunidades de mejora y acciones respectivas *Seguimiento a los informes trimestrales y semestrales de Planificación operativa y táctica. *Realizar revisiones por la Dirección, según planificación anual de la GA, conforme a la Norma ISO 9001:2015	GA y unidades adscritas	Dueños y encargados de los procesos de Gestión Administrativa y Logística	Oficios Correos electrónicos Sitio Colaborativo SGC
Proceso	GA-GAL-FP004	Gestión de Recursos Humanos	2. Incertidumbre respecto a cambios que generará la Ley de Empleo Público 3. Pandemia por covid19, que podría afectar la continuidad de proyectos, disponibilidad de recursos humanos y presupuestarios. 4. Falta de un enfoque de atención al usuario por parte de la Subárea Gestión de Recursos Humanos 6. Incertidumbre asociada a los concursos en propiedad.	1. Movilidad de recurso humano a proyectos institucionales	RH-01 Personal no capacitado RH-02 Falta de recurso humano OP-03 Debilidades en el monitoreo, supervisión y control de las actividades	Preventiva - Evitar Preventiva - Reducir Preventiva - Transferir	*Elaborar y dar seguimiento al cronograma de capacitación anual para la actualización de conocimientos de los colaboradores (as) de acuerdo con el diagnóstico de necesidades de capacitación *Evaluar la efectividad de la capacitación *Gestionar la inducción al puesto, por parte de los responsables de los temas *Informar y justificar de la necesidad de recurso humano mediante la solicitud respectiva *Participar en auditorías internas y externas de calidad para mejoramiento continuo *Registrar oportunidades de mejora y acciones respectivas	GA y unidades adscritas	Dueños y encargados de los procesos de Gestión Administrativa y Logística	Oficios Ficha de inducción de personal Correos electrónicos Sitio Colaborativo SGC

Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa

- Actualización de fichas de procesos y procedimientos

Figura N° 54 Actualización de Fichas de Procesos y Procedimientos

Documento	Versión	Resumen de actualización	Herramienta de medición de indicador	Periodicidad del indicador
<b>Proceso: GA-GAL-FP004</b> <b>Ficha Proceso</b> <b>Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>v 1.1</b>	Ajustes en la composición del proceso y en el diagrama de bloques, así como la modificación del indicador de gestión.	GAL-F006 Programación de inducción y capacitación en el puesto GAL-F007 Registro de asistencia de la inducción o capacitación en el puesto GAL-F008 Evaluación de la eficacia de la inducción o capacitación en el puesto	Trimestral en ambos indicadores.
<b>Procedimiento: GA-GAL-PR001</b> <b>Adquisición de Bienes y Servicios</b>	<b>v 2.0</b>	Ajuste en la descripción y diagrama de flujo, inclusión de indicador (nuevo) según SICOP.	Plantilla Excel indicador de control ByS <b>(nueva) adjunta.</b>	Semestral
<b>Procedimiento: GA-GAL-PR007</b> <b>Gestión de selección del Talento</b>	<b>v 1.1</b>	Ajuste en la descripción y diagrama de flujo, inclusión de indicador (nuevo) circular GG-DAGP-0724-2021	Plantilla Excel indicador de control selección de talento humano <b>(nueva) adjunta.</b>	Semestral
<b>Procedimiento: GA-GAL-PR008</b> <b>Atención de requerimientos RRHH</b>	<b>v 1.1</b>	No se remitió a las unidades debido a que es el mismo indicador que presentaba la ficha de proceso de RRHH versión 1.0, solo se traslada a la ficha de procedimiento como un indicador de control.	Matriz en Excel con el detalle de consultas recibidas <i>(mismo que se utilizaba anteriormente como indicador de gestión de RRHH)</i> <b>(actualizada, adjunta)</b>	Trimestral

Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa

- Propuestas de indicadores de gestión y control para los procesos y procedimientos GAL


**Figura N° 55 Indicadores de Gestión y Control de Procesos**

Proceso	Indicador de Gestión	Meta
Gestión de Activos Muebles	Exactitud del inventario de activos muebles en las unidades	Que trimestralmente, de una muestra del 25% del total de los funcionarios de la unidad, se localice el 100% de los activos asignados a éstos.
Gestión de Presupuesto	Porcentaje de presupuesto ejecutado con respecto al total del presupuesto asignado a la unidad ejecutora	Que trimestralmente se ejecute al menos a un 75% la planificación presupuestaria programada.
Gestión de Compras	1-Porcentaje de compras adjudicadas con respecto al total de compras ejecutadas.	Que se adjudique al menos el 90% de las compras ejecutadas
	2-Porcentaje de satisfacción del solicitante de compra, con respecto al bien o servicio adquirido	Obtener un 90% o superior de satisfacción del solicitante con respecto al bien o servicio adquirido
Gestión de Recursos Humanos	1-Porcentaje de funcionarios de nuevo ingreso, con la inducción y capacitación en el puesto, recibida en un periodo menor a 15 días hábiles.	1. Que el 100% de los funcionarios de nuevo ingreso, reciban la inducción y capacitación en el puesto, en un periodo menor a 15 días hábiles.
	2-Porcentaje de funcionarios de nuevo ingreso con evaluaciones de la eficacia realizadas en un periodo no mayor a los 3 meses.	2. Que al 100% de los funcionarios de nuevo ingreso se le aplique la evaluación de la eficacia (de la inducción y capacitación en el puesto) en un periodo no mayor a los 3 meses.


**Fuente: Gestión Admnsitrativa y Logística Gerencia Admnsitrativa**

- Propuesta evaluación de satisfacción del cliente

**Figura N° 56 Evaluación de la Satisfacción del Cliente**



Gerencia Administrativa  
Sistema de Gestión de Calidad  
Programa Anual de Evaluación de Satisfacción del Cliente  
Consolidado



GA-SGC-F023 versión 1.0

Fecha de actualización: nov-21

Unidad	Proceso	Servicio	Mecanismo	Frecuencia	Oficio de la unidad	Entrega del informe al despacho
Gerencia Administrativa y unidades adscritas	Gestión Administrativa y Logística (GA-GAL-FP001 Gestión de Activos Muebles, GA-GAL-FP002 Gestión de Presupuesto, GA-GAL-FP003 Gestión de Compras, GA-GAL-FP004 Gestión de Recursos Humanos)	Compras, Recursos Humanos, Presupuesto y Activos	Encuesta en formulario digital (FORMS o Sharepoint, por definir)	Anual (julio de cada año)	GA-1318-2021	Setiembre 2022

**Fuente: Gestión Admnsitrativa y Logística Gerencia Admnsitrativa**



- Guía de trabajo uso, registro y control de formularios de Recursos Humanos  
GA-GAL-GT001

**Figura N° 57 Guía de Trabajo GA-GAL-GT001**



**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**

- Implementación de formularios y fichas de recursos humanos

Como parte del enfoque de la Norma ISO/INTE 9001:2015, en conocimiento de la organización y competencias, es necesario que las personas de primer ingreso, e incluso aquellas que realicen un cambio en sus funciones, cuenten con los conocimientos y recursos necesarios para adaptarse al puesto en el menor tiempo posible, y de esta forma, que puedan aportar lo correspondiente para el logro de los objetivos propuestos por la unidad.

En razón de lo expuesto, la organización debe facilitar la integración, adaptación y actualización del recurso humano, entre otras cosas, mediante procesos de inducción y capacitación de los colaboradores (as) en los puestos a desempeñar, para lo cual se requiere mantener la gestión documentada de las acciones efectuadas -cuanto exista un nuevo ingreso de personal, o que, por motivo de ascensos del titular se requiera.

En cumplimiento de lo normado, y como parte de la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, en nuestra Gerencia, se han elaborado los siguientes formularios:

1. GA-GAL-F005 Formulario chequeo para primer ingreso o cambio de funciones, versión 1.0
2. GA-GAL-F006 Formulario para la programación de inducción o capacitación en el puesto, versión 1.0
3. GA-GAL-F007 Formulario para el registro de asistencia a la inducción o capacitación en el puesto, versión 1.0
4. GA-GAL-F008 Formulario para la evaluación de la eficacia de la inducción o capacitación en el puesto, versión 1.0

Es importante señalar que, la implementación de estos formularios tiene como propósito, lo siguiente:


1. Identificar al colaborador (a) de primer ingreso o que haya tenido un cambio de funciones, para conocer los requerimientos de equipo, de acceso, de inducción o capacitación necesarios (GA-GAL-F005)
2. Dotar de los recursos requeridos y programar las actividades de inducción o capacitación identificadas (GA-GAL-F006)
3. Brindar seguimiento al cumplimiento del programa de inducción o capacitación definido (GA-GAL-F007)
4. Evaluar que tan eficaz fue -para el desempeño del colaborador (a) en el puesto-, las actividades de inducción y capacitación realizadas (GA-GAL-F008).

Figura N° 58 Fichas y formularios Recursos Humanos

 <b>CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL</b> <b>GERENCIA ADMINISTRATIVA</b>			
PROGRAMACIÓN DE INDUCCIÓN O CAPACITACIÓN EN EL PUESTO			
GA-GAL-F006 v. 1.1			
<b>A) DATOS DE LA PERSONA TRABAJADORA</b>			
NOMBRE:	<input type="text"/>		
PUESTO:	<input type="text"/>		
<b>B) INFORMACIÓN GENERAL</b> (de la actividad de inducción o las temas de capacitación que se impartirán para el colaborador)			
TEMAS	FECHA PROGRAMADA (para desarrollar la capacitación)	NOMBRE DE LA PERSONA O LA UNIDAD A CARGO DE IMPARTIR LA INDUCCIÓN O CAPACITACIÓN	OBSERVACIONES
<b>C) FECHA PARA LA EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA INDUCCIÓN O CAPACITACIÓN</b> (fecha estimada en que se evaluará la eficacia de las actividades de inducción o capacitación programadas en el punto b)			
JEFATURA QUE SOLICITA			
NOMBRE:	<input type="text"/>		
UNIDAD:	<input type="text"/>		
OBSERVACIONES DE LA JEFATURA:			

Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa

**Figura N° 58 Continuación “Fichas y formularios Recursos”**  
**Humanos**

 <b>CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL</b> <b>GERENCIA ADMINISTRATIVA</b>					
<b>REGISTRO DE ASISTENCIA DE LA INDUCCIÓN O CAPACITACIÓN EN EL PUESTO</b>					
<b>GA-GAL-F007</b> <b>v. 1.1</b>					
<b>INFORMACIÓN DEL COLABORADOR (A) QUE RECIBE LA INDUCCIÓN O CAPACITACIÓN:</b>					
<b>NOMBRE:</b> <input type="text"/>					
<b>PUESTO A OCUPAR:</b> <input type="text"/>					
<b>INFORMACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE INDUCCIÓN O CAPACITACIÓN A DESARROLLAR:</b>					
<b>TEMAS</b> <b>(En los que se capacitó)</b>	<b>NOMBRE DE LA PERSONA O</b> <b>LA UNIDAD A CARGO DE</b> <b>IMPARTIR LA INDUCCIÓN O</b> <b>CAPACITACIÓN</b>	<b>FECHA EN QUE SE</b> <b>REALIZÓ LA</b> <b>ACTIVIDAD</b>	<b>FIRMA</b> <b>FUNCIONARIO (A)</b> <b>QUE RECIBE LA</b> <b>CAPACITACIÓN</b>	<b>FIRMA</b> <b>FACILITADOR (A)</b> <b>DE LA INDUCCIÓN</b> <b>O CAPACITACIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b> <b>(Indicar todos aquellos</b> <b>aspectos que estimen</b> <b>pertinentes, en cuanto al</b> <b>desarrollo de la actividad)</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>					
<input type="text"/>					
Fecha de recibido en GAL-RRHH (fecha y firma) <input type="text"/>					

**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**

**Figura N° 58 Continuación “Fichas y formularios Recursos”  
Humanos**



CASA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
GERENCIA ADMINISTRATIVA

**EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA INDUCCIÓN O CAPACITACIÓN EN EL PUESTO**

GA-GAL-F008

v. 1.1

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA JEFATURA DIRECTA**

Nombre de la persona que recibió la capacitación:

DATOS DE LA ACTIVIDAD DE INDUCCIÓN O CAPACITACIÓN RECIBIDA	TEMAS (En los que se capacitó)	FECHA (en la que se realizó la actividad)	NOMBRE FACILITADOR (A) DE LA INDUCCIÓN O CAPACITACIÓN

**Evaluación de la actividad realizada**

<b>Punto 1 Evaluado</b>	Se percibe una mejora en el desempeño del colaborador (a), producto de la capacitación recibida.
	<b>Muy insatisfactorio 0</b>
	Evalúa el punto 1
<b>Punto 2 Evaluado</b>	Los conocimientos adquiridos le permiten al funcionario (a) apoyar a su área de trabajo en el logro de los objetivos planteados.

**Fuente: Gestión Administrativa y Logística Gerencia Administrativa**

#### **4. Recargo de las funciones de la Gerencia Financiera en el periodo comprendido entre el 16 de abril de 2018 y el 30 de octubre de 2018.**

Como parte de las labores emprendidas en atención a lo acordado por la Junta Directiva en el artículo 5° de la sesión 8963 del 12 de abril del 2018, el oficio P.E. 0968-18 del 02 de mayo del 2018 y el artículo 38° de la Sesión 8988 del 06 de setiembre del 2018, referente al recargo de las funciones de la Gerencia Financiera, se presenta a continuación el informe de las principales actividades desarrolladas, durante el periodo del 16 de abril al 30 de octubre de 2018.

Se destacan los principales acontecimientos de la gestión enmarcados por tres ejes; administrativo, estratégico y financiero los cuales -al asumir el cargo- se priorizaron en el desarrollo de la gestión de forma coordinada y articulada con las Direcciones adscritas a esa Gerencia, involucrándolas en la atención de los temas de su competencia.

**Gestión Administrativa:** describe en forma general las acciones ejecutadas para atender los temas requeridos por la Contraloría General de la República en cuanto al atestiguamiento de la liquidación presupuestaria para los años de 2014 a 2017, cumplimiento de recomendaciones de la Auditoría Interna, Auditoría Externa y los acuerdos de la Junta Directiva de la Institución.

**Gestión Estratégica:** Articulada con el Plan Estratégico, Plan Nacional de Desarrollo y Plan Táctico de la Gerencia Financiera, cuyos componentes principales se abordan dando continuidad al desarrollo de las acciones para concretar la presentación de la Política de Sostenibilidad Financiera ante la Junta Directiva, los proyectos focalizados en el fortalecimiento de la cobertura contributiva, tales como el aseguramiento a la población recolectora del café y el aseguramiento a los microempresarios.

Los temas de simplificación de trámites y mejora regulatoria como parte del accionar del Programa de Simplificación de Trámites, cuya visión se orienta hacia la eficiencia, eficacia, calidad y oportunidad del servicio al cliente. Entre los proyectos se describen los avances más relevantes en los trámites de aseguramiento a los trabajadores independientes, asegurados voluntarios, aseguramiento patronal, beneficio familiar hoy denominado “protección familiar”, así como en el aseguramiento por el Estado.

Mejora en los servicios y labores administrativas por medio de plataformas tecnológicas: eje que permite integrar proyectos de alto nivel institucional como es el Plan de Innovación, la recepción de la facturación electrónica, el Big Data, el Convenio Marco de Cooperación e Intercambio de Información entre el BCCR y la CCSS, la ampliación de la cobertura del envío de la orden patronal a trabajadores con acceso a la Oficina Virtual, así como el mejoramiento de la interfaz gráfica de dicha plataforma.

También lo referente al fortalecimiento de la gestión operativa en materia de recaudación, con la implementación del pago por medio de tarjeta de débito y crédito de las cuotas del Seguro Social.

Finalmente, considerando una organización orientada a la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios estándares que cumplan con exigencias internas y externas, se presenta el avance en el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos financieros.

**Gestión Financiera:** La gestión financiera ha permitido disponer de los recursos para la operación del Seguro de Salud, fortaleciendo los programas de sustitución de equipos, adquisición de nueva tecnología, la ampliación de servicios en el primer nivel de atención y los servicios de urgencia entre otros.

Destaca que en setiembre de 2018 se recibe el informe elaborado por la Contraloría General de la República sobre los aspectos relacionados con la información



financiera de los seguros que administra la Institución para el periodo 2010 a 2017, a cuyas disposiciones se debe dar el seguimiento y atención para su cumplimiento en los plazos definidos.

Por último, se detallan las acciones ejecutadas con el tema la deuda del Estado y la programación de las fechas de reunión para continuar con las negociaciones para la recuperación de las sumas adeudadas.

### **4.1. Referente a la labor sustantiva**

La Gerencia Financiera se encuentra constituida bajo el artículo 15° de la Ley Constitutiva de la CCSS (Ley N° 17), cuya gestión se enfoca en maximizar los ingresos institucionales por medio de la extensión de la cobertura del Seguro Social, según las modalidades de aseguramiento, así como la recaudación, cobro y asignación de los recursos equitativamente entre los niveles de atención y procurar el uso adecuado de los recursos en la ejecutoria de los procesos institucionales, de forma tal que se logre su máximo aprovechamiento, coadyuvando de esta manera con la eficiencia en la prestación de los servicios a la población.

En ese sentido, la labor sustantiva se ejecuta en tres ejes: recaudación (aseguramiento contributivo, recaudo y gestión de los aportes, gestión de la morosidad), administración financiera, así como la asignación y optimización de los recursos económicos.

La Junta Directiva en el artículo 5°, de la sesión 8963, del 12 de abril del 2018, oficio P.E. 0968-18, del 02 de mayo del 2018 y el artículo 38° de la Sesión 8988 del 06 de setiembre del 2018, comunica al suscrito el recargo de las funciones de la Gerencia Financiera.

Al asumir el recargo de funciones, el enfoque de la gestión se orientó al desarrollo de actividades que permitieran:

- Atender prioridades puntuales de la Presidencia Ejecutiva de la Institución
- Dar continuidad a las labores y proyectos que la Gerencia Financiera venía ejecutando y que requerían una mayor velocidad de ejecución
- Identificar propuestas para la mejora de la gestión financiera a efecto de lo cual fue necesario priorizar los temas en tres ejes: gestión administrativa, gestión estratégica de alto nivel de dirección institucional y gestión financiera, en la búsqueda de una mayor eficiencia, calidad y aplicación de buenas prácticas en la gestión, por ejemplo, fomentando la articulación e integración de las instancias técnicas (Direcciones y Áreas de Sede) en la toma de decisiones.

A continuación se presenta el detalle de los principales temas gestionados durante los seis meses de recargo de funciones:

### **4.2. Gestión administrativa**

#### **4.2.1. Estado de atención de las disposiciones o recomendaciones de los órganos fiscalizadores**

#### **Informes de atestiguamiento de la liquidación presupuestaria 2013 – 2017 con los resultados de la auditoría externa de la liquidación presupuestaria**

Las Normas Técnicas sobre Presupuestos Públicos N-1-2012-DC-DFOE, reformada por Resolución R-DC-064-2013 de la Contraloría General de la República, en el numeral 4.3.17 - Exactitud y confiabilidad de la liquidación presupuestaria, dispuso lo siguiente:

*“En el caso de las instituciones cuyo presupuesto institucional al cierre del periodo presupuestario supere los sesenta millones de unidades de*

*desarrollo, según el valor de la unidad de desarrollo al 31 de diciembre de ese período, la liquidación presupuestaria deberá además someterse a revisión externa de calidad, por parte de profesionales externos e independientes; esto con el propósito de obtener una opinión objetiva sobre el nivel de observancia de las políticas y metodologías internas establecidas, así como con respecto al cumplimiento de la normativa técnica y jurídica aplicable y sobre la razonabilidad del resultado informado.*

*La contratación de servicios para la realización de esa revisión externa deberá ajustarse a lo establecido en las “Directrices para la contratación de servicios de auditoría externa en el Sector Público” (D-3-2009-CO-DFOE)” emitido por medio de resolución Nro. R-CO-33-2009 del despacho de la Contralora General de la República, del doce de mayo de dos mil nueve y sus reformas, y la Administración deberá realizar las acciones necesarias para que cuente con los productos requeridos, a más tardar el 30 de junio del año posterior al ejercicio del presupuesto que se liquida. Dichos productos deben ser sometidos al conocimiento del Jerarca de la institución para la toma de decisiones que corresponda”.*

En línea con lo anterior, y según lo conocido por la Junta Directiva en el artículo 7, de la sesión 8990, del 20 de setiembre de 2018, en relación con el Informe de la Contraloría General de la República DFOE-SOC-IF-00010-2018, denominado INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE ASPECTOS RELACIONADOS CON LA INFORMACION FINANCIERA Y SUPERVISIÓN DE LOS SEGUROS QUE ADMINISTRA LA CAJA COSTARRICENSE DEL SEGURO SOCIAL, sobre el tema de atestiguamiento, el inciso 2.18 indica:

2.18. No obstante lo anterior, se determinó que únicamente se logró la contratación con los auditores externos, del informe de atestiguamiento para la liquidación presupuestaria del periodo 2014, informe que se presentó el día 25 de agosto de 2017 y que, desde setiembre 2017, la Gerencia Financiera posee el documento, el cual al 30 de julio de 2018, no ha sido enviado al conocimiento de la Junta Directiva de esa institución. Sobre el particular se nos informó por parte de esa Gerencia, que lo que se pretende es enviar en un solo tracto, los informes de atestiguamiento del 2014, 2015 y 2016, sin embargo los dos últimos aún están en proceso de contratación de la entidad externa que los elaborará.

En la siguiente tabla se muestra el estado de situación que presenta la atención de la resolución de la Contraloría General de la República al 16 de abril del 2018 y las acciones tomadas a partir de dicha fecha y hasta el 24 de octubre de 2018, relacionadas con la presentación de los informes de atestiguamiento de las liquidaciones presupuestarias para los años del 2013 al 2017.

**Tabla N° 12 Situación de los Informes de Atestiguamiento de la Liquidación Presupuestaria para los años 2013 – 2017**

Tema	Condición	Estado	
		Al 16-04-2018	Al 24-10-2018
Informe atestiguamiento Liquidación presupuestaria 2013	Presentado ante Junta Directiva Art 40, Sesión N° 8897, 30 de marzo 2017	Cumplido	-

**Fuente: Gerencia Financiera**

**Tabla N° 12 Continuación “Situación de los Informes de Atestiguamiento de la Liquidación Presupuestaria para los años 2013 – 2017”**

Tema	Condición	Estado	
		Al 16-04-2018	Al 24-10-2018
Informe de atención de hallazgos de la Auditoría Externa de la liquidación presupuestaria para el periodo 2013 (art. 40, Sesión N° 8897, 30 de marzo 2017	Dirección de Presupuesto con oficio DP-1414-2017 11 de octubre 2017 entrega a la Gerencia Financiera el informe de las acciones relacionadas con los hallazgos de la auditoría externa de la liquidación presupuestaria 2013	Pendiente de remisión a Junta Directiva	El Gerente Administrativo con recargo de la Gerencia Financiera remitió a Junta Directiva, el informe con las acciones relacionadas con los hallazgos de la auditoría externa de la liquidación presupuestaria 2013, mediante el oficio GF-4057-2018 del 23-08-2018.  El tema fue incluido en la agenda de la Junta Directiva de la sesión del 25-10-2018.
Informe atestiguamiento Liquidación presupuestaria 2014	La Dirección de Presupuesto remite a la G. Financiera, el 22 de setiembre de 2017, oficio DP-1330-2017, con el informe de la auditoría externa de la liquidación presupuestaria del Seguro de Salud, Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte y Régimen No Contributivo de Pensiona, al 31 de diciembre del 2014.	Pendiente de remisión a Junta Directiva	Remitido a JD con GF-4058-2018 del 23-08-2018 Agendado para la sesión de J. D. del 25-10-2018

**Fuente: Gerencia Financiera**

**Tabla N° 12 Continuación “Situación de los Informes de Atestiguamiento de la Liquidación Presupuestaria para los años 2013 – 2017”**

Tema	Condición	Estado	
		Al 16-04-2018	Al 24-10-2018
Informe de Atestiguamiento de la Liquidación Presupuestaria para los periodos 2015, 2016, 2017	<b>Acuerdos de Junta Directiva:</b> Art 40, Sesión 8897 del 30-03-2017: Instruye gestionar la contratación Art 7, Sesión 8990 del 20-09-2018: La J. D. conoce el Informe de la Contraloría General de la República DFOE-SOC-IF-00010-2018: disposición 4.8 sobre la presentación de los informes de atestiguamiento	Pendiente la contratación de la auditoría externa.	Oficio GF-5178-2018 del 24-10-2018 se remite a la CGR, la solicitud de autorización para realizar ampliación al contrato de auditoría externa de los estados financieros de la CCSS, a fin de incluir la revisión de los informes de liquidación presupuestaria para los periodos 2015 -2016 -2017

**Fuente: Gerencia Financiera**

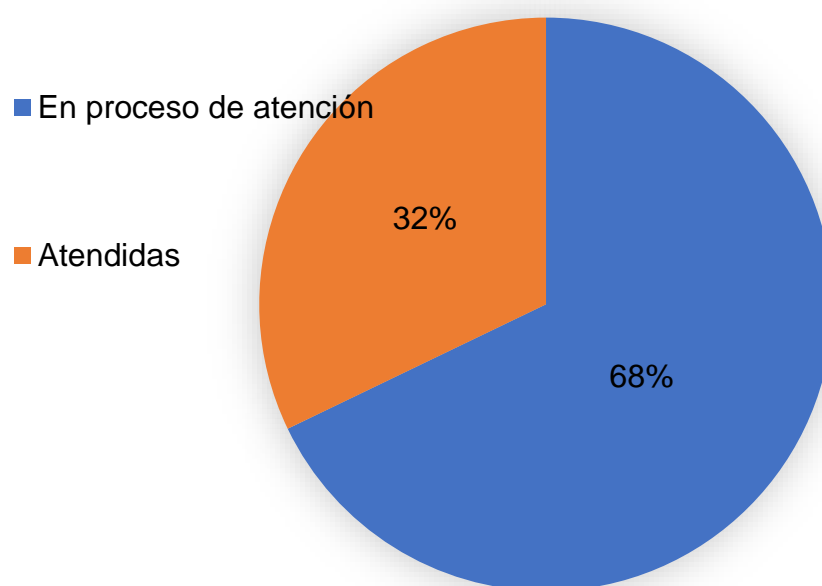
De conformidad con la información anterior, dentro de las prioridades establecidas por la Gerencia Administrativa en temas pendientes de atención por parte de la Gerencia Financiera, a la fecha de asumir el recargo, se procedió a gestionar y analizar detenidamente con las instancias técnicas lo referente a la situación de atraso en la atención de la directriz emitida por la Contraloría General de la República y lo acordado por la Junta Directiva, sobre el tema de los informes de atestiguamiento de las liquidaciones presupuestarias y tomar las medidas para dar prioridad, seguimiento y continuidad al asunto, para lo cual se remitieron a Junta Directiva los documentos antes señalados y la solicitud de ampliación de contrato a la Contraloría General de la República.

### Atención de las recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República

En el período comprendido de abril a octubre 2018, la Gerencia Administrativa ha dado seguimiento a las disposiciones de los informes de la Contraloría General de la República, que se encontraban en trámite, las cuales se van cumpliendo según las fechas establecidas por el ente contralor.

En el siguiente gráfico se muestra que el 32% de las recomendaciones se han cumplido y un 68% se encuentra en proceso.

**Gráfico N° 1 Disposiciones atendidas y en proceso, abril- octubre 2018**



**Fuente: Gerencia Financiera**

Seguidamente a continuación se detalla la situación actual de cada informe:



**Tabla N° 13 Estado de cumplimiento de las disposiciones emitidas por la  
Contraloría General de la República, al 24 de octubre de 2018**

<b>Informe/ estado de la disposición</b>	<b>Atendidas</b>	<b>En proceso de atención</b>	<b>Total</b>
DFOE-SOC-IF-08-2011: Informe sobre Cuentas por Cobrar en la Caja Costarricense de Seguro Social.	1	1	2
DFOE-SOC-IF-15-2011: Informe Relacionado con el Proceso de Asignación y Distribución de Recursos del Seguro de		1	1
Enfermedad y Maternidad de la CCSS DFOE-SOC-IF- 01- 2013 Informe sobre el cobro del recargo de planillas a favor del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares	1		1
DFOE-SOC- IF-10-2015: Informe de la Auditoria sobre la Función Actuarial que se Ejecuta en el Seguro de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social.	1		1
DFOE-SOC-IF-26-2015 Informe de la Auditoría Operativa sobre la Eficiencia y Eficacia de la Gestión del Servicio de Consulta Externa- Medicina General en el Primer Nivel de Atención de la Caja Costarricense de Seguro Social		1	1
DFOE-SOC-IF-12-2016 Auditoría de Carácter Especial sobre la vulnerabilidad en los procesos de contratación administrativa que realiza la Caja Costarricense de Seguro Social.	1		1
DFOE-SOC-IF-20-2016 Auditoría Financiera realizada en el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) sobre las situaciones significativas de control interno identificadas en los estados financieros, correspondientes al ejercicio económico 2015; y el detalle de cumplimiento de disposiciones de auditoría financiera de años anteriores	1		1

**Fuente: Gerencia Financiera**

**Tabla N° 13 Continuación “Estado de cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, al 24 de octubre de 2018”**

<b>Informe/ estado de la disposición</b>	<b>Atendidas</b>	<b>En proceso de atención</b>	<b>Total</b>
DFOE-SOC-21-2016 Informe sobre la eficiencia y eficacia del servicio de emergencia en los Hospitales Nacionales Generales de la CCSS.		1	1
DFOE-SOC-IF-14-2017 Auditoría de carácter especial sobre la gestión de cobro en la Caja Costarricense de Seguro Social	4	8	12
DFOE-SOC-IF-00010-2018 Auditoría de Carácter Especial sobre aspectos Relacionados con la Información Financiera y Supervisión de los Seguros que Administra la Caja Costarricense de Seguro Social.*		6	6
DFOE-SOC-IF-00014-2018 Auditoría de Carácter Especial en el Seguro de Salud, Sobre la Deuda Estatal y su Valuación Actuarial. *		1	1
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>28</b>

**Fuente: Gerencia Financiera**

Nota: \* Durante dichos semestres se han recibido 2 nuevos informes por parte de la Contraloría General de la República.

En setiembre de 2018, la Institución recibe dos informes de la Contraloría General de la República, a saber:

- DFOE-SOC-IF-00010-2018 Auditoría de Carácter Especial sobre aspectos Relacionados con la Información Financiera y Supervisión de los Seguros que Administra la Caja Costarricense de Seguro Social.

- DFOE-SOC-IF-00014-2018 Auditoría de Carácter Especial en el Seguro de Salud, Sobre la Deuda Estatal y su Valuación Actuarial.

Con el propósito de atender en forma oportuna las diferentes disposiciones del informe de la Contraloría General de la República, la Gerencia Administrativa ha emitido los oficios pertinentes a las direcciones y funcionarios responsables para que tomen acciones correctivas y se brinde cumplimiento oportuno.

### **Estado de cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Externa sobre los Estados Financieros Auditados**

La Contraloría General de la República en el Informe DFOE-SOC-35-2008 en la disposición 4.1. acápite a) dispuso que se defina e implemente una estrategia y mecanismos oportunos para que la Junta Directiva conozca, analice y apruebe los Estados Financieros de cierre del ejercicio anual preparados por la Gerencia Financiera y los Auditados.

La Junta Directiva en el artículo 2°, Sesión 8288 celebrada el 2 de octubre del 2008, aprobó los “Lineamientos sobre la presentación y aprobación de Estados Financieros” y acordó que los Estados Financieros Auditados del Seguro de Salud serán conocidos por dicho Órgano Colegiado.

Posteriormente en el artículo 23°, Sesión 8425, del 25 de febrero del 2010, la Junta Directiva -en lo referente a la aprobación de los Estados Financieros Auditados- acuerda:

*“La Junta Directiva recibirá y aprobará los Estados Financieros Auditados de los Seguros de Salud (SEM), Pensiones (IVM) y Régimen No Contributivo (RNC)...”*

De conformidad con lo señalado, anualmente se presenta ante la Junta Directiva para la respectiva aprobación los Estados Financieros Auditados de los Seguros de Salud, Pensiones y Régimen No Contributivo.

Seguidamente se presenta la información sobre el estado y condición de atención de los acuerdos tomados por la Junta Directiva en el periodo 2013-2018, sobre la atención y seguimiento de las recomendaciones contenidas en las Cartas de Gerencia, emitidas por la Auditoría Externa a los Estados Financieros Auditados del indicado periodo.

**Tabla N° 14 Estado de la atención a los acuerdos de Junta Directiva relacionados con la atención de las cartas de Gerencia de los Estados Financieros Auditados, 2013-2017**

Acuerdo JD	Condición	Estado	
		Al 16-04-2018	Al 30-10-2018
Art. 24º, Sesión 8643 del 06 de junio de 2013.	La Dirección Financiero Contable para cumplir con los acuerdos de junta directiva remitió a la Gerencia Financiera, los siguientes documentos:	Pendiente de remitir el informe a la Junta Directiva	La Dirección Financiero Contable remite a la Gerencia Financiera, los siguientes oficios:
Art. 09º, Sesión 8724, del 10 de julio de 2014.	DFC-1065-2015, del 02-07-2015 DFC-0441-2016, del 08-03-2016		DFC-2260-2018 06 de setiembre de 2018.
Art. 16º, Sesión 8802, del 24 de setiembre de 2015.	DFC-0486-2017, del 08-06-2017 DFC-0719-2017 del 17-04-2017		DFC-2832-2018 del 17 de octubre del 2018.

**Fuente: Gerencia Financiera.**

**Tabla N° 14 Continuación “Estado de la atención a los acuerdos de Junta Directiva relacionados con la atención de las cartas de Gerencia de los Estados Financieros Auditados, 2013-2017”**

Acuerdo JD	Condición	Estado	
		Al 16-04-2018	Al 30-10-2018
Art. N° 5, Sesión 8967, del 23 de abril de 2018.			La Gerencia Financiera remite a la Junta Directiva el oficio GF-4510-2018 del 18 de setiembre del 2018 con la información solicitada del año 2013 al 2018.

**Fuente: Gerencia Financiera.**

Considerando que al 14 de abril de 2018, la Gerencia Financiera tenía pendiente de remisión a Junta Directiva los diferentes informes de seguimiento sobre el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en las cartas de gerencia de los estados financieros auditados para los años 2013 al 2017, entregados por la Dirección Financiero Contable durante los años 2015 al 2017, el suscrito procede a remitir a la Junta Directiva el oficio GF-4510-2018 del 18 de setiembre del 2018 para atender lo solicitado.

La Junta Directiva en el artículo 18, de la Sesión 8994, del 11 de octubre del 2018, conoce el informe presentado por la Gerencia Financiera y acuerda dar por recibido los tres informes de los aspectos medulares que contiene el informe de atención de las Cartas de Gerencia, y solicita presentar los planes de acción para atender los señalamientos de la Auditoría Externa.

Con el propósito de atender lo antes indicado, se ha remitido a cada uno de los responsables los siguientes oficios: GF-5063-2018, GF-5070-2018, GF-5079-

2018, GF-5080-2018, GF-5081-2018, GF-5082-2018, GF-5083-2018, GF-5084-2018, GF-5085-2018, GF-5086-2018, GF-5086-2018, GF-5087-2018, GF-5088-2018, GF-5089-2018, GF-5090-2018, GF-5091-2018, GF-5115-2018, GF-5116-2018, GF-5117-2018, GF-5118-2018, GF-5120-2018, GF-5121-2018 y GF-5122-2018, para que suministren, en un plazo de 5 días, a la Dirección Financiero Contable la información sobre la atención brindada, con el propósito de elaborar el informe consolidado.

### **Estado de Cumplimiento de recomendaciones y disposiciones por parte de la Auditoría Interna.**

Mediante oficio No. 6540, del 24 de abril de 2018, la Auditoría Interna remite a esta Gerencia, un informe sobre las recomendaciones en proceso de ejecución del 2010 al 2015 donde textualmente indica:

*“... al 2018 la Auditoría a través del Área de Servicios Financieros ha emitido 296 informes a la Gerencia de Financiera y las Direcciones adscritas, en los que se formularon 1.232 recomendaciones, de las cuales se han atendido 857 (70 % del total); no obstante, **del 2010 al 2015 se identificaron 59 informes con un total de 159 recomendaciones pendientes de cumplimiento, en los cuales han transcurrido de 1 a 7.5 años, desde que se conoció por parte de esas dependencias los resultados, y sin que se hayan implementado las acciones suficientes para atenderlas; situación que expone a la Gerencia Financiera, a sus Directores, y a la institución a los riesgos asociados a las actividades evaluadas.**”* (el destacado no es del original).

A partir de abril 2018, cuando se asumió el recargo de la Gerencia Financiera y ante los diferentes informes de seguimiento que la Auditoría Interna había remitido a la misma, solicitando información sobre las acciones tomadas para

atender las recomendaciones, se coordinó con la Sub-Area de Administración y Logística una estrategia de seguimiento, control y cumplimiento oportuno de los diferentes informes delegados por la Presidencia Ejecutiva a la Gerencia Financiera, los directamente asignados a los asesores del despacho y direcciones adscritas y los remitidos por parte de la Auditoría a las direcciones, designando un funcionario responsable de analizar integralmente los temas y coordinar de forma continua y permanente las acciones con las instancias competentes.

Para el abordaje de la estrategia, se estableció como prioridad la revisión del grado de cumplimiento de las recomendaciones del periodo 2010 al 2015, para lo cual se coordinó con la Auditoría Interna una sesión de trabajo, a efecto de determinar la antigüedad de los informes, la dificultad que la Administración ha tenido en la implementación de algunas recomendaciones y el suministro de información para que la Auditoría valore dar por cumplidas las recomendaciones.

También, se efectuaron sesiones de trabajo con las direcciones adscritas con el propósito de coadyuvar con la implementación y búsqueda de soluciones viables que permitan el cumplimiento de los informes y establecer acciones para integrar el seguimiento de informes sobre un mismo tema.

En las labores de seguimiento se contempla la revisión de informes, recordatorios a la Direcciones sobre el estado de las recomendaciones, coordinación y solicitud de acciones, acercamientos con la Auditoría Interna para valoración de acciones previas el envío, entre otras.

Entre las principales ventajas de la estrategia seguida por el cumplimiento de los informes de auditoría destaca la mejora de los canales de comunicación entre la Auditoría Interna, la Gerencia Financiera y sus Direcciones adscritas, lo que ha permitido un mayor acercamiento y coordinación, así como el compromiso de las jefaturas.



Al mes de octubre de 2018, la Auditoría Interna ha dado por atendidas 37 recomendaciones, resultando un total de 359 en estado de “Cumplida” y 142 en proceso, **alcanzando un cumplimiento del 71.6%** si excluimos las recomendaciones identificadas como Inaplicables, según se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla N° 15 Recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna a la Gerencia Financiera, octubre de 2018**

Estado	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Cumplida	153	81	57	39	20	9		359
En Proceso	3	13	31	15	44	34	2	142
Inaplicable	12		4	1	1			18
<b>Total general</b>	<b>168</b>	<b>94</b>	<b>92</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>43</b>	<b>2</b>	<b>519</b>

**Fuente: Gerencia Financiera, Sistema Gestión Auditoría (SIGA Externo).**

### **Estado de cumplimiento de los acuerdos y solicitudes de la Junta Directiva asignados a la Gerencia Financiera.**

Según los registros del sistema de control de acuerdos de Junta Directiva denominado GESC, al 13 de abril de 2018, la Gerencia Financiera presentaba un total de 213 acuerdos y solicitudes asignadas.

Durante el periodo de abril a octubre 2018, se realizó un análisis de los acuerdos asignados, su antigüedad, complejidad y de los oficios entregados por las direcciones adscritas a esta gerencia (los cuales se encontraban pendientes de remitir a la Junta Directiva). Se procedió a priorizar los temas y remitir la documentación paulatinamente para cumplir con los acuerdos.

Considerando las medidas tomadas y la aplicación de la estrategia de depuración de acuerdos aprobada por la Junta Directiva, **se ha logrado disminuir en un 41,7%** los acuerdos pendientes según se muestra a continuación:

**Tabla N° 16 Acuerdos y solicitudes de Junta Directiva**

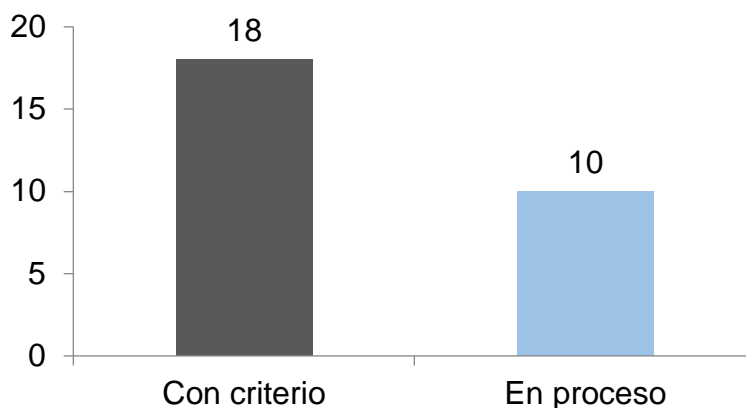
<b>Año</b>	<b>Al 16-04-2018</b>	<b>Al 24-10-2018</b>
2012	8	3
2013	11	6
2014	31	17
2015	27	14
2016	43	14
2017	83	43
2018	10	27
<b>Total general</b>	<b>213</b>	<b>124</b>

**Fuente: Gerencia Financiera, Sistema Gestión Acuerdos**

### **4.2.2. Proyectos de Ley asignados a la Gerencia Financiera**

La Junta Directiva ha solicitado a la Gerencia Financiera un total de 28 proyectos de ley para la valoración sobre el impacto financiero, de los cuales 18 cuentan con criterios técnicos respectivos y en proceso 10 proyectos, bajo los expedientes número: 19.957, 19.966, 19.990, 20.574, 20.669, 20.670, 20.786, 20.846, 20.923, 20.941.

**Gráfico N° 2 Estado de los Proyectos de Ley asignados a la Gerencia Financiera, a octubre 2018**



**Fuente: Gerencia Financiera**

#### **4.2.3. Fortalecimiento de la labor administrativa de la Subárea Gestión Administrativa y Logística.**

Con el propósito de ordenar la gestión administrativa y brindar apoyo para lograr una mayor eficiencia y eficacia en el flujo de trabajo de la Gerencia Financiera, seguimiento y control de temas estratégicos de la gestión, se reorganizan las tareas asignadas a la Subárea de Administración y Logística, asignando el liderazgo de algunas labores tales como: planificación, capacitación, seguimiento informes de auditoría, presupuesto, seguimiento acuerdos del Consejo de Presidencia, entre otras actividades, pasando de 2 a 7 funcionarios (se trasladan del despacho a la Subárea), dando un mejor aprovechamiento al recurso humano disponible.

### 4.3. Gestión Estratégica

La gestión estratégica de la Gerencia Financiera se encuentra articulada al Plan Estratégico Institucional 2015-2018, Plan Nacional de Desarrollo y Plan presupuesto de las unidades involucradas, a los cuales se les ha dado continuidad para cumplir con los compromisos asumidos en el Plan Táctico Gerencial y el cumplimiento de las metas establecidas.

#### 4.3.1. Política y Plan de Acción para la sostenibilidad del Seguro de Salud.

##### Antecedentes

Tras la crisis de liquidez del Seguro de Salud, que presentó sus puntos más álgidos en el periodo 2010-2012, la Institución, bajo la coordinación de la Gerencia Financiera, se enfocó en la recuperación del equilibrio y el posterior mantenimiento de dicho balance en el tiempo. Esta condición habilitó el espacio requerido para el análisis de la sostenibilidad de mediano y largo plazo del Seguro de Salud como tema crítico.

En esta línea, en agosto de 2017, la Gerencia Financiera presentó ante la Junta Directiva una propuesta de medidas para avanzar hacia la sostenibilidad financiera de dicho Seguro, siendo que el máximo órgano colegiado, en artículo 9 de Sesión N° 8919 del 03 de agosto de 2017, dispuso un abordaje integral trasladando la propuesta a la Presidencia Ejecutiva y al cuerpo gerencial, para efectos de que conjuntamente, se presentara una Política de fortalecimiento del Seguro de Salud.

En atención de lo anterior, se desarrolló un proceso de construcción participativa bajo la coordinación de la Gerencia Financiera, mediante talleres realizados entre diciembre de 2017 y marzo de 2018, con el resto de Gerencias, Direcciones de Sede, Direcciones Regionales, autoridades de los centros prestadores de servicios de salud y Dirección Actuarial y Económica y otras instancias técnicas, que brindaron realimentación para conformar las estrategias y lineamientos de la Política

de Sostenibilidad del Seguro de Salud. Asimismo, se desarrolló un foro para conocer de primera mano, experiencias internacionales de otros gestores de salud, en esta materia.

### **Grado de avance a partir del 16 abril de 2018**

Como se indicó en el apartado II. la Presidencia Ejecutiva solicitó a este Gerente atender algunos temas con prioridad dada su trascendencia Institucional. La Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud fue uno de estos temas. Con base en los insumos recabados, se analizó en el despacho gerencial la propuesta base de la Política de Sostenibilidad, efectuando algunos ajustes, para presentarla en el seno del Consejo de Presidencia y Gerencias, escenario en el que se generaron insumos adicionales.

### **Acciones Ejecutadas a octubre de 2018**

La Política de Sostenibilidad fue nuevamente presentada ante el Consejo de Presidencia y Gerencias en la Sesión del 03 de julio de 2018, siendo que dicho órgano realizó observaciones finales y avaló el contenido, para ser remitido a la Dirección de Planificación y posteriormente a la Junta Directiva.

De conformidad con lo anterior, la propuesta de Política debidamente actualizada con las observaciones del Consejo de Presidencia y Gerencias fue remitida para revisión de la Dirección de Planificación Institucional mediante oficio DP-1113-2018 del 09 de julio de 2018. Asimismo, en oficio GF-3323-2018, se solicitó criterio a la Dirección Jurídica, la cual mediante nota DJ-4144-2018 del 26 de julio de 2018, indicó la no existencia de impedimento desde el punto de vista legal, para su presentación ante la Junta Directiva.

La Dirección de Planificación Institucional en oficio DPI-396-18 del 08 de agosto de 2018, presentó observaciones a la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud,

las cuales fueron atendidas mediante oficio GF-4126-2018 del 19 de setiembre de 2018.

Esta Gerencia mediante oficio GF-3325-2018, remitió para conocimiento del órgano colegiado, el informe de avance respectivo. Por su parte, la Junta Directiva en artículo 12, acuerdo segundo de la Sesión 8980, aprobó el documento de Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud – con las observaciones hechas en la parte deliberativa- y solicitó la presentación de un esquema de implementación con la priorización de los lineamientos a implementar.

El documento actualizado con las observaciones de los miembros de Junta Directiva y el Esquema de Implementación (priorización de los lineamientos a abordar en una primera etapa), fueron presentados ante la Junta Directiva, en la sesión 8991, celebrada el 24 de setiembre de 2018, la cual en artículo 5 dispuso lo siguiente:

*“ACUERDO PRIMERO: Dar por recibido y comunicar el documento de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, con la incorporación de las observaciones hechas en la parte deliberativa, en atención a lo instruido por la Junta Directiva en artículo 12 de la sesión 8980.*

*ACUERDO SEGUNDO: dar por conocido y aprobar el esquema de implementación con los lineamientos priorizados para el avance hacia la sostenibilidad del Seguro de Salud, en atención del acuerdo segundo, artículo 12 de la sesión 8980.*

*ACUERDO TERCERO: se encarga a la Presidencia Ejecutiva y cuerpo gerencial para que, bajo la coordinación de la Gerencia Financiera y en conjunto con las direcciones técnicas pertinentes, desarrollen el plan de acción para los lineamientos establecidos en el Esquema de Implementación, con los responsables, plazos, indicadores y mecanismos de medición, incluyendo la gestión de riesgos correspondientes.*

*Adicionalmente, las unidades involucradas deberán incorporar las metas respectivas en su planificación.*

*ACUERDO CUARTO: el seguimiento y evaluación de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud, estará a cargo de la Gerencia Financiera con el apoyo de la Dirección de Planificación Institucional y el Equipo de Reestructuración, siendo que trimestralmente se analizarán los avances de las iniciativas en el seno del Consejo Financiero y de Control Presupuestario y semestralmente, se presentarán los avances ante esta Junta Directiva”.*

La Presidencia Ejecutiva en oficio PE-3071-2018 de fecha 04 de Octubre de 2018, solicitó al cuerpo gerencial, la designación de un representante para conformar un equipo intergerencial a cargo de la implementación de la Política de Sostenibilidad del Seguro de Salud. Lo anterior en atención a la disposición 4.6 del Informe de la Contraloría General de la República N° DFOE-SOC-IF-00010-2018, denominado “Auditoría de carácter especial ejecutada en la Caja Costarricense de Seguro Social sobre información financiera y la supervisión de los seguros”.

### **4.3.2. Proyectos para la extensión de la cobertura contributiva de la CCSS**

#### **Aseguramiento de la población recolectora de café**

##### **Antecedentes**

Este es otro de los temas que la Presidencia Ejecutiva solicitó a este Gerente atender con prioridad. El proyecto se inicia en el año 2016 ante la necesidad de dar cobertura contributiva aproximadamente a 75.000 recolectores de café que históricamente han accedido a los servicios de salud sin efectuar cotizaciones al sistema, siendo una población vulnerable, sea medida por indicadores socioeconómicos, educativo u otros.



En este marco, se inician sesiones de trabajo en las cuales participa ICAFE, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Ministerio de Agricultura y la Caja Costarricense de Seguro Social. Después de un periodo de trabajo se logró concretar el reglamento que brinda cobertura aseguradora a los recolectores y sus familias independientemente de su nacionalidad y estatus migratoria

### **Grado de avance a abril de 2018**

En abril del 2018 el proyecto de aseguramiento de la población recolectora de café tenía pendiente la revisión de la Dirección Actuarial y el criterio jurídico por lo que la Gerencia Administrativa estableció las sesiones de trabajo conjuntas correspondientes con el fin de reactivar ese proyecto. La Dirección Actuarial solicitó sustituir el cálculo para la cotización basado en fanegas, tal cual se había negociado con el ICAFE, por la Base Mínima Contributiva, lo que requirió nueva discusión con ese Instituto, quien finalmente aceptó esa modificación.

Efectuados los análisis financieros, jurídicos y de simplificación, el reglamento para el aseguramiento de los recolectores de café se presentó en la sesión de Junta N° 8973 celebrada el 28 de junio del 2018. Se solicitó por parte de la Junta el criterio de la Dirección de Inspección.

El 09 de julio del 2018, se publicó en la Gaceta N° 128, el reglamento para el aseguramiento de los recolectores de café a efecto de recibir observaciones.

En la sesión N° 8981 de fecha 30 de julio de 2018, producto de las observaciones recibidas, en su mayoría remitidas por el ICAFE, la Junta Directiva acuerda: *“instruir para que las partes puedan continuar con el proceso de negociación y encuentren una fórmula realista dentro del contexto actual”*.

### Acciones Ejecutadas a octubre de 2018

En oficio GF-3663-2018 del 10 de agosto del 2018 la Gerencia Administrativa presenta ante Junta Directiva la propuesta denominada **“Reglamento para el aseguramiento contributivo de la población recolectora de café en el Seguro de Salud en forma temporal y excepcional”**, la cual fue aprobada en el artículo 312 de la Sesión 8986 del 30 de agosto del mismo año.

#### 4.3.3. Extensión de la cobertura contributiva de las Microempresas CCSS-MEIC

##### Antecedentes

Este es el tercer tema que la Presidencia Ejecutiva solicitó a este Gerente atender con prioridad. En abril del 2018 el proyecto para diferenciar el aporte patronal al seguro salud de los empresarios y productores registrados como pequeña empresa, que contribuya con la formalización de los microempresarios ante la Caja.

##### Grado de avance a abril de 2018

Este proyecto, también tenía pendiente la revisión de la Dirección Actuarial y el criterio jurídico por lo que la Gerencia Administrativa procedió a desarrollar las sesiones de trabajo conjuntas requeridas con el fin de reactivarlo. La Dirección Actuarial planteó utilizar una Base Mínima Ajustada, para los microempresarios.

Efectuados los análisis financieros, jurídicos y de simplificación, el 26 de julio del 2018, la Gerencia Administrativa presenta ante Junta Directiva la propuesta de Reglamento para el Aseguramiento de Microempresas y Emprendimiento en el Seguro Social (MiPymes).

### **Acciones Ejecutadas a octubre de 2018**

Se incorporó a la Dirección de Inspección en la revisión de la propuesta y se efectuaron reuniones de coordinación con el MEIC y el MAG.

Se solicitó a la Dirección Actuarial, estudio de sostenibilidad financiera de la propuesta.

#### **4.3.4. Gestiones realizadas con respecto al Plan de Innovación para la mejora de la gestión administrativa, financiera y logística, basado en soluciones tecnológicas. Periodo abril 2018- octubre 2018**

#### **Antecedentes**

- La Junta Directiva en el artículo 20 de la sesión N° 8754, del 4 de diciembre del 2014, aprobó la ejecución del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística en la CCSS, el cual busca mejorar la gestión mediante la identificación de un modelo de operación futuro, con tres componentes principales son: la implementación a nivel institucional de un Enterprise Resource Planning (ERP) para las áreas financiera, administrativa y logística; la Modernización del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE) que pretende fortalecer la gestión técnica y funcional del Sistema Centralizado de Recaudación; y la implementación de una plataforma Multicanal, orientada a los usuarios finales.
- La Gerencia Financiera es el patrocinador del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística en la CCSS.
- La Junta Directiva acordó en el artículo 5° de la sesión N° 8963, celebrada el 12 de abril del 2018, nombrar por recargo las funciones de la Gerencia

Financiera al Lic. Rónald Lacayo Monge, Gerente Administrativo, con vigencia hasta el 30 de abril del 2018.

- Posteriormente, en el artículo 21° de la sesión N° 8969, celebrada el 14 de junio del 2018, la Junta Directiva acuerda mantener el nombramiento por recargo del Lic. Rónald Lacayo Monge (Gerente Administrativo) como Gerente Financiero a cargo, por un periodo de tres meses.
- Finalmente, la Junta Directiva en el artículo 38° de la sesión N° 8988, celebrada el 06 de septiembre del 2018, acordó mantener el nombramiento por recargo de las funciones de la Gerencia Financiera al Lic. Rónald Lacayo Monge, Gerente Administrativo, por un periodo de tres meses.

### **Acciones realizadas**

#### **a. Sobre el avance del Plan de Innovación. Ref.: PIMG-0043-2018**

El 11 de mayo del 2018, el Lic. Luis Rivera Cordero, entonces director a cargo del Plan de Innovación, remite mediante oficio PIMG-0043-2018, informe de avance del Plan de Innovación, en el cual, entre otras cosas señala lo siguiente:

- Que durante la Fase Cero del Plan de Innovación se identificaron 36 proyectos complementarios a desarrollar de forma paralela, los cuales permitirán a la Institución, preparar las condiciones para implementar las soluciones de forma integral.
- Que la Fase Cero del proyecto inició el día 8 de febrero de 2016, con la contratación de la firma Price Waterhouse Coopers (PWC), para efectuar el diseño y la estructuración del Plan de Innovación (fase cero), realizándose entre otras cosas, lo siguiente:

- Análisis de los procesos actuales (financieros, administrativos y logísticos).
  - Definición de los procesos operativos deseado.
  - Definición de los requerimientos, es decir el planteamiento de aquellos elementos que se requieren a nivel de la operativa funcional de los procesos, para cerrar la brecha.
  - Análisis de Casos de negocio, cuyas actividades permitieron identificar, con base en los requerimientos institucionales, la oferta y disponibilidad del mercado para atender las necesidades planteadas.
  - Diseño de Soluciones y el Modelo de Adquisición, con los cuales permitió identificar la razonabilidad de efectuar la inversión, la valoración de la secuencia y el momento correcto de implementar las soluciones, el documentar los principales beneficios esperados, el identificar los recursos necesarios, así como definir, la estrategia de implementación.
  - Términos de Referencia, que representaron el principal insumo para iniciar con la contratación de las soluciones y con ello la fase de Implementación de Soluciones.
- Que el 27 de abril del año 2017, en la sesión N° 8901, los resultados obtenidos de la Fase Cero “Diseño e Implementación del Plan de Innovación” fueron conocidos por la Junta Directiva, la cual acordó entre otras cosas, continuar con la ejecución de las actividades y acciones en los diversos ámbitos, para la implementación efectiva de las soluciones definidas en el Plan de Innovación.

- Que el 6 de setiembre del 2017, se realizó Audiencia Previa en donde se aclararon dudas a los participantes e interesados, con respecto al Cartel del ERP.
- Que se ha trabajado paralelamente con la revisión del “Modelo de Administración del Plan de Innovación” diseñado en la Fase Cero, de acuerdo con el requerimiento de Junta Directiva.
- Que desde el mes de febrero del 2018 están trabajando con los equipos que conforman los proyectos complementarios con el propósito de construir de la Hoja de Ruta de éstos.
- Que el 16 de marzo del 2018, en el Alcance N°50 del diario oficial “La Gaceta” se realizó la publicación del cartel de la Licitación Pública 2018LN-000008-5101 “Adquisición e implementación de una Solución Integral Tipo ERP de Clase Mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”
- Que el día 10 de mayo del 2018, salió publicado en el Diario la Gaceta el Aviso 2 correspondiente a la última versión del cartel, teniéndose como fecha de apertura del concurso el día 5 de junio del 2018 y se espera realizar la adjudicación en el mes de agosto 2018.

### **b. Sobre los Proyectos Complementarios**

#### **Oficio GF-3016-2018 del 06 de julio del 2018 “Solicitud de información sobre Proyectos Complementarios”**

Considerando que en el informe de avance del Plan de Innovación se indicó que, desde febrero del 2018 se encontraban trabajando con los equipos que conforman los proyectos complementarios, así como que en el mes de agosto 2018 se estimaba realizar la adjudicación de la Licitación Pública 2018LN-000008-

5101“Adquisición e implementación de una Solución Integral Tipo ERP de Clase Mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera mediante oficio GF-3016-2018 del 06 de julio del 2018, solicitó al Plan de Innovación, un informe sobre la situación actual de los proyectos complementarios, con el plan de trabajo, cronograma, responsables, para garantizar la fecha de inicio y fin de los mismos, considerando su importancia frente a la adjudicación de la Licitación señalada.

### **Oficio GF-3478-2018 “Primera solicitud de aclaración sobre Proyectos Complementarios. Ref.: PIMG-0081-2018”**

Con respecto a la solicitud de información planteada por la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera, el Plan de Innovación mediante oficio PIMG-0081-2018, del 12 de julio del 2018, informa sobre el avance de los proyectos complementarios, sin embargo, no quedan claros varios aspectos relevantes, por lo que mediante oficio GF-3478-2018, del 31 de julio del 2018, se solicita ampliación de los siguientes aspectos:

- Informe sobre la situación actual de cada uno de los proyectos complementarios, su respectivo plan de trabajo, el cronograma definido para su puesta en marcha, la referencia de su fecha de inicio y fecha fin con datos específicos en el tiempo, así como el nombre del o los responsables de su desarrollo, finalmente se indica que se requiere la respectiva validación por parte del responsable de su puesta en marcha.
- En el PIMG-0081-2018 se habla de un modelo que defina las políticas y proceso que deberán seguirse para la administración del portafolio de proyectos complementarios, más adelante en dicha nota refiere que ese modelo se pretende presentar a la Gerencia Financiera para su revisión y posterior elevación a Junta Directiva en el mes de agosto, por lo cual confunde sobre las acciones realizadas este tiempo y se interpreta que la



puesta en marcha de estos proyectos complementarios, indispensables para el correcto funcionamiento de los principales ejes del Plan de Innovación, depende de la aprobación de dicho modelo, por lo cual se solicitó aclarar si ¿La puesta en marcha y correcto funcionamiento de los proyectos complementarios depende de la aprobación del modelo que se propondrá?

- En la nota PIMG-0081-2018, se mencionan algunas actividades que están en marcha, sin embargo, no queda clara su vinculación con los proyectos base o los proyectos complementarios del proyecto ERP, por lo cual se solicitó detallar su impacto en el Plan de Innovación.
- En cuanto a la necesidad expuesta referente a realizar una contratación de una empresa para elaborar el modelo de costos de la caja, se solicitó indicar:
  - a. ¿Cuál es el impacto de esta contratación en relación con el Plan de Innovación?
  - b. ¿Cómo se analizan los plazos de cumplimiento y su afectación en la puesta en marcha de los programas que componen el Plan de Innovación -en específico la implementación del ERP-?
  - c. Finalmente se solicitó indicar ¿Con cuáles recursos se realizará dicha contratación y quien será el responsable de su desarrollo?
- En virtud de lo señalado en la nota PIMG-0081-2018, donde indica que el personal experto de la institución serán los responsables de la conducción (se interpreta que se refiere a los proyectos complementarios) surge la consulta sobre el rol de la dirección del Plan de Innovación y el administrador de proyectos siendo necesario indicar que responsabilidades serán asumidas desde la Dirección de dicho Plan, su seguimiento y como el control de riesgos ante afectaciones en los mismos.

### **Oficio GF-4415-2018 “Segunda solicitud de aclaración sobre Proyectos Complementarios. Ref.: PIMG-0108-2018”**

Con respecto a la solicitud de aclaración respecto del avance de los proyectos complementarios, la dirección del Plan de Innovación mediante oficio PIMG-0108-2018, del 17 de agosto del 2018, responde a los puntos consultados, no obstante, continúan sin quedar claro algunos aspectos relevantes, por lo que mediante oficio GF-4415-2018, del 11 de setiembre del 2018, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera nuevamente solicita ampliación con respecto a los siguientes puntos:

- Con respecto a la situación actual de cada uno de los proyectos, dado que no se recibe el informe según lo requerido, se reitera la solicitud de informar con detalle sobre:
  - a. La situación actual, entiéndase entre otras cosas, el porcentaje de avance con respecto al cronograma respectivo, a fin de evidenciar la ejecución en tiempo de cada uno, o bien el atraso y acciones realizadas a fin de garantizar que el proyecto culmine en el tiempo requerido, a fin de no afectar la implementación exitosa del ERP.
  - b. El respectivo plan de trabajo.
  - c. El cronograma de trabajo definido para su puesta en marcha, indicando: fecha de inicio y fecha de fin, nombre del o los responsables de su desarrollo.
  - d. La respectiva validación del responsable de su puesta en marcha, de manera formal y no minutas de trabajo.
- No quedó claro en la respuesta brindada en oficio PIMG-0108-2018, si la puesta en marcha y correcto funcionamiento de todos los proyectos complementarios depende de la aprobación del Modelo de Administración del Plan de Innovación, por lo que se reiteró la pregunta: ¿la totalidad de los

cronogramas de trabajo de los proyectos complementarios están sujetos a la aprobación del modelo antes citado?

- Aunado a lo anterior, se consultó ¿cuáles son las implicaciones de no tener aprobado el Modelo de Administración del Plan de Innovación, con respecto a la implementación de una solución ERP?, considerando que la propuesta de dicho modelo fue solicitada por la Junta Directiva desde el 07 de julio del 2017, es decir, hace más de un año, específicamente en sesión 8901, artículo 25.
- Se reiteró la necesidad de conocer ¿cómo se analizan los plazos de cumplimiento, respecto a la definición de la estrategia y modelo de costeo institucional, y su afectación en la puesta en marcha de los programas que componen el Plan de Innovación, en específico la implementación del ERP?

### **Oficio GF-4710-2018 “Tercera solicitud de aclaración sobre Proyectos Complementarios. Ref.: PIMG-0130-2018”**

Con respecto a la ampliación brindada por el Plan de Innovación en oficio PIMG-0130-2018 del 17 de setiembre del año en curso, con respecto al avance de los proyectos complementarios, el Lic. Luis Diego Calderón Villalobos, director a cargo del Plan, entre otras cosas señala que:

- *“En relación con el avance en la ejecución de los proyectos complementarios, éstos requieren de la dedicación a tiempo completo de los equipos de trabajo, el cual incluye a un coordinador para cada proyecto, razón por la cual, **para el inicio formal de las actividades de los proyectos es necesario contar con la aprobación del Modelo de Administración**, mecanismo que permitirá formalizar a los responsables y dedicarse a tiempo completo a cada iniciativa, quienes una vez que asuman la responsabilidad de la coordinación de los Proyectos Complementarios podrán definir los cronogramas definitivos*

con el detalle de las fechas de inicio y fin de cada iniciativa, así como la firma de los planes de cada proyecto como responsables de la ejecución de las actividades.

Es por lo expuesto que los cronogramas son preliminares, las fechas de inicio y fin deberán ser revisados una vez se formalicen los equipos de trabajo.

(...) se reitera que **no se ha dado un inicio formal de los proyectos complementarios** y que los objetivos de éstos serán alcanzados únicamente con la dedicación a tiempo completo de los equipos de trabajo, lo que depende totalmente de la aprobación del Modelo de Administración”

- “...**el inicio formal de los proyectos complementarios será posible sólo con la aprobación del Modelo de Administración**, por cuanto el Plan de Innovación no cuenta con el recurso humano institucional necesario para desarrollar las actividades programadas y cumplir en tiempo y forma con los requisitos necesarios para la adopción de una solución tipo ERP de clase mundial”
- “Entonces, **al no contar con estos recursos, no podrán desarrollarse las actividades de los Proyectos Principales** contemplados en el Portafolio del Plan de Innovación, **así como tampoco podrán desarrollarse las actividades de los Proyectos Complementarios que son requisito para una implementación exitosa de una solución tipo ERP de clase mundial.**”

En ese sentido, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera mediante oficio GF-4710-2018, del 26 de setiembre del 2018, solicitó a la dirección del Plan de Innovación referirse con respecto a los siguientes puntos:

1. ¿Cómo se inició con el proceso licitatorio sin tener avance en la ejecución de los proyectos complementarios, que se indica son requisito para una implementación exitosa del ERP?
2. ¿Cuáles son las acciones remediales identificadas por el Proyecto del Plan de Innovación, para no afectar el inicio de la implementación del ERP, dado que no se han iniciado los proyectos complementarios?
3. ¿Cómo se garantiza que los proyectos complementarios calcen oportunamente con el proceso de implementación de la solución ERP?, de manera que no se exponga a la Institución a asumir un costo con el implementador por no tener lo necesario para este proceso, sea los proyectos complementarios que son requisito para una implementación exitosa de la solución.

Lo anterior, por cuanto preocupa a la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera, que se haya iniciado un proceso licitatorio que está en proceso de adjudicación, sin disponer de los proyectos complementarios necesarios para una exitosa implementación de la solución ERP, dado los altos costos que representaría para la Institución

El 31 de octubre del 2018, mediante oficio GF-5309-2018, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera le recuerda a la dirección del Plan de Innovación, que el oficio GF-4710-2018, correspondiente a la tercera ampliación relacionada con los proyectos complementarios, se mantiene pendiente de respuesta.

### **a. Sobre la Licitación Pública N° 2018LN-000008-5101 “Adquisición e implementación de una solución integral tipo ERP de clase mundial para la Caja Costarricense de Seguro Social”**

Mediante oficio GF-4709-2018, del 26 de setiembre del 2018, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera solicitó a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC), análisis y revisión a la Licitación Pública N° 2018LN-000008-5101, a efecto de verificar si la misma contempla los elementos necesarios de infraestructura tecnológica, tanto a nivel central en cuanto a la plataforma institucional (hardware, software, etc.), para coexistir de manera óptima con las demás aplicaciones tecnológicas que utilizan la plataforma institucional, como a nivel local (redes, comunicación, hardware, etc.), para que los usuarios puedan acceder satisfactoriamente al sistema; garantizando de esta manera una implementación exitosa, tanto del ERP a nivel institucional, como de sus proyectos complementarios.

De igual manera se solicitó a la DTIC, verificar si la Licitación Pública mencionada, incluye el soporte especializado por parte del fabricante de la solución, considerando entre otras cosas, el alcance y duración que la Institución requiere para mantener y garantizar el éxito de la solución ERP, considerando además, recomendaciones que como ente rector en materia de tecnologías de información y comunicaciones, considere pertinentes para garantizar la implementación exitosa de esta solución en nuestra Institución.

Lo anterior, tomando como referencia lo indicado en oficio DTIC-5529-2018, del 27 de agosto del 2018, con respecto a que la DTIC nombraría una comisión técnica para que revise y analice los elementos de infraestructura tecnológica.

En ese sentido, mediante oficio DTIC-7296-2018, del 09 de noviembre del 2018, la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, brinda respuesta, señalando entre cosas, que la infraestructura tecnológica ofrecida es diferente a la

plataforma institucional, por lo que consideran necesario realizar algunas validaciones con el fabricante del software y del hardware ofrecido, lo cual está siendo coordinado por el Ing. Christian Chacón Rodríguez, Subdirector TIC. Además, se adjunta oficio DTIC-7413-2018, del 07 de noviembre del 2018, mediante el cual el Ing. Chacón Rodríguez, emite criterio técnico sobre la solución tipo ERP en cuestión, señalando entre otras cosas las siguientes recomendaciones, con respecto a:

- **Dispositivos de Comunicaciones:** Recomienda que, en el momento procesal oportuno, se le solicite al oferente un cambio en la tecnología de Switches del fabricante LENOVO por Switches del fabricante CISCO.
- **Integración de la solución de respaldo ofertada:** Recomienda establecer una sesión de trabajo con el proveedor, en donde se explique la tecnología ofrecida y analizar una estrategia que sea integral con la plataforma tecnológica institucional.
- **Experiencia del Personal:** Recomienda establecer una sesión de trabajo con el Consorcio, para entender y conocer cuál va a ser la participación del fabricante LENOVO en los servicios de soporte, siendo que, una vez realizada esa sesión de trabajo, se debe valorar si es necesario la inclusión de horas de soporte directamente con el fabricante, con el objetivo de mitigar riesgos de un proceso de adopción tecnológico requerido para la solución propuesta.

En atención del oficio DTIC-7296-2018, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera, traslada para la atención que corresponda, a la dirección del Plan de Innovación, mediante oficio GF-5578-2018, del 15 de noviembre del 2018, lo señalado por la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.



### **b. Sobre la confiabilidad de saldos en los Estados Financieros del SEM y el IVM e implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público Costarricense.**

La Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera -considerando el informe de la Contraloría General de la República, N° DFOE-SOC-IF-00009-2018 *“Informe de auditoría de carácter especial sobre aspectos relacionados con la información financiera, y supervisión de los seguros que administra la Caja Costarricense de Seguro Social”*-, mediante oficio GF-5310-2018, del 31 de octubre del 2018, solicitó a la Dirección de Presupuesto y Dirección Financiero Contable, el plan de acción para corregir en el menor tiempo posible la situación presentada con los registros contables y presupuestarios, así como lo relacionado con los saldos inusuales en cuentas de los Estados Financieros del SEM y el IVM, y la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público Costarricense, se encuentre superada de cara a la implementación de la solución tipo ERP.

Además, se solicitó señalar -como instancias técnicas rectoras en materia presupuestaria y contable- cuáles serían las consecuencias dentro del contexto del Plan de Innovación, de no atender lo señalado por la Contraloría General de la República, considerando para ello, la adjudicación de la Licitación Pública N° 2018LN-000008-5101.

A la fecha de redacción del presente informe, se encuentra pendiente la respuesta por parte de la Dirección de Presupuesto y Dirección Financiero Contable.

### **Sobre el Modelo de Administración del Plan de Innovación.**

La Junta Directiva en el artículo 25° de la sesión N°8901 del 27 de abril del 2017 instruyó continuar con la ejecución de las actividades y acciones en los diversos

ámbitos, que permitan la implementación efectiva de las soluciones definidas en el Plan de Innovación. Específicamente en el acuerdo tercero indicó:

*“(...) **ACUERDO TERCERO:** instruir a la Gerencia Financiera y a la Dirección del Plan de Innovación para que, con la asesoría técnica de la empresa PriceWaterhouseCoopers (PWC), presenten en el plazo de un mes, una propuesta que contenga los aspectos necesarios e indispensables que permitan la puesta en marcha del “Modelo de Administración del Plan de Innovación” diseñado en la Fase Cero (...)”*

En ese sentido, mediante oficio PIMG-0115-2018, del 30 de agosto del 2018, el Lic. Luis Rivera Cordero, en ese momento, director a cargo del Plan de Innovación, remite, a la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera para el trámite de autorización correspondiente, el informe “Estudio de identificación de brechas en Recursos Humanos-Modelo de Administración” del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS.

Al respecto, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera mediante oficio GF-4479-2018, del 14 de setiembre del 2018, solicitó al Lic. Luis Diego Calderón Villalobos, actual director a cargo del Plan de Innovación, revisar y validar la propuesta “Estudio de identificación de brechas en Recursos Humanos-Modelo de Administración” del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS”.

En atención a lo solicitado por la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera, el Lic. Calderón Villalobos indicó:

*“En virtud de lo expuesto, **el suscrito valida la propuesta** del Informe denominado “Estudio de identificación de brechas en Recursos Humanos-Modelo de Administración” del Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera, Administrativa y Logística de la CCSS.*

*Por lo que **se recomienda** presentar tanto el Informe de Avance del Plan de Innovación como **el Modelo de Administración, en primera instancia ante la Presidencia Ejecutiva y luego solicitar agendar ante la Junta Directiva.***

En razón de lo anterior, el 29 de octubre del 2018 la dirección del Plan de Innovación presentó ante el Consejo de Presidencia y Gerencias, Informe de avance y el respectivo Modelo de Administración del proyecto, en el cual se acordó instruir al equipo conductor del Plan de Innovación, enfocarse en la implementación de las tareas ERP, por lo que mediante oficio GF-5577-2018, del 15 de noviembre del 2018, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera solicitó a la dirección del Plan de Innovación, que los esfuerzos desarrollados se canalicen al conjunto de actividades necesarias para garantizar una exitosa implementación de la solución tipo ERP, como es el caso del desarrollo de los proyectos complementarios, que son en primera instancia, requisito para iniciar la implementación de dicha solución.

De igual manera, se solicitó ajustar el Modelo de Administración del Plan de Innovación al alcance del ERP, además de valorar si tanto el programa de modernización -en cuanto al ciclo de gestión de aseguramiento- como la implementación de la plataforma multicanal, pueden iniciar su implementación posteriormente, a efecto que el equipo conductor del Plan de Innovación pueda enfocarse en la implementación del ERP, estimando para ello, la fecha de inicio de ambos temas.

**Sobre el Cartel para la contratación de “Servicios de Consultoría para el Diseño y Acompañamiento en la implementación del modelo de costeo de la CCSS, el cual será automatizado a través de una herramienta tipo ERP de clase mundial”**

### **Consulta a la Dirección Financiero Contable**

Mediante oficio PIMG-0105-2018, del 14 de agosto del 2018, el Plan de Innovación remitió el Cartel para la contratación de “Servicios de Consultoría para el Diseño y Acompañamiento en la implementación del modelo de costeo de la CCSS, el cual será automatizado a través de una herramienta tipo ERP de clase mundial”.

En ese sentido, considerando la competencia técnica en materia de costos a nivel institucional, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera trasladó a la Dirección Financiero Contable el citado cartel, para revisión y validación final, previo a continuar con el trámite de publicación correspondiente.

Al respecto, la Licda. Azyhadee Picado Vidaurre, Jefe del Área de Contabilidad de Costos, la Licda. Carmen Rodríguez Núñez, Jefe de la Subárea Contabilidad de Costos Industriales y el Msc. Freddy Salazar Salazar, Jefe de la Subárea Contabilidad de Costos Hospitalarios, en oficio ACC-1298-2018 | SACCH-174-2018 | SACCI-1591-2018, del 25 de setiembre del 2018, señalaron lo siguiente:

*“...una vez conocido el contenido, no se observa dentro del mismo, la definición de los requerimientos de parte de los usuarios potenciales del modelo planteado, esto es, las Unidades de Producción Industrial, las Unidades prestadoras de los Servicios de Salud y las que realizan Costeo de Servicios Administrativos, todos de la Institución, siendo que este insumo es importante para este proceso.*

*En este sentido, se recomienda, a efecto de solventar esta situación, desarrollar talleres, donde se definan estas necesidades por parte de los usuarios potenciales del sistema de costeo, para los servicios de salud, servicios administrativos y procesos de producción...”*

Por lo anterior, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera mediante oficio GF-4971-2018, del 09 de octubre del 2018, traslada a la dirección del Plan de Innovación, el oficio ACC-1298-2018 | SACCH-174-2018 | SACCI-1591-2018 y Cartel para la contratación de “Servicios de Consultoría para el Diseño y Acompañamiento en la implementación del modelo de costeo de la CCSS, el cual será automatizado a través de una herramienta tipo ERP de clase mundial”, para revisión y análisis correspondiente.

Con respecto a este tema, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera, en conjunto con la Gerencia Médica, mediante oficio GF-5556-2018 | GA-1681-2018 | GM-15154-2018, del 14 de noviembre del 2018, conforman equipo de trabajo intergerencial para que, en el plazo de un mes, elaboren y entreguen, un cartel para la contratación de servicios profesionales para el desarrollo de un modelo de costos, que atienda los requerimientos de la metodología de asignación de recursos prospectiva, y que se integre con otros sistemas de información en desarrollo, valorando además las necesidades de cara a las NICSP y a la OCDE.

Lo anterior, a fin de disponer de una propuesta integral, que satisfaga las necesidades institucionales, y que, además establezca los requerimientos necesarios para la puesta en marcha de los modelos de asignación de recursos, un costeo que apoye la gestión de los servicios y el uso eficiente de los recursos, considerando para ello, como insumo, el cartel remitido por el Plan de Innovación.

### Consulta a los proyectos EDUS y SIPE

El 20 de setiembre del 2018, mediante oficios GF-4594-2018 y GF-4595-2018, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera solicitó -de previo a continuar con el trámite de publicación- a los proyectos EDUS y SIPE, respectivamente, revisar y validar el Cartel para la contratación de “Servicios de Consultoría para el Diseño y Acompañamiento en la implementación del modelo de costeo de la CCSS, el cual será automatizado a través de una herramienta tipo ERP de clase mundial”, desde la óptica y alcance de dichos proyectos, considerando la relación que en materia de costos a nivel institucional tiene tanto EDUS como SIPE.

En razón de lo anterior, mediante oficio EDUS-2728-2018, del 06 de noviembre del 2018, el Ing. Manuel Rodríguez Arce, Director del EDUS, traslada la solicitud al Comité Gestor del EDUS-ARCA, para que sea analizado en esta instancia.

La información que sea brindada, tanto por el EDUS como por el SIPE, será insumo para el equipo de trabajo conformado, según oficio GF-5556-2018 | GA-1681-2018 | GM-15154-2018.

### Sobre la “Vigencia de los Requerimientos del Plan de Innovación”

Considerando que mediante oficio 8061-2018, del 29 de agosto del 2018, la Auditoría Interna hace de conocimiento del Dr. Román Macaya Hayes, Presidente Ejecutivo, algunos puntos de relevancia a nivel institucional, entre los cuales se encuentra lo correspondiente al Plan de Innovación, indicando entre otras cosas, **la necesidad de asegurar que los requerimientos del ERP se encuentren justificados por cada instancia institucional según los procesos definidos en el alcance de la herramienta, de acuerdo con la realidad actual**, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera, el 09 de octubre del 2018, solicitó a las instancias técnicas institucionales, validar la vigencia de los Requerimientos y

RCF (reportes, consultas y formularios) de los diferentes procesos, que fueron planteados y validados en fase cero.

Lo anterior, considerando además el tiempo transcurrido desde la definición de requerimientos efectuada en fase cero, así como la magnitud e impacto que la adquisición de una solución integral tipo ERP representa para la Caja. De igual manera, se solicitó indicar si se dispone del recurso suficiente y competente para acompañar el proceso de implementación de una solución a mediano plazo, así como la preparación funcional y tecnológica requerida, a fin de garantizar una implementación exitosa, considerando para ello los proyectos complementarios requeridos.

Los oficios enviados, con respecto a procesos involucrados en la implementación de la solución ERP, son los siguientes: GF-4967-1-2018 – Dirección de Presupuesto, GF-4967-2-2018 - Dirección Financiero Contable y GF-4967-3-2018 - Gerencia de Infraestructura y Tecnología a/c Gerencia de Logística.

Dado que, al 31 de octubre del 2018 la respuesta se encuentra pendiente, mediante oficio GF-5315-2018, se señala un plazo de ocho días hábiles para atender lo solicitado, considerando el acuerdo de Junta Directiva, artículo 19° de la sesión N° 8997 del 25 de octubre del 2018, así como lo señalado por la Auditoría Interna a la Presidencia Ejecutiva, en oficio N° 9081, del 03 de octubre del 2018, el cual entre otras cosas señala:

*“...Solicitar a cada unidad responsable de los procesos involucrados en el Plan de Innovación (detallados en los entregables de la fase cero de la firma consultora, entre otros) una certificación de los requerimientos planteados respectivamente y oficializados en la fase cero se mantienen vigentes, en virtud del periodo transcurridos desde esa fecha vislumbrando una posible implementación de solución a un mediano plazo, así como garantizando que disponen del recurso suficiente y*

*competente para acompañar la implementación, la preparación funcional y tecnológica que corresponda, y la estandarización de los procesos, una vez que se adjudique la solución. Además, en la certificación indicar si conocen de los proyectos complementarios que son requeridos en cada caso, según lo definido en la fase cero, tal como el catálogo de cuentas contables, sistema de costos institucional, entre otros...”*

A la fecha de redacción de este informe, las respuestas se encuentran pendientes.

Sobre los componentes “Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento” e “Implementación y consolidación de la Plataforma Multicanal” Ref.: PIMG-0114-2018

El 26 de octubre del 2018, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera, solicitó a la dirección del Plan de Innovación informar respecto a la hoja de ruta de cada programa, así como el estado de avance de los proyectos complementarios, relacionados con la Modernización del Ciclo de Gestión del Aseguramiento, así como con la Implementación y Consolidación de la Plataforma Multicanal.

### **4.3.5. Big Data**

Mediante Licitación Abreviada N° 2017LA-000002-01103 “Contratación de una solución analítica para la CCSS en la nube, que permita la consolidación de diferentes fuentes de información de gran volumen a altas velocidades”, se contrataron tres productos de una herramienta que permite la captura, el procesamiento, la administración y el análisis de grandes volúmenes de datos bajo el enfoque Big Data. Los tres productos incluyen: Taller para definir y desarrollar dos casos de uso a nivel institucional, una capacitación para 15 personas y la herramienta con 10 licencias de uso por 2 años con posibilidad de prórroga.



El 29 de agosto del 2018, se firmó el contrato de servicios tecnológicos entre la CCSS-PBS (folio 895 expediente Licitación Abreviada 2017LA-000002-1103) y por medio del oficio DJ-04802-2018 fue refrendado por la Jurídica al documento de formalización contractual de la Licitación Abreviada 2017LA-000002-1103.

El 31 de agosto del 2018, por medio del ARCA-SAD-0222-2018/AFCOP-0292-2018/AFCOP-SCCI-0182-2018, se da la orden de inicio de la Licitación Abreviada 2017LA-000002-1103 y por medio del oficio ARCA-SAD-0223-2018 /AFCOP-0293-2018 / AFCOP-SCCI-0183-2018, se da la confirmación de la ejecución de contrato con Productive Business Solutions (Costa Rica), S.A. Licitación Abreviada: 2017LA-0000002-1103.

Para el 08 de octubre 2018 por medio de los oficios ARCA-SAD-0251-2018 / AFCOP-SCCI-0213-2018 Se da la solicitud de aceptación de Entregable “Elaboración del Cronograma Detallado del Proyecto” en Licitación Abreviada 2017LA-0000002-1103. Primer producto entregado según contrato (el cronograma); y para el 19 de octubre se realizó la sesión de lanzamiento del proyecto conocida como “kick off”. El estado en el que se encuentra actualmente es en la Fase de Ejecución con un 10% de avance.

### **4.3.6. Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria**

En el artículo 29° de la sesión 8890, la Junta Directiva conoció la cartera de proyectos en Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria para el periodo 2017-2018, de cara a lo dispuesto en la Ley 8220 “Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos”.

A continuación, se hace mención a los proyectos de simplificación de trámites, cuya competencia es de la Gerencia Financiera a saber, Trámite Aseguramiento por el Estado, Trámite Beneficio Familiar, Aseguramiento Seguro Domestico, Trámite Aseguramiento patronal, Trabajador Independiente y Voluntario.

La siguiente tabla detalla el estado de los referidos proyectos a abril del 2018:

**Tabla N° 17 Estado de proyectos de Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria de la Gerencia Financiera, a abril 2018.**

<b>Tramite</b>	<b>Plan de Mejora</b>	<b>Estado 2016- al 14 de abril 2018</b>
Aseguramiento por el Estado	2016	Incumplimiento
Aseguramiento Beneficio Familiar	2016	Incumplimiento
Aseguramiento Seguro Domestico	2017	Cumplido
Aseguramiento Patronal	2017	Incumplimiento
Aseguramiento Trabajador Independiente y Voluntario	2017	Incumplimiento

**Fuente: Dirección de Sistemas Administrativos.**

En virtud de lo anterior, la Gerencia Administrativa por medio de la Dirección Sistemas Administrativos ha dado seguimiento y mediante oficios<sup>1</sup> y correos electrónicos, se le indicó al entonces gerente Financiero, la necesidad de cumplir con lo dispuesto ante el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC). No obstante, una vez asumido el recargo de funciones, no se identificaron avances significativos, por lo que se les instruye a las direcciones competentes, para avanzar y cumplir con lo dispuesto.

En virtud de lo anterior, la siguiente tabla muestra los avances realizados a partir de que se asumió el recargo de funciones:

<sup>1</sup> DSA-PSTMR-037, DSA-PSTMR- 039- DSA-PSTMR-079 -2017, GA-0051-2018, GA-42939-2017, GA-41696-2017, GA-42389-2017, GA-49248-2016.

**Tabla N° 18 Proyectos de simplificación de trámites y mejora regulatoria de la Gerencia Financiera, abril – octubre 2018**

Trámite	Gestión Abril - Octubre 2018
<b>Aseguramiento por el Estado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propuesta Reforma artículo 11 Bis del Reglamento de Seguro de Salud:</b> En abril se retoma el asunto con la Dirección Coberturas Especiales, la que mediante oficio DCE-0187-09-2018 del 12 de setiembre del 2018 entrega a la Gerencia Financiera la última versión de la propuesta, revisada por la Dirección Jurídica, Dirección Sistemas Administrativo y Comisión Mejora Regulatoria.</li> <li>• La Gerencia Financiera remite a Junta Directiva por medio de los oficios GF-4525-2018 y GF-3044-2018. En espera para ser aprobado por este Órgano Colegiado.</li> <li>• Actualmente se está realizando las siguientes acciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianza interinstitucional mediante la adenda al “Convenio de Cooperación entre el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), la Caja Costarricense de Seguro Social y el Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE) para el acceso e Intercambio de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado”, suscrito en el 2017.</li> <li>2. Actualización del “Manual de Normas y Procedimientos del Seguro por el Estado” por parte de la Dirección de Coberturas Especiales.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Aseguramiento Beneficio Familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propuesta de Reglamento de Aseguramiento Protección Familiar:</b> retomado el asunto a partir de abril 2018, se finaliza la revisión de las propuestas por parte de la Gerencia Pensiones (GP-2088-2018 de fecha 28 de mayo 2018) y la Gerencia Medica (GM-D-9803-2018, de fecha 30 de julio del 2018).</li> <li>• La Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera, en oficio GF-4476-2018 del 14 de setiembre del 2018 y como complemento al oficio DSCR-0304-2018/DCE-0163-2018 del 22 de agosto de 2018 solicita a la Dirección Actuarial y de Planificación Económica el criterio técnico financiero y actuarial.</li> <li>• La Dirección Actuarial y de Planificación Económica mediante oficio DAE-1176-2018 del 08 de octubre del 2018 comunica a la Gerencia Financiera que aproximadamente en dos meses remitirá dicho criterio técnico.</li> </ul>

**Fuente: Dirección de Sistemas Administrativos.**

**Tabla N° 18 Continuación “Proyectos de simplificación de trámites y mejora regulatoria de la Gerencia Financiera, abril – octubre 2018”**

Trámite	Gestión Abril - Octubre 2018
<b>Aseguramiento Trabajador independiente y voluntario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propuesta de Reglamento para la afiliación de los trabajadores independientes, Reglamento de aseguramiento voluntario y aseguramiento de migrantes.</b> Luego de diversas reuniones internas y de la integración al análisis de la Dirección de Inspección, usuaria líder del proceso, el asunto es asignado en agosto de 2018 a un equipo de trabajo, bajo la coordinación de la Dirección de Inspección y con plazo de entrega al 31 de octubre de 2018.</li> <li>• Trámite de consulta, Dirección de Pensiones, Actuarial, Jurídico, Simplificación de Trámites y Comisión Mejora Regulatoria.</li> <li>• <b>Eliminación de requisitos al usuario</b>, impacto significativo en tiempo y costo en traslados entre instituciones públicas, de lo más importantes, patente municipal, inscripción como contribuyente ante la Dirección General de Tributación Directa, pendiente de publicación en La Gaceta.</li> </ul>
<b>Aseguramiento Patronal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reforma del artículo 66 del Reglamento del Seguro de Salud:</b> La Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera, a partir de la revisión conjunta con la Dirección de Inspección del proceso de inscripción patronal, determina la oportunidad de modificar el proceso, lo que permitió acortarlo en 11 días promedio. Este cambio se aplicó a partir de julio 2018 en el nivel central. Su aplicación en sucursales será a partir de octubre. Además, se levantó mapa de riesgos para otras mejoras de simplificación, que se encuentran en revisión por parte de las unidades técnicas y con plazo de entrega el 31 de octubre de 2018.</li> <li>• <b>Eliminación de requisitos al usuario</b>, con un impacto significativo para el usuario en la presentación de documentos y disminución del tiempo y costo en traslados entre instituciones públicas.</li> </ul>

**Fuente: Dirección de Sistemas Administrativos.**

**Tabla N° 18 Continuación “Proyectos de simplificación de trámites y mejora regulatoria de la Gerencia Financiera, abril – octubre 2018”**

Trámite	Gestión Abril - Octubre 2018
<b>Aseguramiento Patronal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reducción de tiempo en la formalización de inscripciones patronales:</b> La Dirección de Inspección concentra aproximadamente el 45% de la población patronal del país en su zona de adscripción, razón por la cual se implementó en una primera etapa la disposición de formalizar las solicitudes de inscripción patronal en un plazo máximo de 10 días naturales, lo que ha reducido el tiempo en 11 días. En una segunda fase se implementará dicha disposición en las Sucursales con la implementación del informe semiautomático para la inscripción y reanudación patronal y la automatización de la hoja de trabajo que se espera tener implementada en el primer trimestre del 2019.</li> </ul>

**Fuente: Dirección de Sistemas Administrativos.**

Durante el periodo de abril a octubre del 2018, también se gestionó la aprobación de la reforma a los artículos 2 y 6, del Reglamento que regula la formalización de acuerdos de pago por deudas de patronos y trabajadores independientes con la CCSS.

Para ello, la Gerencia Financiera, mediante oficio GF-2883-2018, del 29 de junio de 2018, remite el proyecto de reforma al reglamento a la Junta Directiva, y en el artículo 309, de la sesión 8986 del 30 de agosto de 2018, se aprobó la modificación al Reglamento que regula la formalización de acuerdos de pago por deudas de patronos y trabajadores independientes con la CCSS.

En síntesis, la modificación consiste en permitir que las deudas a favor de FODESAF, sean incluidas en los acuerdos de pago que suscriben los patronos con la CCSS. También en dicha reforma se establece la posibilidad de que en caso de que un patrono se encuentre moroso con la CCSS o FODESAF y tenga pendiente

de pago por parte de la CCSS, facturas por venta de bienes o servicios, se permite aplicar esos dineros a la deuda. La reforma fue publicada el 22 de octubre de 2018, en el Diario oficial la Gaceta N° 194.

### **4.3.7. Habilitación de la tarjeta de crédito como medio de pago prioritario para cuotas de asegurado voluntario y trabajador independiente.**

Considerando la gran cantidad de asegurados voluntarios y trabajadores independientes que durante las fechas de pago se aglomeran en las plataformas del nivel central, con el consecuente malestar en ellos y con el objetivo de incentivar otros medios de pago como bancos, cooperativas, supermercados, etc., se determinó habilitar como medio de pago prioritario en Oficinas Centrales, a partir del 1° de setiembre 2018 la tarjeta de crédito y finalizar con las Sucursales en el mes de octubre. El objetivo final es que la mayoría de los asegurados voluntarios y trabajadores independientes que se apersonen tanto a Sucursales como a la plataforma de cajas de Oficinas Centrales, solo lo hagan para pagos con tarjeta de crédito.

Entre las principales ventajas destacan la facilidad para realizar el pago, eventual financiamiento por las fechas de corte de la tarjeta, evitar el riesgo de custodia de efectivo, reducir aglomeraciones en las fechas de pago y combatir la morosidad.

Conforme con lo programado, durante los meses de agosto y setiembre se instalaron datáfonos en 62 sucursales, mientras que las restantes están a la espera de ajuste técnicos a nivel de redes, pues la totalidad de los dispositivos a instalarse serán del tipo IP.

Según datos al 19 de octubre 2018, en Oficinas Centrales se han recibido ₡357.8 millones de colones, y en sucursales ₡551.7 para un total de ₡909.56 millones.

En cuanto a cantidad de casos en setiembre se recibieron alrededor de 7,300 pagos (2,300 en Oficinas Centrales y 5,000 en sucursales), mientras que al 19 de octubre se han recibido 10,600 pagos (2,400 en Oficinas Centrales y 8,200 en sucursales).

### **4.3.8. Facturación electrónica**

La Dirección General de Tributación en ejercicio de sus potestades legales dispuso la implementación de los Comprobantes Electrónicos. De este modo, en el artículo 4° de la Resolución DGT-R-12-2018 del 20 de marzo del 2018, señala que entre los contribuyentes acogidos al “Régimen de Tributación Simplificada” la CCSS como entidad está exenta de emitir comprobantes digitales; no obstante, deberá tomar las medidas necesarias para garantizar la recepción de los comprobantes electrónicos a partir de la vigencia de esta resolución.

En razón de que no se tenía contemplada la atención de este requerimiento en la Gerencia Financiera, asumido el recargo se iniciaron las coordinaciones del caso y tomando en cuenta la complejidad que encierra la adquisición de bienes y servicios para abastecer de las necesidades básicas de más de 100 áreas de salud, centros de producción y la red de soporte administrativo, se solicitó a la Dirección General de Tributación Directa, una prórroga para atender este requerimiento.

La Dirección General de Tributación Directa, mediante oficio DGT-966-2018 del 31 de agosto del 2018 concedió a la Institución un plazo improrrogable hasta el 28 de febrero de 2019, quedando la obligatoriedad de empezar a emitir comprobantes electrónicos a partir del 1° de marzo del 2019.

Con el fin de cumplir con las disposiciones de la Dirección General de Tributación Directa, y en aras de coadyuvar con el control fiscal se hace necesario disponer de una solución informática que permita lo siguiente;



- Recepción de los comprobantes electrónicos.
- Distribución en las unidades ejecutoras (administradoras de compras).
- Aceptación o rechazo de las facturas ante el Ministerio de Hacienda

Para llevar a cabo la implementación se conformó un equipo de trabajo con representantes de la Dirección Financiero Contable, la Subgerencia TIC y la Gerencia de Logística. Dicha solución debe estar implementada a más tardar el 28 de febrero de 2019, según prórroga otorgada mediante oficio DGT-966-2018.

El diseño conceptual de la solución planteada consiste en que las facturas (3 archivos) pueden recibirse por medio de la OFICINA VIRTUAL, o bien, el usuario de la CCSS puede realizar dicha carga en esa herramienta. En vista del plazo perentorio establecido, se contratará la funcionalidad que permite aceptar o rechazar las facturas ante el Ministerio de Hacienda.

Una vez finalizados el proceso para la aceptación del bien o servicio, la Unidad debe **ACEPTAR** o **RECHAZAR** la factura y el sistema debe generar un comprobante sobre su **ACEPTACION** en el Ministerio de Hacienda. Finalmente, las Unidades podrán ingresar la codificación contable y presupuestaria, y generar una **ORDEN DE PAGO** que sustituirá la **FACTURA CCSS**.

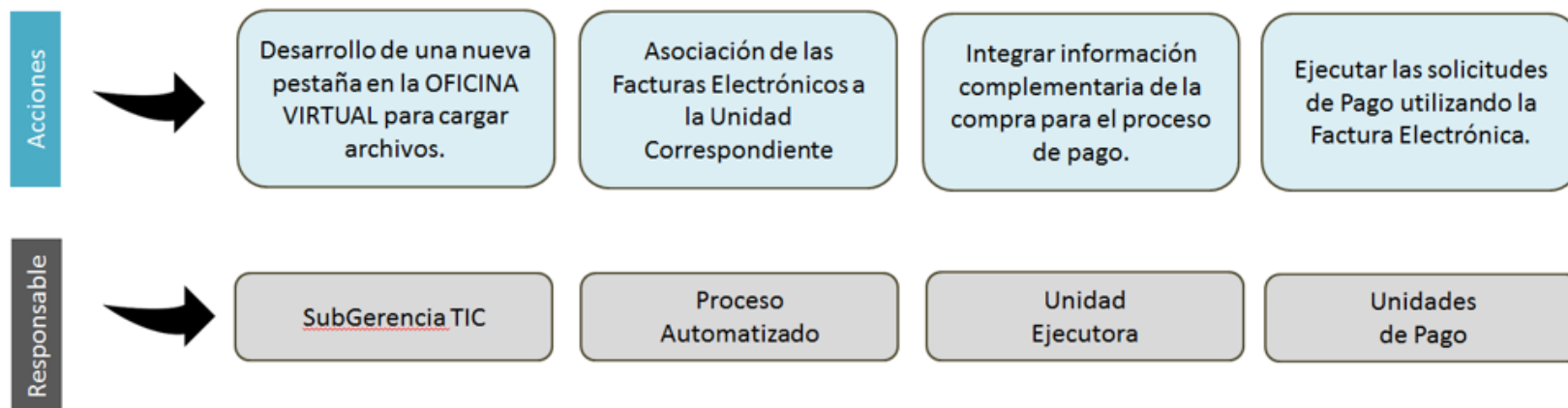
De este modo, se creó un equipo de trabajo técnico para definir aspectos de la herramienta a contratar (Decisión de Inicio, Estudio de Mercado y términos de referencia), se preparó el Requerimiento en SICERE para crear la nueva pestaña de carga de archivos en la OFICINA VIRTUAL. Actualmente, se está realizando el estudio de mercado previo a la Compra Directa.

Dicha compra directa se espera concretar durante el mes de noviembre, de modo que en diciembre se realice la adjudicación e inicio del desarrollo. De este modo, en enero se realizará la implementación y en febrero la puesta en marcha.



Figura N° 59 Cronograma Implementación para Recepción y Validación Comprobantes Electrónicos en la CCSS

## Etapas para Implementación



Fuente: Gerencia Financiera, Equipo Técnico del Proyecto.

#### 4.3.9. Sistema de Gestión de la Calidad

La Gerencia Financiera ha impulsado para el 2020, estrategias orientadas hacia la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios financieros al cliente de la CCSS. Entre las iniciativas se encuentra el proyecto denominado Sistema de Gestión de la Calidad (en adelante SGC), cuya finalidad es la estandarización, control y mejora continua de los procesos ejecutados por las diferentes unidades de la estructura organizacional. Seguidamente se presentan los principales acontecimientos del avance del dicho proyecto.

**Tabla N° 19 Situación del Sistema de Gestión de Calidad de la Gerencia Financiera**

Tema	Condición	Estado	
		Al 16-04-2018	Al 30-10-2018
<b>Sistema de Gestión de Calidad</b>	Presidencia Ejecutiva solicita a la Gerencia Financiera contactar a INTECO para iniciar el proceso de oficialización y desarrollo de acreditación en calidad los servicios financieros. Oficio P.E. 14325-17	<ul style="list-style-type: none"> <li>18-12-2017 diciembre del 2017, Reunión con la Ing. Alexandra Rodriguez Venegas, Directora de Normalización de INTECO.</li> <li>07-02-2018 se efectúa reunión de sensibilización del Sistema de Gestión de la Calidad a los Directores de Sede y Regionales.</li> <li>Enero y Febrero se realizó taller de la conceptualización y visión del Sistema de Gestión de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se formalizó el equipo de trabajo del Sistema de Gestión de Calidad (GF-3510-2018)</li> <li>Articulación del Sistema de Gestión de Calidad con la Gerencia Administrativa.</li> <li>Solicitud de recursos presupuestarios para la contratación de una empresa consultora experta en dicha materia. (GF-4332-2018)</li> </ul>

**Fuente: Gerencia Financiera**

Para llevar con éxito las etapas de diseño e implementación del SGC de la Gerencia Financiera, en agosto del 2018 se conformó un equipo de trabajo y comité de calidad, cuya labor comprende el diseño de 5 etapas a saber: inicial, sensibilización, diagnóstico, normalización, evaluación - mejora y certificación (ver figura 2), el cual presenta un avance significativo en las etapas inicial y de sensibilización.

**Figura N° 60 Etapas para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad**



**Fuente: Gerencia Financiera, Equipo de Trabajo del Sistema de Gestión de Calidad**

Importante recordar que la Gerencia Financiera, por medio de la Dirección SICERE inició en el año 2008 la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001-2008, cuya distinción internacional considera las actividades de una organización orientada a la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con exigencias internas y externas.

El 23 de abril 2018, se entregó a la Dirección SICERE por parte de INTECO, el certificado que acredita que los procesos que desarrolla están la norma internacional en Sistemas de Gestión de Calidad INTE/ISO 9001- 2015.

### **4.3.10. Firma del Convenio con el Banco Central de Costa Rica**

El 03 de julio del 2018, se suscribió el convenio “Convenio Marco de Cooperación e Intercambio de Información entre el BCCR y la CCSS” cuyo objetivo es establecer un marco general de condiciones para la cooperación e intercambio de información entre el BCCR y la CCSS, en aras de satisfacer el interés público que cada institución debe cumplir de modo eficiente a través de los objetivos establecidos por Ley.

### **4.3.11. Orden patronal por correo electrónico**

Con el propósito de ampliar la cobertura de envío de orden patronal digital a trabajadores con acceso a Oficina Virtual CCSS, se plantea un plan de acción cuyas actividades incluyen:

- Identificar los trabajadores con acceso a Oficina Virtual CCSS, que no reciben la Orden Patronal Digital (OPD) por correo electrónico. (Estado finalizada).
- Planificar gradualidad con que se incorporará el indicador en el sistema a los trabajadores a los cuales se les enviará la orden patronal por correo y solicitar lo correspondiente a la Subárea Sistemas Financiero-Administrativos. (Estado finalizada).
- Solicitar a la Subárea Sistemas Financiero-Administrativos modificar la funcionalidad del botón "Deseo recibir de forma automática la OPD por correo electrónico" y a la funcionalidad de creación de usuarios. (Estado finalizada).

- Coordinar la ejecución del proceso diferido que envía la OPD, con el fin de disminuir el impacto que esto pueda provocar en la ejecución de los procesos. (Estado en atención).
- Estrategia de comunicación dirigida a informar a trabajadores sobre el envío de OPD por correo electrónico. (Estado pendiente).
- Realizar envío gradual de OPD por correo electrónico. (Estado pendiente).

### **4.3.12. Mejora interfaz gráfica de la Oficina Virtual del SICERE.**

A partir de junio 2018, se cuenta con un nuevo servicio que permite el envío de invitaciones proactivas a registrarse en la Oficina Virtual CCSS y está dirigido a aquellas personas que tienen un correo registrado en SICERE y no tienen acceso a dicha herramienta. A través de este servicio se remite un correo electrónico de forma automática, con un enlace que direcciona al usuario al proceso de auto registro, mostrando ciertos campos con la información precargada, de modo que el trabajador únicamente complete aquella información necesaria para constatar que es el titular de la información. Se solicitó a la Dirección SICERE actualizar algunos componentes de la interfaz gráfica de la Oficina Virtual del SICERE, para hacerla más amigable a patronos, asalariados y trabajadores independientes.

### **4.3.13. Sistema Integrado Fondo de Retiro, Ahorro y Préstamo**

La Dirección Ejecutiva del FRAP elaboró cartel de contratación de un sistema integrado para fortalecer y mejorar los servicios del Fondo de Retiro, Ahorro y Préstamo de acuerdo con las necesidades y requerimientos que han realizado la Auditoría Interna, Auditoría Externa y la Superintendencia de Pensiones.

Para el desarrollo del estudio de mercado a nivel nacional para determinar el nivel de inversión del licenciamiento requerido por el fondo; se remiten invitaciones a los

oferentes del mercado para que de acuerdo con las especificaciones se pudiera establecer el nivel de inversión, determinándose un costo preliminar del \$2.4 millones.

La Gerencia Administrativa solicitó al Critical Friend contratado, una revisión del tema y evaluar los términos de contratación y conforme con la revisión efectuada y el criterio experto se optimizó el cartel de contratación para los servicios que ofrecen estas licencias. En la revisión se tomaron algunas decisiones importantes para mejorar el precio referido en el mercado; como por ejemplo se utilizará el Sistema de Pensiones para administrar el pago del Beneficio de Pensión Complementaria y se utilizará el Sistema de Inversiones desarrollado en la CCSS, ambos elementos fueron representativos al momento de establecer un nuevo costo del proyecto.

### **Evaluación del Costo:**

De acuerdo con las ofertas realizadas al inicio del proyecto y con los ajustes realizados a los términos de contratación se estableció un costo estimado del proyecto en lo siguiente términos:

**Tabla N° 20 Estimación de Costos del Proyecto**

<b>Estimación Costos inicial licenciamiento</b>	<b>Estimación Costos licenciamiento ajustado</b>
\$2,400,000	\$850,000

**Fuente: Dirección FRAP**

La Junta Administrativa del fondo en sesión 1275, del 14 de agosto del 2018 revisó nuevamente el tema sobre la compra de un licenciamiento y acordó:

**“ACUERDO SEGUNDO:** *Por unanimidad, de los Miembros Directores presentes en sesión ordinaria de la Junta Administrativa del FAP, con relación a la revisión de la propuesta de contratación para el Sistema de Fondo de Retiro, Ahorro y Préstamo y en concordancia con la presentación realizada por el Sr. Marcelo Kreps Consultor contratado por la Gerencia Administrativa para brindar asesoría en el tema, acuerdan: autorizar a la Dirección Ejecutiva y a la Gerencia Financiera para que se realice la contratación con carácter de urgente del Sistema del Fondo de Retiro, Ahorro y **Préstamo**; según la siguientes fases:*

- a) Fase 1: Realizar la contratación del CORE financiero para el Fondo de Ahorro y Préstamo de acuerdo con las especificaciones técnicas elaboradas por la Dirección Ejecutiva del FRAP.*
- b) Fase 2: Realizar la contratación para ajustar el Sistema de Pensiones (SIP) de acuerdo con las necesidades y requerimiento del proceso de Pensión Complementaria que tiene el Fondo de Retiro de Empleados de la CCSS. Acuerdo firme”*

### **4.3.14. Visión para la Gestión por Proyectos.**

Se evidenció una oportunidad de mejora en el seguimiento de los proyectos que administra la Gerencia Financiera, por medio de una estrategia de abordaje de la gestión por proyectos integrados, los cuales puedan visibilizados de manera transversal en la Gerencia, y con ello, aumentar el rendimiento de las unidades, disminuir costos y reprocesos, para alinear las acciones operativas y el Plan Táctico Gerencial, así como minimizar el riesgo por el incumplimiento de los objetivos planteados.

El objetivo principal de esta estrategia es el lograr crear nuevos servicios y productos mediante proyectos de desarrollo, los cual vendrán a convertirse en un sistema de creación de valor institucional.

La articulación de los proyectos se dará a través de una oficina de proyectos (PMO), la cual brinda concientización de la gestión por proyectos, asimismo provee la metodología para gestionarlos eficazmente y acompaña a cada una de las unidades involucradas, logrando con esto estandarización y fortalecimiento del sistema de calidad. En la medida en que sean capaces de reducir plazos de entrega, mejorar el control de costes y reducir los riesgos de estos proyectos, la Gerencia Financiera mejorará su nivel de servicio, aportando beneficios en términos de costos, calidad y control, además de ser una poderosa herramienta de gestión del cambio organizacional.

La Gerencia Financiera a través del modelo de Gestión de Proyectos, obtendrá más ventajas que cualquier otro enfoque de gestión, tanto en términos de maximización de calidad como del manejo eficiente de recursos. Por ello, en una primera etapa se realizará una identificación de los principales proyectos que se encuentra desarrollando la gerencia financiera y direcciones adscritas. Posteriormente, se formalizará el equipo de trabajo de seguimiento de proyectos bajo la metodología de proyectos (PMI).

### **4.4. Gestión Financiera**

#### **4.4.1. Informe de la Contraloría General de la República sobre los aspectos relacionados con la información financiera del CCSS**

En materia financiera se presenta un hecho relevante y es la entrega a la Institución, en el mes de setiembre de 2018, por parte de la Contraloría General de la República del Informe de Auditoría de carácter Especial sobre los aspectos relacionados con la Información Financiera y Supervisión de los Seguros que administra la Caja Costarricense de Seguro Social, para el período comprendido entre el 1° de enero de 2010 y el 31 de diciembre de 2017, cuyo objetivo se indica a continuación:



*“ Analizar aspectos relacionados con la confiabilidad de la información financiera de la CCSS, tanto para el SEM como para el IVM, en temáticas tales como: la información financiero-contable mostrada en los Estados Financieros, la congruencia entre los registros contables y los registros presupuestarios, el cumplimiento de las normas técnicas de presupuesto relativas a la presentación de los informes de atestiguamiento sobre las liquidaciones presupuestarias, la implementación del marco contable que corresponde a la entidad, la emisión de políticas y acciones estratégicas sobre la sostenibilidad financiera de ambos regímenes, y situación de la deuda del Estado con el IVM.*

*Temáticas que resultan de especial relevancia, para las autoridades de la CCSS, de cara a valoraciones sobre la sostenibilidad financiera del Seguro de Salud (SEM) y del Seguro de Pensiones (IVM) en el mediano y largo plazo.”*

Entre las principales disposiciones se contempla el tema relacionado con la implementación de la política y acciones estratégicas concretas para la sostenibilidad financiera del Seguro de Salud, definir mecanismos para concretar la implementación de las NICSP, presentar ante Junta Directiva el informe de Atestiguamiento de la liquidación presupuestaria del periodo 2014 y se priorice la contratación de los periodos 2015 a 2017, definir la metodología para efectuar las conciliaciones entre los resultados patrimonial y presupuestarias, tomar acciones concretas sobre la confiabilidad que presentan los saldos contables, tomar acciones concretas sobre los aspectos relacionados con la Deuda del Estado, entre otros.

La siguiente tabla resume lo actuado de cara a los informes de atestiguamiento:

**Tabla N° 21 Antecedentes Informe de Atestiguamiento Liquidación  
Presupuestaria 2014 y contratación del periodo 2015 – 2017**

<b>Fecha</b>	<b>Referencia</b>	<b>Asunto</b>
<b>23/8/2018</b>	GF-4058-2018	Gerencia Financiera <b>presenta ante Junta Directiva Informe Auditoría Externa de la Liquidación Presupuestaria</b> del Seguro de Salud, Régimen IVM y RNC, al 31 de diciembre del <b>2014</b> .
<b>25/10/2018</b>	Sesión 8997, art.19°	<p>Junta Directiva acuerda:</p> <p>Acuerdo primero: dar por conocidos los Informes de auditoría externa de la liquidación presupuestaria al 31 de diciembre de 2014 del Seguro de Salud, Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, y Régimen No Contributivo de Pensiones, en cumplimiento de las Normas Técnicas sobre Presupuestos Públicos.</p> <p>Acuerdo segundo: instruir a la Gerencia Financiera y a las Direcciones de Presupuesto y Planificación Institucional, que coordinen las gestiones de los procesos de contratación administrativa para disponer de los informes de atestiguamientos de la auditoría externa de la liquidación presupuestaria para los periodos 2015, 2016 y 2017.</p>

**Fuente: Gerencia Financiera**

**Tabla N° 21 Continuación “Antecedentes Informe de Atestiguamiento  
Liquidación Presupuestaria 2014 y contratación del periodo 2015 – 2017”**

<b>Fecha</b>	<b>Referencia</b>	<b>Asunto</b>
<b>25/10/2018</b>	GF-5178-2018	La Gerencia Financiera solicita la autorización de la Contraloría General de la República para realizar <b>ampliación al contrato de auditoría externa</b> de los estados financieros de la CCSS, a fin de incluir la <b>revisión de los informes de liquidación presupuestaria para los periodos 2015-2016-2017</b> , así como la Auditoría de Riesgos de las Inversiones del Seguro de Salud.
<b>8/11/2018</b>	DCA-3923	Contraloría General de la República <b>solicita información adicional</b> sobre el estudio para la ampliación de contrato de servicios profesionales de la auditoría externa suscrito con la empresa Deloitte & Touche S.A. <b>Plazo de entrega: 15 de noviembre del 2018.</b>
<b>14/11/2018</b>	GF-5570-2018	Gerencia Financiera <b>solicita prórroga</b> para dar respuesta al oficio DCA-3923, cuya <b>fecha de ampliación corresponde al 19 de noviembre del 2018.</b>

**Fuente: Gerencia Financiera**

En relación con los diferentes temas señalados en el informe de la Contraloría y de conformidad con lo acordado por la Junta Directiva, se han girado las instrucciones a las direcciones adscritas para continuar con el desarrollo de los planes de acción a efecto de cumplir, en tiempo y forma con las disposiciones señaladas, para lo cual se estableció el seguimiento y control permanente por parte de la Gerencia.

### 4.4.2. Plan Presupuesto 2019

Como parte de las actividades del proceso de formulación del presupuesto del período 2019, en el mes de abril se emitieron los lineamientos para la elaboración del plan-presupuesto de ese año. La Gerencia Financiera coordinó con la Dirección de Presupuesto la macro-asignación de los recursos de acuerdo a la estimación de los ingresos, así como la correspondiente negociación del presupuesto que se realizó en los meses de mayo y julio con las unidades ejecutoras que conforman la CCSS. Posteriormente durante el mes de agosto se efectuó el proceso de análisis técnico y legal de los documentos de la formulación y la consolidación del presupuesto para su presentación al Consejo de Presidencia y la Junta Directiva.

En el artículo 4 de la sesión N° 8992, la Junta Directiva aprobó el Proyecto Plan Presupuesto de la CCSS para el periodo 2019, por un monto de ¢4 148 793.8 millones, los cuales se distribuyen en el Seguro de Salud ¢2 642 600,6 millones (63,7%), en el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte ¢1 352 490,3 millones (32,6%) y ¢153 702,9 millones para el Régimen No Contributivo de Pensiones (3,7%), a través del presupuesto ordinario se incluye el financiamiento de los programas y actividades sustantivas de los tres regímenes que administra la Institución. Destaca el fortalecimiento de las inversiones en infraestructura y equipo. En ese sentido, se incorporan recursos para el fortalecimiento de los proyectos del Hospital Calderón Guardia, II Etapa Torre Este y Construcción y Equipamiento Nueva Sede Hospital Monseñor Sanabria Martínez, Puntarenas, los cuales serán financiados con recursos del préstamo del BCIE. Asimismo, se incluyen proyectos de readecuación de salas de cirugía de varios centros de salud, además de proyectos de construcción y equipamiento de Sedes de Area como el Area de Salud Naranjo, entre otros, a su vez, se financian proyectos de construcción de Ebais en las diferentes regiones del país.

Mediante oficio GF-4793-2018 del 28 de setiembre del 2018, se remitió a la Contraloría General de la República el Proyecto del Plan Presupuesto del período 2019, para el análisis y aprobación correspondiente por parte de ese Ente.

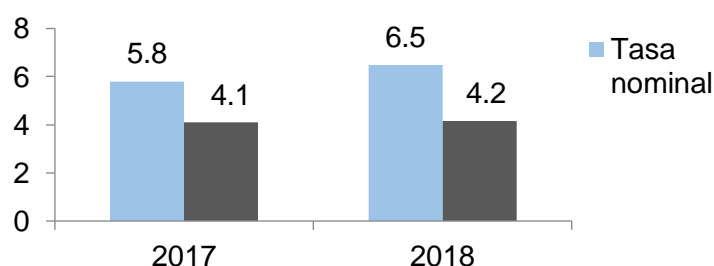
### 4.4.3. Resultados de ingresos y egresos del Seguro de Salud

En el período 2014-2017 las contribuciones sociales representaron, en promedio, un 82.8% de los ingresos anuales del Seguro de Salud (sin considerar los recursos de vigencias anteriores), lo cual evidencia la importancia de esta fuente de financiamiento.

Al 30 de setiembre de 2018 los ingresos por este rubro sumaron ¢1,344,403.8 millones, lo cual representó un incremento de 6.5% con respecto al mismo periodo del año anterior; en 2017 el crecimiento observado fue de 5.8%.

**Gráfico N° 3 Seguro de Salud. Evolución de los ingresos por contribuciones sociales al 30 de setiembre, 2017-2018**

- Porcentajes de variación -



**Fuente: informes de ejecución presupuestaria al 30 de setiembre de 2017 y 2018.**

Entre los factores que determinan su evolución se encuentran el crecimiento económico esperado, el nivel de empleo formal, la evolución de la cobertura contributiva de la CCSS y los incrementos salariales decretados por el Gobierno, entre otros factores. Finalmente, las acciones que ejerce la Gerencia Financiera en materia de gestión cobratoria, de combate a la evasión y aumento en la cobertura contributiva, tienen incidencia positiva en los niveles de recaudación de las cuotas obrero-patronales.

El gasto operativo del Seguro de Salud, que incluye el pago de remuneraciones, servicios, materiales, suministros, intereses y transferencias corrientes, sumó ¢1,391,086.3 millones al 30 de setiembre de 2018, lo cual significó un crecimiento de 8.0% con respecto al periodo 2017. Las remuneraciones, que constituyen el rubro de mayor peso relativo en la estructura de gasto institucional (66.3% de los gastos operativos), crecieron 6.4%, lo cual es congruente con el incremento de los ingresos por contribuciones sociales. El gasto en servicios creció 7.4% e incorpora partidas importantes como servicios básicos, servicios médicos y de laboratorio, seguros y mantenimiento de equipo e infraestructura. En la adquisición de materiales y suministros se gastó 15.3% más que en el periodo anterior; este resultado se explica principalmente por el financiamiento realizado en productos farmacéuticos y medicinales, y en útiles y materiales médicos, hospitalarios y de investigación, con los cuales se han fortalecido la prestación de los servicios de salud.

El gasto en la inversión en equipamiento e infraestructura totalizó ¢33,244.8 millones de los ¢164,069.44 millones asignados al 30 de setiembre de 2018, lo cual representó el 2.5% del total de ingresos por contribuciones sociales. La institución ha venido fortaleciendo las inversiones en infraestructura y equipo a través de la conformación de fondos financieros, los cuales permiten programar y priorizar proyectos estratégicos.

Lo anterior permite concluir que la gestión financiera de estos meses ha permitido consolidar el equilibrio presupuestario, asegurando el contenido para los gastos de operación que garantizan la prestación adecuada de los servicios y fortaleciendo los programas de sustitución de equipos, adquisición de nueva tecnología, la ampliación de varios servicios de salud sobre todo en el primer nivel de atención y los servicios de urgencias, la implementación de las jornadas de producción y el financiamiento de proyectos y actividades a través de fondos especiales como el FRI, FREM, Neonatología, Maternidad, entre otros.

Debe destacarse los esfuerzos realizados por la Gerencia Financiera para financiar varios programas y necesidades institucionales, tales como los siguientes:

- En la subpartida 2430: ¢55,000.0 millones para la compra de títulos valores a largo plazo, con el propósito de aprovisionar el financiamiento de varios proyectos de inversión en infraestructura y equipamiento, el desarrollo del plan de innovación tecnológica y el mantenimiento de la infraestructura y equipo institucional. Asimismo, se financiaron ¢1,000.0 millones para el pago de los intereses acumulados por la compra de títulos valores.
- Programa de Atención Oportuna de las Personas, en la subpartida 2043, se han financiado ¢4,890.9 millones a los diferentes centros de salud.
- A la Dirección de Aprovisionamiento de Bienes y Servicios, en la subpartida 2205: ¢3,000.0 millones para la adquisición de insumos para pruebas HIV, anticuerpos de hepatitis C, entre otros.
- Sobre el Fondo de Contingencia para la atención de emergencias y desastres, se han financiado ¢2,903.9 millones, para la contratación de servicios, el pago de tiempo extraordinario y otros rubros relacionados con la continuidad de la prestación de los servicios.

- A la Dirección de Arquitectura e Ingeniería, en la subpartida 2510: ¢1,389.7 millones para la construcción, equipamiento y mantenimiento del edificio Torre Este y obras complementarias del Hospital Calderón Guardia.
- Al Hospital San Juan de Dios, en la subpartida 2219: ¢1,200.0 millones para la compra de Cardiodesfibrilador, insumos de hemodinamia, entre otros.
- A la Dirección de Producción Industrial, en la subpartida 2305: ¢1,000.0 millones para la compra de secadoras industriales, bomba de trasiego de desplazamiento positivo de polvos, sistema de tapado y colocado de dosificadores, lavadoras industriales, entre otros.
- Al Hospital San Juan de Dios, en la subpartida 2320: ¢1,000.0 millones para la compra de bomba TCI, monitores signos vitales portátiles, unidad láser quirúrgico ginecológico, entre otros.

#### **4.4.4. Estrategias de mejora en la asignación de recursos**

Se considera de alta prioridad el avanzar en la estrategia de Gestión para Resultados, que de manera resumida contempla:

- Mayor integración del proceso de Planificación y Presupuesto a través del modelo de gestión por resultados.
- Programación física y financiera de mediano plazo en el Seguro de Salud con la introducción del presupuesto plurianual.
- Mejora en la asignación de los recursos presupuestarios con la introducción de elementos prospectivos a través del presupuesto per cápita para el primer nivel y los grupos relacionados de diagnóstico a nivel hospitalario.



En razón de lo indicado, la Gerencia Administrativa a cargo de la Gerencia Financiera, apoyó de manera consistente y decidida al equipo técnico en el cual participan funcionarios de la Gerencia y las Direcciones de Presupuesto y Planificación. Se han efectuado reuniones para establecer el plan de acción para el desarrollo e implementación de la estrategia. A principios del mes de junio del 2018, el equipo técnico mantuvo una reunión con el director de la región central sur y funcionarios de esa dirección, con el objetivo de conocer el sistema de información que utilizan para el seguimiento a las diferentes áreas de salud. Por su parte, se estableció en coordinación con la Región Brunca de Servicios de Salud, el apoyo al programa de mejora en la utilización de los quirófanos del Hospital Tomás Casas, para disminuir la lista de espera en la región, bajo un enfoque por resultados.

En relación con el presupuesto plurianual, se realizó en el mes de julio audiencia previa con posibles proveedores de servicios para el desarrollo e implementación de esa metodología en la CCSS.

Por su parte, con respecto a la mejora en la asignación de recursos, se elaboró una propuesta de cartel para la contratación del apoyo técnico y experto que ayuden a la consecución del proyecto, el cual está en revisión final para propósitos de licitación. Adicionalmente, se ha tenido un acercamiento con el Consorcio de Salud y Social de Cataluña, la empresa Processeum S.A. y la Empresa 3M, con el objetivo de conocer la experiencia en el tema de GRD's y de esa forma continuar con el fortalecimiento del conocimiento del equipo técnico de la Gerencia Financiera. Similarmente, en coordinación con el CENDEISSS y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, se logra una cooperación internacional con el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS), realizándose visita técnica en el mes de octubre, con el fin de conocer el avance en la implementación del sistema de grupos relacionados de diagnóstico (GRD's), como parte de las acciones que realiza la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) para la incorporación de metodologías prospectivas en la asignación de recursos.

### 4.4.5. Gestión deuda del Estado

La Junta Directiva en artículo 20º, Sesión 8973 del 28 de junio de 2018, conoce el planteamiento de la Sra. Ministra de Hacienda, en relación con el adeudo del Estado con la Caja, en específico con el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte por concepto de la cuota del Estado como tal. En razón de ello se instruyó a las Gerencias Financiera y Pensiones, Dirección Jurídica y Dirección de Actuarial y Económica, realizar las gestiones necesarias para la continuación y negociación efectiva de las medidas, arreglos, procedimientos, pagos y acuerdos requeridos para garantizar la atención de las deudas estatales mantenidas con la CCSS, se solicita que la Comisión Ministerio de Hacienda-Caja Costarricense de Seguro Social instaurada para la negociación de la deuda del Estado con la Caja, continúe con la labor asignada y se integre la Dirección Jurídica por los asuntos que se encuentran en litigio.

Al respecto y de acuerdo con nuestro ámbito de competencias, se ha realizado las siguientes acciones:

- La Gerencia Financiera y la Gerencia de Pensiones, mediante oficio conjunto GF-2218-2018 GP-3619-2018 del 7 de junio del 2018, dirigido a la contraparte del Equipo Técnico Interinstitucional del Ministerio de Hacienda, efectúan un recuento de los principales antecedentes relativos las coordinaciones interinstitucionales para atender los adeudos del Estado, las acciones más recientes y acuerdos tomados. Asimismo, se remitió documentación relativa a la deuda del Estado con los Seguros de Salud y de Invalidez, Vejez y Muerte y el fundamento técnico del aumento de 0.66 puntos porcentuales en la Cuota Estado como Tal del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, de oficio GF-3.458-2018 GP-52.553-2017 DAE-735-17 del 02 de febrero de 2017 y se propusieron acciones a seguir para ser valoradas por dicho Ministerio. Finalmente, se solicitó la programación de la próxima

sesión de trabajo de este Equipo, con el objetivo de avanzar en las negociaciones y acciones propias de la atención de los adeudos.

- Dicha sesión fue realizada el día 06 de julio de 2018 y por instrucción de la Junta Directiva, se incorporó al Equipo Técnico Interinstitucional para la atención de las deudas del Estado con la Caja Costarricense de Seguro Social, el Director Jurídico, Lic. Gilberth Alfaro Morales y también el Director Actuarial. En esta sesión se tomaron diversos acuerdos para dar continuidad al análisis y atención del abordaje de los adeudos, entre ellos la realización de sesiones mensuales para el seguimiento del tema.
- Mediante oficio GF-3502-2018, se agendaron sesiones de trabajo mensuales, siendo que la Presidencia Ejecutiva, en oficio PE-2379-2018, realizó convocatoria formal para sesión del mes de agosto, reiterando la importancia de dar continuidad a las labores del Equipo Técnico Interinstitucional para la atención de las deudas del Estado con la Caja Costarricense de Seguro Social. No obstante, el Ministerio de Hacienda, en oficio DM-1855-2018 de fecha 23 de agosto de 2018, indicó imposibilidad para sesionar en los meses de agosto y setiembre.
- En la Sesión de trabajo realizada el 05 de octubre de 2018, tal como se indicó en Minuta N° 3-2018, denominada “Coordinación de atención de adeudos del Estado con la CCSS”, entre los aspectos relevantes se acordó:
  - Reactivar los grupos internos para avanzar en las conciliaciones de cifras de las sumas adeudadas por el Estado con la CCSS (que no están en litigio o incorporadas en convenios de pago), siendo que la Lcda. Cubillo enviará una nota con la conformación de los miembros del equipo de trabajo por parte del Ministerio de Hacienda, a más tardar al finalizar el presente mes, para iniciar las sesiones de trabajo.

- La Licda. Cubillo se compromete a revisar la documentación remitida por don Iván Guardia sobre el tema de vacunas y dar una respuesta en el término del presente mes.
  - En cuanto se disponga del análisis jurídico del costo de la Entidad Verificadora, el Lic. Lacayo, estará comunicando lo correspondiente al Ministerio de Hacienda.
  - Se comunicará formalmente el informe de auditoría interna y criterio jurídico sobre la Ley N°43 a fin de que sea analizado por parte del Ministerio de Hacienda.
- La Gerencia Financiera a través de la Dirección Financiero Contable, ha informado mensualmente la situación de la Deuda del Estado a la Contabilidad Nacional, con copia a la Dirección General de Presupuesto Nacional. Este comunicado contiene el detalle de los saldos adeudados por seguro y concepto, así como una nota explicativa de cada una de las obligaciones.
- En la sesión del 02 de noviembre del 2018 se informó lo siguiente:
  - Los grupos de trabajo para la conciliación de las sumas adeudadas fueron conformados por ambas entidades, mediante los siguientes oficios: de la Gerencia Financiera CCSS, N° GF-4916-2018 y del Ministerio de Hacienda N° DVME-0087-2018.
  - Respecto de la información sobre vacunas, el Sr. Iván Guardia aclara que el borrador de informe fue remitido por correo electrónico al Sr. Rónald Abarca, funcionario de la Tesorería Nacional. La Sra. Cubillo y el Sr. Cordero indican que el tema de vacunas se trasladará para revisión de los grupos de trabajo.

- En cuanto al análisis jurídico del costo de la Entidad Verificadora, el Sr. Lacayo, remitió lo correspondiente para conocimiento del Ministerio de Hacienda mediante oficio GF-5227-2018.
  - Igualmente el criterio jurídico sobre la Ley N°43 fue remitido por la Gerencia Financiera mediante oficio GF-5227-2018, a fin de que sea analizado por parte del Ministerio de Hacienda.
- Y se tomaron los siguientes acuerdos:
    - Se encarga a los grupos conformados de cada entidad, elaborar la propuesta de acciones concretas que contenga el cronograma de actividades a realizarse y los responsables correspondientes, de modo que se posibilite la suscripción de los convenios que respalden las deudas que el Estado tiene con la CCSS, solicitada por la CGR, la cual se estará comentando en sesión extraordinaria del 23 de noviembre de 2018.
    - Se remitirá una consulta a las Direcciones Jurídicas de ambas entidades, para que de manera conjunta, recomienden la instancia ante la cual podría dilucidarse el tema del costo de contratación de la entidad verificadora.
    - El Ministerio de Hacienda analizará lo correspondiente a la Ley N°43 y emitirá la respuesta correspondiente al oficio GF-5227-2018.

### 4.4.6. Composición deuda del Estado con la Caja Costarricense de Seguro Social

El Estado desempeña un papel significativo en las finanzas institucionales, tanto desde su condición como patrono, como de Estado propiamente dicho, última en la que asume obligaciones relativas a cuotas complementarias y cobertura de aseguramiento de poblaciones protegidas por leyes especiales, entre otras. Sus aportes en efectivo representan el 22% de los ingresos del Seguro de Salud y para el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), la participación estatal es del orden de 10% del total de ingresos.

Los pendientes de pago del Estado históricamente han correspondido al aseguramiento de grupos poblacionales específicos y el financiamiento de programas del Seguro de Salud; no obstante, a partir del 2016 se han acumulado adeudos en el Seguro de IVM, de manera creciente. A setiembre de 2018, la deuda totaliza ₡1,37 billones, de los cuales ₡1,16 billones (84%) corresponden al Seguro de Salud<sup>2</sup> y ₡213,294 millones (16%) al Seguro de IVM y se distribuyen por concepto, según detalle a continuación.

El mayor adeudo del Seguro de Salud corresponde a los Programas trasladados del Ministerio de Salud a mediados de los 90's y se encuentra en proceso de resolución judicial, seguido de la cobertura de la niñez y la adolescencia, con alto crecimiento interanual ante la ausencia de fuentes de financiamiento específicas para esta obligación. Adicionalmente, existen pendientes en curso de pago (incorporados en convenios de periodos anteriores), siendo el más reciente el suscrito en abril de 2016 a cancelarse mediante los desembolsos del Préstamo gestionado por el Ministerio de Hacienda, ante el Banco Mundial.

---

<sup>2</sup> Adicionalmente se encuentran en proceso de análisis los siguientes rubros: costos complementarios al recurso humano de los Programas Traslados del Ministerio de Salud (a la espera de resolución de Sala Primera), costos del Plan Nacional de Vacunación (en consulta ante la Procuraduría General de la República) y costos de contratación de la Entidad verificadora de indicadores de desembolso (en consulta ante la Dirección Jurídica).

Tabla N° 22 Deuda del Estado con el Seguro de Salud, setiembre 2018

- En millones de colones -

Concepto	Monto	Peso relativo
Traslado de Programas del Ministerio de Salud*	424,594	36.7%
Código de la Niñez y la Adolescencia	207,309	17.9%
Asegurados por el Estado	85,853	7.4%
Estado como tal, complementaria, centros penales	86,554	7.5%
Leyes Especiales	84,097	7.3%
Saldos convenio 2007 y 2011	68,682	5.9%
Ley Control del Tabaco	6,706	0.6%
Costo contratación EVI	255	0.0%
Ley Paternidad Responsable	20	0.0%
<b>Subtotal deuda no incorporada en convenios</b>	<b>964,070</b>	<b>83.3%</b>
<b>Saldos en curso de pago (convenios)</b>	<b>192,709</b>	<b>16.7%</b>
<b>Total adeudado</b>	<b>1,156,779</b>	<b>100%</b>

Nota: \*/ Refleja únicamente el costo de recurso humano traslado. Se encuentra en resolución judicial.

**Fuente: Dirección Financiero Contable, Gerencia Financiera, CCSS**

En el Seguro de IVM la deuda corresponde a la Cuota Estado como tal<sup>3</sup> y Cuota complementaria de trabajadores independientes, que se contrarrestan, en menor cuantía, con saldos a favor del Estado.

<sup>3</sup> El porcentaje de Estado como tal pasó de 0.58% a 1.24% para el Seguro de IVM, de conformidad con acuerdo de Junta Directiva de artículo 9, Sesión N°8856 del 28 de julio de 2016.

Tabla N° 23 Deuda del Estado con el Seguro de IVM, setiembre 2018

En millones de colones

Concepto	Monto	Peso relativo
Cuota Estado como Tal	144,784	67,9%
Cuota complementaria Trabajador Independiente y Convenios	75,961	35,6%
Saldo convenio 2007	136	0,1%
Intereses Periodo Actual	100	0,00%
Aporte complementario trabajadoras domésticas	(1,192)	-0,6%
Saldo Convenio 2011	(6,496)	-3,0%
<b>Subtotal deuda no incorporada en convenios</b>	<b>213,294</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo en curso de pago (convenios)</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>
<b>Total adeudado</b>	<b>213,294</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Dirección Financiero Contable, Gerencia Financiera, CCSS

Es importante destacar, que mediante oficio GF-4913-2018 del 08 de octubre del 2018, la Gerencia Financiera remite a Junta Directiva la propuesta de procedimiento para la gestión de la deuda del Estado, con lo cual se atiende los informes solicitados por la Auditoría ASF-065-2011 (recomendación 4) y ASF-282-2012 (recomendación 4).

Asimismo, en atención a las solicitudes de la Junta Directiva la Gerencia Financiera ha remitido los informes correspondientes a la deuda del Estado por medio de los oficios GF-1675-2018 del 16 de abril del 2018, GF-2219-2018 del 07 de junio del 2018 y GF-2816-2018 del 26 de junio del 2018.



#### 4.4.7. Gestión de Cobros – Cierre de negocios

El proceso de cierre de negocios está regulado en los artículos 48 inciso b) y 55 ambos de la Ley Constitutiva de la CCSS, numerales que establece lo siguiente:

*“Artículo 48...La Caja podrá ordenar, administrativamente, el cierre del establecimiento, local o centro donde se realiza la actividad cuando:*

*(...)*

*b) Cuando exista mora por más de dos meses en el pago de las cuotas correspondientes, siempre y cuando no medie ningún proceso de arreglo de pago o declaratorio de derechos entre el patrono y la Caja...*

*“Artículo 55 (...) Las demás controversias que se promuevan con motivo de la aplicación de esta ley o sus reglamentos serán substanciadas y resueltas por la Gerencia de División respectiva. Contra lo que ésta decida, cabrá recurso de apelación ante la Junta Directiva, el cual deberán interponerse ante la misma gerencia que dictó la resolución impugnada...”*

Además, el procedimiento se encuentra regulado en el Reglamento para el Cierre de Negocios por Mora en el pago de las cuotas, aprobado por la Junta Directiva en el artículo 35, sesión 8654, del 08 de agosto de 2013 y constituye una de las mejores herramientas para la recuperación de adeudos.

De acuerdo con el esquema de competencias contenido en la normativa citada, corresponde al Gerente Financiero la firma de las resoluciones finales de cierre de negocios, lo cual constituye el auto de inicio del procedimiento contra el patrono, así mismo en caso de inconformidad y en respeto al debido proceso el Gerente Financiero debe atender resoluciones de recurso de revocatoria y de archivo en caso de cancelación de adeudos en esta etapa procesal

Durante el período de abril 2018 a octubre 2018, los primeros tres tipos de resoluciones se incrementó aproximadamente en un 59% con respecto al periodo anterior, pasando de 819 (de abril a octubre de 2017) a 1307 (de abril a octubre 2018), lo cual lleva implícito la gestión operativa y un volumen significativo de firma de documentos.

Por otra parte, para las resoluciones de apelación para Junta Directiva muestra 42 casos remitida ante Junta Directiva, siendo vistos en sesión 25 casos (sesiones N° 8970 y 8986), cuya recuperación financiera representa una tasa de aproximadamente 30% por sesión. El resto de los casos se encuentra pendiente de presentar ante dicho órgano colegiado.

Tabla N° 24 Cantidad de Resoluciones por Concepto de Cierre de negocios

Tipo de documento	Período		Observación
	De abril 2017 a octubre 2017	De abril 2018 a octubre 2018	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resoluciones Finales</li> <li>• Resoluciones de Revocatoria</li> <li>• Resoluciones de Archivo</li> </ul>	819	1307	A partir de octubre del 2018 se han variado las metas, realizando cada funcionario del ETCN 25 resoluciones por semana, para un total de 100
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resoluciones de Apelación para Junta Directiva</li> </ul>	66	42	Los 66 casos fueron expuestos en Junta Directiva durante las 4 sesiones del 2017, mientras que los 42 del 2018 corresponden a los expuestos en 2 sesiones, junto con los que se encuentran en Junta Directiva.

Fuente: Gerencia Financiera, Equipo Técnico Cierre de Negocios