



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Gerencia General

Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central

Teléfono: 25390000 ext. 4248

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

INFORME FINAL DE GESTION Y RENDICION DE CUENTAS LIC. ANDREY SÁNCHEZ DUARTE DEL 25 DE ENERO AL 06 DE JUNIO DEL 2021

I. PRESENTACIÓN

En atención a lo dispuesto en el artículo 12 inciso e) de la Ley General de Control Interno, directriz número D-1-2005-CODFOE, emitida por la Contraloría General de la República y publicada en La Gaceta n.º 131 el 07 de julio del año 2005 y sus posteriores reformas, se procede con la rendición de cuentas y el informe de gestión correspondiente.

El presente documento considera el periodo comprendido entre el 22 de enero 2021, fecha en la que fui designado como director del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central y hasta el 06 de junio 2021, momento en el que se hizo efectivo mi dimisión.

Asimismo, los resultados se presentan al 02 de junio 2021, considerando que el Dr. Roberto Cervantes, Gerente General, en sesión de trabajo realizada el 31 de mayo 2021, vía plataforma Microsoft Teams, solicitó conocer el informe para facilitar la transición de la nueva líder, así como para elevarlo a la Junta Directiva a la brevedad posible.

Del 02 al 06 de junio 2021, se tiene programada una serie de actividades para el traslado de conocimiento, documentación y explicación de la situación actual del Proyecto Reestructuración a la Dra. Ileana Balmaceda Arias, quien asumirá la Dirección a partir del 07 de junio 2021, según lo informado por el Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General.

Al respecto, se presenta un detalle de las principales situaciones acaecidas, las labores efectuadas, así como los productos generados desde el equipo del Proyecto, siendo importante resaltar que los insumos presentados fueron elaborados en estricto apego a las disposiciones técnicas normativas y en acatamiento a la hoja de ruta aprobada por la Junta Directiva mediante artículo 4º de la sesión N° 9144 del 07 de diciembre de 2020.

La documentación que respalda el presente análisis se encontrará en Share Point (<https://cajacr.sharepoint.com/sites/ProyectoReestructuracion>) para facilitar el acceso a los interesados, a partir de lo anterior, procedo a rendir informe final de gestión según el siguiente detalle:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Gerencia General

Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central

Teléfono: 25390000 ext. 4248

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

II. ANTECEDENTES

En relación con la orientación del proyecto de reestructuración, es importante señalar que la Comisión Intergerencial conformada por la Gerencia General, elaboró la propuesta de hoja de ruta para el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central correspondiente al periodo 2021.

Al respecto, la Junta Directiva en el artículo 4° de la sesión N° 9144, celebrada el 07 de diciembre de 2020, conoció el “Estudio de situación y hoja de ruta del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central”, y acordó lo siguiente:

***“ACUERDO PRIMERO:** Dar por recibido el “Estudio de situación y hoja de ruta del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central”, producto del trabajo realizado por la Comisión Intergerencial conformada por la Gerencia General.*

***ACUERDO SEGUNDO:** Se instruye a la Gerencia General para que a través de la Dirección del “Proyecto de Reestructuración del Nivel Central”, realice las acciones que correspondan para la ejecución de la hoja de ruta propuesta, cuya fecha de finalización se establece a diciembre de 2021.*

***ACUERDO TERCERO:** Para garantizar el cumplimiento de la hoja de ruta del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, la Junta Directiva ordena a los Gerentes y a las instancias técnicas, brindar todo el apoyo requerido por la Gerencia General para la consolidación de la nueva estructura organizacional a diciembre 2021.”*

El pasado 22 de enero 2021, mediante oficio GG-0211-2021¹, se comunicó la designación del suscrito como director del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, a partir del 25 de enero del 2021, con el propósito de implementar la hoja de ruta aprobado por la Junta Directiva.

Debido a lo anterior, se generaron estrategias para dotar al despacho de la Dirección del Proyecto de un equipo de trabajo de alto nivel, con la finalidad de poder dar cumplimiento a las labores definidas en la mencionada hoja de ruta en los plazos establecidos.

No obstante, debido a factores externos que limitan el desempeño óptimo de la misión encomendada al suscrito, la materialización de riesgos asociados al Proyecto y otros que se derivan de la calidad de los insumos técnicos disponibles, mediante oficio GG-PRONC-0206-2021 del 12 de mayo de 2021, comuniqué la decisión de no continuar a cargo de la Dirección del Proyecto.

¹ A la fecha del nombramiento se materializó un atraso de las actividades programadas de un mes y 18 días.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Gerencia General

Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central

Teléfono: 25390000 ext. 4248

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

III. RESULTADO DE LA GESTIÓN

La Institución desde el año 2011 ha venido adoptando una serie de acciones consecuentes con el espíritu de reestructurar y fortalecer el Nivel Central de la Caja Costarricense de Seguro Social, a partir de las medidas adoptadas en función de las Políticas de Contención del Gasto y de Recursos Humanos, donde se generó la necesidad de revisar la estructura organizacional del nivel central, aunado a la atención de las recomendaciones emitidas en el Informe del Equipo de Especialistas Nacionales para el análisis de la Situación Financiera del Seguro de Salud, que señalaban la necesidad de reducción y simplificación del tamaño de la estructura actual de la Institución, considerando el volumen de crecimiento observado en el número de plazas del Nivel Central.

En este sentido, la visión establecida por la Junta Directiva de la CCSS está orientada a racionalizar y redefinir la organización del Nivel Central, a través de un proceso de reestructuración organizacional de este ámbito, que contribuya a la modernización institucional y a su vez que impacte la prestación de los servicios de salud y pensiones que se otorgan a los usuarios de forma eficiente, integral, oportuna y con calidad.

Para cumplir con este fin, se requiere la conformación de una estructura funcional y organizacional con características que favorezcan la adaptabilidad al entorno, la optimización de recursos, así como la gobernanza e integralidad con el ámbito regional y local, por lo tanto, que considere criterios como eficacia, eficiencia, agilidad, flexibilidad, optimización y simplificación, que permitan una clara delimitación de competencias y que facilite el cumplimiento de los objetivos planteados.

Propiamente durante la gestión a mi cargo, se trabajó en la Hoja de Ruta aprobada, lo cual permitió que a la fecha del presente informe se han efectuado las tareas orientadas al avance en el análisis, diseño e implementación de las estructuras avaladas por la Junta Directiva, así como en otros temas que tuvieron que adicionarse en atención a recomendaciones de Entes Fiscalizadores y/o acuerdos del Jerarca institucional.

Además, se veló por el desarrollo de los temas propios de la gestión de proyectos, en cuanto a la coordinación de sesiones de trabajo de diversa índole, conformación de equipos técnicos, atención de criterios, acuerdos de Junta Directiva, establecimiento de indicadores, actualización y administración de los cronogramas del proyecto, gestión con entes técnicos para la emisión de criterios legales, financieros y de recursos humanos que permitan la viabilidad de la propuesta a implementar, manejo de identificación de riesgos, entre otras labores propias inherentes al proyecto que se desarrollaron durante estos meses de gestión.

En este orden de ideas, procedo a resumir el estado de cada uno de los temas desarrollados, con el propósito de informar la situación actual de los mismos:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Gerencia General

Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central

Teléfono: 25390000 ext. 4248

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

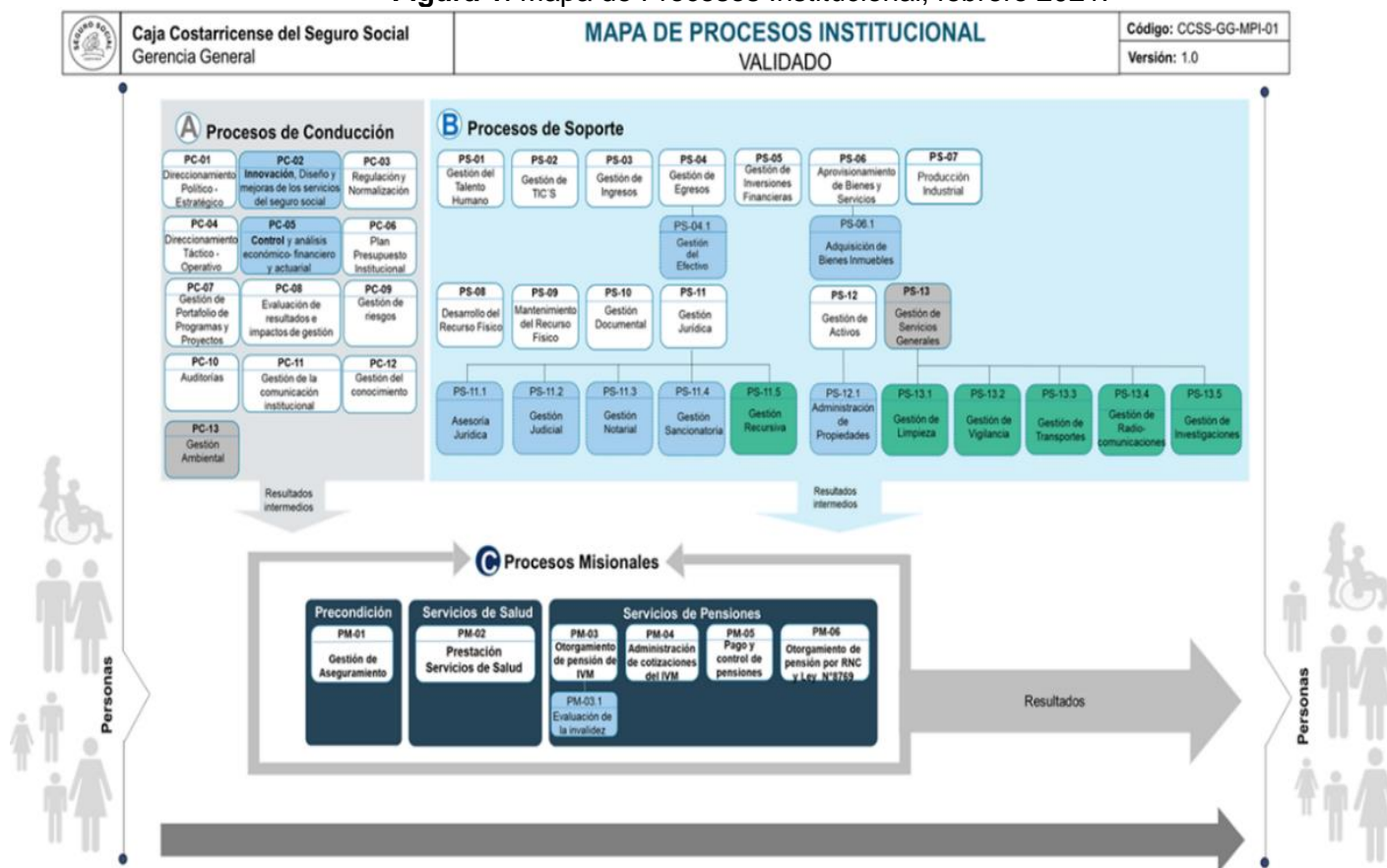
III.I. Validación de procesos institucionales

Este Proyecto conformó un equipo de expertos en gestión de procesos de la Dirección de Servicios Administrativos y posteriormente se transformó en el equipo de implementación de la Dirección Institucional de Riesgos, el cual inició labores a partir del 01 de febrero de 2021, siendo que la primera tarea desarrollada consistió en la validación y ajuste del Mapa de Procesos Institucional.

Dicha labor se desarrolló por un plazo de tres semanas, realizando sesiones de trabajo con la participación de los gerentes y equipos técnicos de las gerencias, cuyas minutas se encuentran disponibles en el repositorio de información del equipo.

El resultado de dicha validación permitió la actualización del escenario de procesos, mismos que se muestran en la siguiente imagen y que son parte del Informe de Validación del Mapa de Procesos remitido a la Gerencia General por parte de la Dirección del PRONC mediante el oficio GG-PRONC-0113-2021, del 26 de marzo 2021.

Figura 1. Mapa de Procesos Institucional, febrero 2021.



Es importante mencionar que la actualización del citado documento y presentación a la Junta Directiva se encuentra pendiente por parte de la Gerencia General, siendo necesario acotar que este es un insumo base y fundamental para el desarrollo de la reorganización administrativa encargada al proyecto.

III.II. Desarrollo de criterios técnico, financiero y legal para la nueva organización

En el inicio de implementación de la hoja de ruta para el abordaje, desarrollo y cumplimiento de los objetivos definidos por Junta Directiva, se han considerado las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, disposiciones de la Contraloría General de la República y el análisis realizado por la Gerencia General, para el cumplimiento del “Proyecto de Reestructuración Organizacional y Funcional del Nivel Central”, así como las lecciones aprendidas de este tipo de proyectos.

Como parte del redireccionamiento del Proyecto se trabajó en robustecer las propuestas de estructuras organizacionales y funcionales a través de lo siguiente:

Etapas de análisis y diseño organizacional:

Criterio técnico (manual de organización): La Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 5° de la sesión N° 9163, celebrada el 11 de marzo del año 2021, acordó: ACUERDO SEGUNDO: *“Ratificar la competencia de la elaboración y aval de estudios que modifiquen la estructura funcional y organizacional del nivel central exclusivamente en el Proyecto de Reestructuración Organizacional del nivel central de la CCSS, durante el tiempo que se encuentre vigente dicho proyecto”.*

Lo anterior, consistió un elemento fundamental para que el Proyecto disponga de la competencia técnica para cumplir con la labor encomendada por la Junta Directiva.

Criterio financiero (viabilidad): mediante el oficio GG- REESTRUCTURACIÓN- 0010-2021, del 26 de enero 2021 se solicitó a la Dirección de Presupuesto el lineamiento, instrumento o metodología que deberá seguir este Proyecto para solicitar el análisis de viabilidad financiera de las propuestas organizacionales. Posteriormente, se han realizado múltiples reuniones de seguimiento para construir el documento que servirá de base para el desarrollo de dichos estudios.

El 06 de abril de 2021, mediante el oficio GG-PRONC-0130- 2020, esta Dirección realizó recordatorio con ocasión a la atención del oficio GG-REESTRUCTURACIÓN-0010-2021 de fecha 26 de enero de 2021, toda vez que resulta necesario informar a las instancias superiores sobre las acciones emprendidas por esta Dirección, en estricto cumplimiento de lo instruido por la Junta Directiva en el artículo 4°, de la Sesión N° 9144, celebrada el 07 de diciembre del año 2020, donde se aprobó el “Estudio de situación y hoja de ruta del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central”.

El 04 de mayo de 2021, en la nota GF-DP-1126-2021, el Lic. Sergio Gómez Rodríguez, Director de Presupuesto, indicó:

*“(...) me permito indicar que esta Dirección procedió a elaborar un documento correspondiente a los “Requerimientos técnicos necesarios para la elaboración de los criterios financieros para la consolidación de la hoja de ruta del Proyecto de Reestructuración de Nivel Central”. El mismo fue remitido vía correo electrónico el día 22 de febrero del 2021 al Lic. Andrey Sánchez Duarte para su conocimiento; asimismo **se anexa el documento final para su consideración.**” (El resaltado y subrayado no corresponde al original)*

Criterio legal: Se está coordinando con la Dirección Jurídica el lineamiento, instrumento o metodología que deberá seguir este Proyecto para solicitar el análisis de viabilidad legal de las propuestas organizacionales.

El 01 de febrero 2021, en Oficio GG-REESTRUCTURACIÓN-0017-2021, el Proyecto solicita a la Dirección Jurídica los elementos legales para los ajustes en la estructura organizacional, en el cual se incorpora una matriz de validación que se realizó en forma conjunta con el asesor legal designado por dicho ente técnico para el apoyo al Proyecto.

El 17 de marzo 2021, mediante el oficio GA-DJ-02078-2021, la Dirección Jurídica remite al Proyecto observaciones sobre para los requerimientos para el análisis de viabilidad legal, según se detalla:

*“ 1.- En el punto 2, Criterio económico-financiero, se somete a consideración que entre paréntesis se especifique **costo beneficio**.*

*2.- Se sugiere incluir en la matriz, el **Criterio del Área de Desarrollo Organizacional**, de manera que quede ubicado entre el Criterio de la Dirección de Bienestar Laboral y el Criterio de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, ya que, en tesis de principio, el Área de Desarrollo Organizacional deberá emitir su criterio antes de que la Dirección de Administración y Gestión de Personal conozca del asunto y pueda así tener los elementos técnicos suficientes para la emisión de su criterio técnico.*

3.- En el punto 6, Otros criterios, se sugiere incluir a MIDEPLAN, ya que, eventualmente, se requiera un criterio de ese Ministerio como órgano competente en la materia.

Una vez consideradas las observaciones supra citadas, deberá remitirse nuevamente la propuesta de matriz para su revisión final.”

El 19 de marzo 2021, en oficio GG-PRONC-0102- 2021, el Proyecto remite el criterio sobre las observaciones brindadas por la Dirección Jurídica, que se detallan a continuación:

“Para efectos de atender las observaciones puntuales se realiza el siguiente resumen:

- Se incorpora en el criterio económico-financiero (costo beneficio), sin que limite las competencias técnicas de la Dirección de Presupuesto sobre los criterios para emitir la viabilidad financiera.*
- No se considera necesario incorporar el Criterio del Área de Desarrollo Organizacional, por cuanto la Dirección del Proyecto de Reestructuración dispone de la competencia de la elaboración y aval de estudios que modifiquen la estructura funcional y organizacional del nivel central exclusivamente, según el acuerdo segundo del artículo 5° de la sesión de Junta Directiva N° 9163, celebrada el 11 de marzo de 2021.*
- Sobre la sugerencia de incluir a MIDEPLAN en otros criterios, no se considera pertinente por cuanto la Institución goza de la autonomía en su administración y gobierno, conforme los criterios legales emitidos por la Dirección Jurídica y el Área de Modernización del Estado de MIDEPLAN.”*

El 06 de abril de 2021, mediante el oficio GG-PRONC-0128- 2021, el Proyecto reitera la importancia de disponer del criterio de la Dirección Jurídica, sin embargo, a la fecha no se ha recibido respuesta.

El jueves 13 de mayo 2021, en sesión de trabajo convocada por el Proyecto de Reestructuración, con la participación de la Licda. Mariana Ovares Aguilar y el Lic. Ricardo Luna Encarnación, funcionarios de la Dirección Jurídica, se brindó seguimiento a los requerimientos para construir el criterio viabilidad legal de la nueva organización.

Al respecto, en dicha sesión los asesores legales indicaron que es necesario agregar un expediente administrativo de cada estructura organizacional que se pretenda modificar, eliminar, fusionar o crear, donde se incluya los principales antecedentes, acuerdos de Junta Directiva o cualquier otro insumo que sea relevante para el análisis de dicha asesoría legal.

Aval Junta Directiva: Una vez que se tengan los elementos necesarios para respaldar la propuesta de estructura, se someterá a consideración y aprobación del máximo órgano colegiado institucional.

Etapas de implementación:

- **Plan de implementación:** El Proyecto de Reestructuración gestionará las acciones técnicas, administrativas y legales que correspondan para la puesta en marcha de la nueva estructura organizacional, conforme los lineamientos emitidos por las instancias técnicas y las mejores prácticas de gestión del cambio.
- **Movilización de personal:** Se está coordinando con la Dirección de Administración y Gestión de Personal el lineamiento, instrumento o metodología que deberá seguir este Proyecto para realizar la movilización del personal en concordancia con las propuestas organizacionales.

Al respecto, una vez que se disponga del criterio de la instancia técnica se validará con la Dirección Jurídica y se someterá a aprobación de la Junta Directiva.

El 26 de enero de 2021, mediante el oficio GG-REESTRUCTURACIÓN-009-2021, el Proyecto solicitó a la Dirección de Administración y Gestión de Personal, criterio respecto a la movilización de personal considerando que los traslados podrían ser internos (voluntaria o impuesta fundamentada en criterios técnicos y el interés institucional) o externos (salida de personal con pago de prestaciones legales).

El 05 de marzo de 2021, la Licda. Natalia Villalobos Leiva, Directora a.i de Administración y Gestión de Personal a través del oficio GG-DAGP-0243-2021, indicó al Proyecto de Reestructuración que resultaba necesario solicitar una mayor claridad de los productos solicitados, considerando las incidencias de movilización de personal de forma específica que se puedan presentar en el contexto de reestructuración, así como facilitar los documentos técnicos e insumos disponibles en esa unidad que contribuyan con el desarrollo de esta tarea.

El 09 de marzo de 2021, el Proyecto de Reestructuración mediante oficio GG-PRONC-0085-2021, atendió tal petición ampliando algunos elementos generales y puntualizó seis posibles escenarios que podrían presentarse en el momento de implementar los ajustes propuestos a la estructura, los cuales mantienen relación directa con el personal destacado en el nivel central y que se citan a continuación:

- **Escenario 1.** Supresión o disminución de unidades organizacionales
- **Escenario 2.** Fusión de unidades organizacionales
- **Escenario 3.** Traslado de personal entre seguros
- **Escenario 4.** Creación de unidades organizacionales o fortalecimiento de unidades organizacionales existentes
- **Escenario 5.** Interés voluntario de traslado interno de personal
- **Escenario 6.** Interés voluntario de traslado externo de personal

Adicionalmente, se indicó que es fundamental valorar aspectos puntuales en cada uno de los casos mencionados, resaltando que no se constituye en una lista limitada de posibilidades, siendo que se puede ampliar o señalar otros escenarios producto de un proceso de reestructuración organizacional, considerando que el interés del Proyecto es el respeto de los funcionarios y sus condiciones y derechos labores.

El 05 de mayo del 2021, mediante el oficio GG-DAGP-0508-2021, la Dirección de Administración y Gestión de Personal, dirigido al Proyecto de Reestructuración, señaló:

“(...) se indica que resultado de un análisis conjunto con las áreas técnicas adscritas a esta Dirección, se desarrolló la propuesta de “Procedimiento para regular los movimientos de la persona funcionaria producto de la reestructuración en la Caja Costarricense de Seguro Social”.

En ese sentido, se aclara que el citado documento corresponde a una versión preliminar (borrador), mismo que se traslada con el fin de contar con las observaciones pertinentes por parte de ese Proyecto, y de esta forma emitir el documento formal.”

El 13 de mayo de 2021, en el oficio GG-PRONC-0212-2021, el Proyecto remite a la Dirección de Administración y Gestión de Personal las observaciones al “Procedimiento para regular los movimientos de la persona funcionaria producto de la reestructuración en la Caja Costarricense de Seguro Social”. Posteriormente, se han realizado sesiones de trabajo para exponer las observaciones realizadas a dicha unidad técnica, sin embargo, el citado documento a la fecha se encuentra pendiente de respuesta.

El 14 de mayo 2021, se realizó sesión de trabajo con la Dirección de Administración y Gestión de Personal, la Gerencia General y el Proyecto de Reestructuración, en la cual se analizaron las observaciones brindadas en el oficio GG-PRONC-0212-2021, se tomó el acuerdo de continuar el análisis en la semana del 17 al 21 de mayo 2021, sin embargo, el ente técnico reprogramó la reunión para atender asuntos prioritarios propios de su gestión.

El 24 de mayo 2021, se continuo la sesión de análisis técnico por parte de la Gerencia General, la Dirección de Administración y Gestión de Personal y el Proyecto de Reestructuración, en la cual se planteó reformular el documento en forma integral mediante una estrategia de abordaje, en ese momento, el Lic. Wálter Campos Paniagua, Director de la unidad técnica en materia de recursos humanos se comprometió a disponer del documento para el 28 de mayo 2021, sin embargo, a la fecha del presente informe no se conoció la nueva versión de la propuesta.

Es importante acelerar los esfuerzos en esta materia, considerando que existen otros actores que deberán conocer y analizar el citado procedimiento, donde se destaca la Dirección Jurídica y principalmente la aprobación por parte de la Junta Directiva.

El criterio para la movilización de los funcionarios en el contexto del Proyecto de Reestructuración se convierte en un aspecto medular para el desarrollo de la hoja de ruta, por lo cual es necesario redoblar los esfuerzos para disponer de los elementos técnicos para la implementación de la nueva organización.

III.III. Acciones prioritarias para mejorar el desempeño del Proyecto

Se procedió a analizar el diagnóstico elaborado por la Comisión de Alto Nivel, así como los términos de lo ordenado por Junta Directiva, donde se indica que la Gerencia General a través de la Dirección del Proyecto de Reestructuración realice las acciones que correspondan para la ejecución de la hoja de ruta, cuya fecha de finalización se establece a diciembre de 2021.

Considerando lo anterior, en el primer mes de gestión se determinó que existen aspectos críticos para el desarrollo e implementación de lo dispuesto por la Junta Directiva, que se detallan a continuación:

Readscripción del Área de Estructura Organizacional a la Gerencia General: Mediante el oficio GG-PRONC-0060- 2021, del 02 de marzo de 2021, el Proyecto informó que el tema de la estructura organizacional y funcional es estratégico en el desarrollo del Proyecto Reestructuración y se requiere del concurso de una instancia técnica especializada para que apoye a este Proyecto en su nueva etapa, con el propósito de facilitar el cumplimiento del plazo definido por la Junta Directiva.

En la práctica el Área de Estructuras Organizacionales y el Área de Efectividad Organizativa se encuentran bajo una misma jefatura el Lic. Jorge Sequeira Durán, que facilitará el proceso de apoyo y acompañamiento técnico al Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central.

Al respecto, la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 5° de la sesión N° 9163, celebrada el 11 de marzo del año 2021, acordó:

“ACUERDO PRIMERO: Aprobar la modificación de la adscripción jerárquica de las siguientes unidades de trabajo de la Gerencia Administrativa a la Gerencia General:

Nombre de la Unidad por reubicar	Unidad Ejecutora a que pertenece actualmente	Adscripción jerárquica actual	Adscripción jerárquica propuesta	Unidad Ejecutora a la que se adscribirá
Área de Estructuras Organizacionales	1114	Dirección de Sistemas Administrativos	Gerencia General	1100
Área de Efectividad Organizativa	1114	Dirección de Sistemas Administrativos	Gerencia General	1100

Asimismo, se deberá trasladar el recurso humano asignado a las unidades de trabajo objeto del cambio de adscripción jerárquica y los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento.”

Conformación de equipos de trabajo en el Proyecto de Reestructuración: En el oficio GG-PRONC-0060- 2021, del 02 de marzo de 2021, el Proyecto informó a la Gerencia General que el desarrollo de los equipos de trabajo para el diseño e implementación de la nueva estructura organizativa se convierte en un aspecto modular para el cumplimiento de la hoja de ruta aprobada por la Junta Directiva, en este sentido, se requiere diferentes perfiles profesionales para intervenir en momentos específicos del periodo y propios de cada unidad organizacional a abordar.

El Proyecto de Reestructuración ha denotado una serie de limitaciones para la selección de personal clave para el cumplimiento de la hoja de ruta, principalmente derivadas de los perfiles profesionales, como se menciona a continuación:

- Se identifican algunos funcionarios de altas competencias técnicas que poseen habilidades importantes para el proyecto, sin embargo, por sus condiciones actuales (perfil de puesto y estado interino), para disponer de ellos se debe encauzar, retenerlos, desarrollarlos y situarlos en condiciones distintas que permitan captar el recurso humano idóneo, y que este se encuentre alineado en aspectos remunerativos, obligaciones y responsabilidades propias del cargo. Para ello se debe diseñar e implementar modelos de sustitución que cumplan las necesidades en esta materia.
- Además, consecuencia de la entrada en vigor de la Ley 9635 “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”, algunos funcionarios identificados que tienen habilidades necesarias para el proyecto no pueden incorporarse debido a que su remuneración salarial se podría ver afectada a pesar de tratarse de perfiles ocupacionales de mayor rango en la escala salarial, esto debido a componentes tales como: Dedicación Exclusiva y Prohibición.
- Otro aspecto de importancia es el pronto inicio del proceso de nombramiento en propiedad a los funcionarios de la CCSS, en este caso algunos colaboradores consideran un riesgo alto moverse de sus puestos actuales.

- Finalmente, en el último año se ha incrementado el requerimiento de personal para proyectos estratégicos como el Sistema Integración de Gestión de las Personas (SIPE), Plan de Innovación, SICOP, así como la concentración de funcionarios en el abordaje de la pandemia.

El 11 de marzo de 2021, mediante el oficio SJD-0432-2021, la Secretaria de Junta Directiva hace de conocimiento lo resuelto por la Junta Directiva de la Caja en el artículo 5° de la sesión N° 9163, celebrada el 11 de marzo de 2021, que literalmente dice:

“(...) ACUERDO CUARTO

Se autorice a la Gerencia General a través de la Dirección del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central el uso de 20 códigos de plazas como un modelo especial para la designación interina de funcionarios a cargo de la ejecución de la nueva organización del nivel central de la CCSS, conforme los requerimientos de la hoja de ruta aprobada, así como los términos del oficio GG-PRONC-0060-2021, del 02 de marzo 2021 y el criterio técnico emitido en el oficio GG-DAGP-0241-2021, del 26 de febrero 2021.”

El acuerdo cuarto, permitió al Proyecto de Reestructuración la búsqueda de personal especializado y de conocimiento integral de la organización, así como de características técnicas y habilidades para acelerar el proceso hacia la nueva estructura.

Se debe mencionar que el modelo de sustitución no compensa el 100% de las necesidades en materia de recursos humanos, por cuanto existen elementos como la credibilidad en el Proyecto, la incertidumbre de los concursos en propiedad, el arraigo y compromiso con actividades propias de las unidades ejecutoras, así como la priorización en otros proyectos estratégicos y/o el abordaje de la pandemia que limitan la disponibilidad de los funcionarios para involucrarse en el Proyecto de Reestructuración.

Definición de una metodología para la creación del Manual de Organización: Como parte del proceso de mejora para estandarizar el análisis y diseño del criterio técnico (manual de organización) en materia de estructuras organizacionales y funcionales, esta Dirección en conjunto con su equipo técnico, a saber: la Licda. Lissette Vega Valverde, Ing. David Gerardo Sánchez Valverde, Ing. Geizel Elena Zúñiga Vargas y Cristina Isabel Quesada Quesada, definió los siguientes apartados:

Introducción

Consta de una explicación breve del estudio e indica la importancia del manual para la organización. Este apartado guía al lector con respecto al contenido del documento.

1. Antecedentes (incluye el marco jurídico)

En este apartado se presenta la descripción de los antecedentes o hechos pasados relativos a la unidad y los documentos que dan origen al estudio de organización (acuerdos de Junta Directiva, proceso de reestructuración, informes de Auditoría interna, leyes, entre otros). Así mismo, se presentan otros elementos de importancia a resaltar.

Se incluyen las disposiciones jurídicas (constitución política, leyes, reglamentos, políticas, normativas, lineamientos, etc.) que regulan los aspectos esenciales relacionados con la conformación de la unidad de trabajo y definen su marco de acción institucional.

2. Organización actual de la unidad

Incluye un resumen ejecutivo de los aspectos funcionales y organizacionales de mayor relevancia que caracterizan la unidad o las unidades en estudio, tomando en consideración Manuales de Organización aprobados, acuerdos de Junta Directiva y demás documentos normativos que hagan referencia a este tipo de aspectos.

Asimismo, se puede indicar las problemáticas observadas en los procesos que se encuentran a cargo de las unidades organizacionales objeto de evaluación.

3. Análisis de los procesos asociados

Este apartado asocia los Procesos Institucionales aprobados por la Junta Directiva como parte de la reestructuración organizacional del nivel central, con el accionar de la unidad de trabajo objeto de estudio, con el propósito de alinear la organización a la orientación definida por las autoridades superiores.

Es importante considerar que la estructura por procesos permite identificar diversas instancias institucionales que participan en el desarrollo de un mismo proceso y delimitar claramente las competencias.

4. Propuesta de Organización

Se presenta la propuesta de la estructura funcional y organizacional de la unidad de trabajo objeto de estudio, con base en los análisis efectuados. Contiene una serie de variables técnicas que le permiten cumplir con las competencias asignadas.

4.1 Organigrama Jerárquico

El organigrama presenta las relaciones e interrelaciones en la organización, identifica las líneas de autoridad, responsabilidad y los niveles de toma de decisiones y de administración estratégica, táctica y operativa.

Los proyectos y programas de interés institucional aprobados por la Junta Directiva, por su carácter temporal no se constituyen en unidades organizacionales formales, por ello, no se grafican en el organigrama por no ser permanentes.

Los Comités o Consejos permanentes en la organización, por sus características, pueden reflejarse en el organigrama de la unidad objeto de estudio, por cuanto se constituyen en instancias de asesoría y de análisis para la toma de decisiones, como, por ejemplo: el Comité de Riesgos, Comité de Inversiones, Consejo de Presidencia Ejecutiva y Gerencias.

4.2 Alineamiento organizacional

El alineamiento organizacional aplica cuando la unidad en estudio presenta alguna situación de carácter funcional y organizacional que requiera ajustarse. Es fundamental justificar con claridad los cambios que se requieren realizar, con respecto a la modificación, ajuste y adaptación de las estructuras vigentes, en busca de una organización orientada a evitar el fraccionamiento funcional.

4.3 Naturaleza, objetivos y funciones

Naturaleza

Se indican aspectos específicos de la unidad objeto de estudio, relativos a las responsabilidades que tiene a cargo, el ámbito de acción y competencias en la organización.

Nombre de la Unidad

Se indica el nombre de la unidad objeto de estudio. Debe observarse que en la estructura organizacional de la Institución no exista otra instancia con la misma nomenclatura, para evitar confusión o percepción de duplicidad.

Caracterización

En este apartado se conceptualiza la unidad objeto de estudio, es un tipo definición que facilite comprender la razón de ser de la misma, no es una descripción de las funciones que le corresponde realizar, por cuanto las mismas se presentan en el apartado correspondiente.

Objetivo

Se presenta el objetivo general de la unidad en estudio, el cual orienta las decisiones de la administración, establece las bases para la planificación y define los propósitos y metas. El objetivo que se defina es de carácter organizacional, por ello responde a aspectos funcionales de la unidad.

Funciones

Se definen las funciones sustantivas que caracterizan las unidades de trabajo incluidas en el organigrama y le dan permanencia en la organización. Están relacionadas con los procesos definidos y los resultados generados.

Las funciones sustantivas que se propongan deben caracterizar y distinguir a la unidad con respecto a otras instancias, observando siempre que no genere duplicidad funcional en la organización.

Resultados

Se enlistan los resultados generados por la unidad de trabajo producto del desarrollo de sus funciones definidas. Para lo cual es necesario tomar en consideración su relación con los procesos institucionales definidos.

Superior Inmediato

Conforme lo definido en el organigrama planteado, se indica el superior inmediato a cargo de la unidad en estudio.

Unidades a cargo

Se enlistan las unidades que dependen jerárquicamente de la unidad en estudio, de acuerdo con el organigrama definido.

Instancias Staff, Consejos o Comisiones

Cuando la unidad de trabajo disponga para el desarrollo de sus funciones sustantivas equipos Staff, Consejos o Comisiones, se realiza la caracterización de estas, indicando el nombre, integración y el resumen general de sus responsabilidades.

5. Visión de mejora

Se indican los aspectos de mejora en los procesos y la gestión institucional, producto de la conformación de la unidad en estudio y su impacto positivo en la Institución. Así como su alineación con la imagen objetivo y líneas de acción definidas por el Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central.

Se recomendó a los equipos implementadores la generación de manuales acotados con la información suficiente y pertinente para orientar la toma de decisiones, así como en atención del marco de la reorganización administrativa que impulsa la Junta Directiva.

En este aspecto, es necesario construir y oficializar las metodologías de trabajo para los futuros funcionarios y/o equipos que trabajan en el análisis, diseño e implementación de estructuras organizacionales y funcionales.

El 02 de junio de 2021, mediante el oficio GG-PRONC-0288- 2021, esta Dirección remitió a la Gerencia General el documento propuesta “Metodología para la elaboración de los Manuales de Organización de las unidades de trabajo en el contexto del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central de la C.C.S.S.”, con el propósito de ser analizado y avalado para la presentación a Junta Directiva.

III.IV. Caracterización de los Niveles Organizacionales.

Para el desarrollo de esta tarea se conformó un equipo de trabajo con representantes del Área de Estructuras Organizacionales, la Dirección de Administración y Gestión de Personal y el Proyecto de Reestructuración, con el propósito de analizar y diseñar los niveles organizacionales, así como sus características para la nueva organización.

Lo anterior, visualizando la necesidad de una estructura funcional y organizacional con características que favorezcan la adaptabilidad al entorno, la optimización de recursos, así como la gobernanza e integralidad con el ámbito regional y local, el PRONC procedió a la revisión de la conformación del Nivel Central actual para validar y ajustar su composición que considere criterios de eficacia, eficiencia, agilidad, flexibilidad, optimización y simplificación, que permitan una clara delimitación de competencias y que facilite el cumplimiento de los objetivos planteados.

En primera instancia se observó que el Nivel Central de la CCSS dispone de una estructura “verticalizada”, que de alguna manera incide en mayores plazos para la atención y comunicación de aspectos relevantes a nivel institucional, siendo que se deben respetar los niveles jerárquicos establecidos, además, de que una estructura tan ampliada podría conllevar a la duplicidad de labores, entre otros aspectos que van en detrimento de la eficiencia y eficacia de la organización.

Asimismo, las Áreas y Subáreas que atienden el nivel operativo de la organización representan un importante peso en el número de estructuras organizacionales, aunado a que existe un desequilibrio en la asignación de recursos, por cuanto se muestran unidades con un mínimo de recurso humano y otras con una mayor cantidad, según lo observado en la planilla institucional existen Áreas y Subáreas unipersonales e incluso sin Jefatura a cargo, lo cual no es coincidente con una administración sana de los recursos institucionales.

El documento se desarrolló con el propósito de contribuir con un instrumento para detallar la composición actual de los Niveles Organizacionales Institucionales; así como especificar con mayor claridad la caracterización y los parámetros mínimos que deberán cumplir cada uno de estos niveles a efectos de integrar la estructura que se conforme producto del proceso de reestructuración organizacional y funcional emprendido, en el entendido de que la nueva agrupación de unidades de trabajo serán las estrictamente necesarias para facilitar la coordinación, la comunicación, la toma de decisiones y a la vez la reducción de costos; con su respectiva justificación técnica, legal y financiera.

Esta Dirección mediante el oficio GG-PRONC-278- 2021, del 28 de mayo de 2021, remitió a la Gerencia General la propuesta del documento “Caracterización de los Niveles Organizacionales del Nivel Central de la Caja Costarricense de Seguro Social”, con el propósito de ser analizado y sometido a valoración de la Junta Directiva.

III.V. Estrategias para conformar un Consejo Técnico y un Consejo Estratégico en apoyo al Proyecto de Reestructuración

En el Informe de avance a la estrategia para el abordaje de la hoja de ruta de la reestructuración organizacional del nivel central, presentado a la Gerencia General de propuso los siguientes factores críticos de éxito:

- **Conformación del Comité técnico para la implementación de la nueva estructura:** El objetivo de analizar en conjunto con el Proyecto (coordinador), la Dirección de Presupuesto, la Dirección Jurídica y la Dirección de Administración y Gestión de Personal las estrategias, es agilizar la efectividad de la propuesta organizacional y su viabilidad para proceder con las etapas de aprobación e implementación.

Lo anterior, implica un aceleramiento de la capacidad de respuesta ante los requerimientos del Proyecto de Reestructuración.

Asimismo, en el oficio GG-PRONC-0218-2021, del 13 de mayo 2021, remitida a la Gerencia General se reitera la necesidad de disponer de dicho Comité y la anuencia de este Proyecto en concretar la iniciativa.

- **Conformación del Comité Estratégico de Transformación Organizacional:** Para el abordaje de la Hoja de Ruta, específicamente, el punto 5.4. expone aspectos relevantes en torno al tema de la vinculación que debe existir entre el Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central con proyectos estratégicos de la Institución, a saber, Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa, Expediente Digital Único en Salud (EDUS), Estrategia para la definición e implementación de un modelo de gobierno de las TIC's para la CCSS, Proyecto Fortalecimiento de la Prestación Servicios de Salud, SIPE, SICOP, NOVAPLAN, entre otros.

En ese orden de ideas, se indica que, en la revisión de los objetivos y contenidos de esos proyectos estratégicos, se visualiza una estrecha vinculación con el Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, existiendo complementariedad en las dinámicas de sus productos, impacto directo en la estructura organizativa a partir de las mejoras en los procesos y funciones, así como la disrupción tecnológica como un elemento para eficientizar la organización.

A continuación, se muestra una matriz de relación entre Proyectos Estratégicos y Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, que se realizó en el contexto de la hoja de ruta:

Matriz relación PRONC y Proyectos estratégicos

Proyecto	Nivel			Nivel de Vinculación
	Requerimientos a PRONC	Impacto sobre la estructura y procesos	Urgencia en plazos	
Innovación ERP	Alto	Medio	Alto	Alto
SIPE	Alto	Bajo	Medio	Medio
EDUS	Alto	Alto	Alto	Alto
Fortalecimiento SS	Alto	Alto	Alto	Alto
SICOP	Medio	Medio	Bajo	Medio
Sistema Planificación	Medio	Medio	Bajo	Medio
Programa Gestión de las Personas	Alto	Alto	Alto	Alto
Gobernanzas en TIC	Alto	Alto	Alto	Alto
Banco Mundial	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
Fideicomiso	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno

Fuente: Estudio de Situación y Hoja de Ruta, Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central

Aunado a lo expuesto y de conformidad a la hoja de ruta aprobada por la Junta Directiva, el producto sobre la "Articulación e integración con otros proyectos" debe ser parte integral de los avances en la nueva estructura organizacional y funcional, comprendiendo que se está transformando la organización y se debe trabajar en forma coordinada.

Debido a lo anterior y por la relevancia de articular los esfuerzos realizados por los distintos proyectos estratégicos con el Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, esta Dirección visualizó la conveniencia de conformar un “*Comité de Transformación Organizacional*”, requiriendo como base la participación de representantes de los siguientes proyectos:

- Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa
- Expediente Digital Único en Salud (EDUS)
- Estrategia para la definición e implementación de un modelo de gobierno de las TIC’s para la CCSS
- Proyecto Fortalecimiento de la Prestación Servicios de Salud
- Sistema Integrado de Gestión de las Personas
- SICOP
- Proyecto Sistema Automatizado de Planificación o bien un representante de la Dirección de Planificación Institucional

El Proyecto de Reestructuración coordinará las sesiones de trabajo, con periodicidad al menos quincenal o bien cuando se requiera conocer un aspecto para integración y potencialización de los proyectos.

El objetivo de las sesiones de trabajo será la elaboración, discusión y análisis de un “Plan de Articulación de Proyectos Estratégicos”, considerando aspectos relevantes como alcance, avances de cada proyecto y su impacto en la estructura organizacional y funcional de la Institución, adoptando las decisiones de manera estructurada y orientada a la optimización de los recursos y la eficiencia de los procesos institucionales.

Lo anterior, no constituye labores de seguimiento o evaluación de los proyectos que se encuentra a cargo de la Dirección de Planificación Institucional, lo que busca es integración en el proceso de puesta en marcha.

La propuesta se eleva a consideración de la Gerencia General mediante oficio GG-PRONC-0174-2021, del 02 de mayo de 2021, orientando a las estrategias de integración de los principales programas y proyectos institucionales, a la fecha no se dispone de respuesta.

III.VI. Rediseño de la estructura de desglose de trabajo y aspectos propios del Proyecto para la rendición de cuentas

En atención al cumplimiento de la Hoja de Ruta y su entregable “*Atención de Acuerdos de Junta Directiva e Informes de la Auditoría*”, el equipo del proyecto identifica acciones asignadas al PRONC por parte del Nivel Superior y que tienen un alto impacto en el alcance del Proyecto.

Estas acciones, no estaban contempladas en la Hoja de Ruta aprobada por Junta Directiva y requerían del análisis, diseño, transformación o la implementación de unidades organizacionales o modelos de trabajo, respecto a los siguientes temas:

- Unidad Técnica de Listas de Espera (UTLE).
- Expediente Digital Único en Salud (EDUS)
- Dirección de Estadística en Salud
- Centro de Innovación y Transformación Digital.
- Dirección de Planificación Institucional.
- Dirección Actuarial y Económica.
- Unidad de compras Leasing.
- Gobernanza en Tecnologías de Información y Comunicación
- Proceso de Compras Públicas (Gobernanza)
- Secretaría Junta Directiva
- Área de Investigación en Seguridad Social del CENDEISS.

A continuación, se comunican los acuerdos que fundamentan la asignación de estos temas para análisis por parte del PRONC en materia de su estructura y conformación organizacional:

AÑO	ACUERDO	ASUNTO
2018	Acuerdo I del Artículo 200 de la Sesión 8986 del 30 de agosto 2018	ACUERDA trasladarlos a la Dirección del Proyecto para que le dé seguimiento a dicha propuesta. En referencia a en realizar una revisión de la Unidad Técnica de Listas de Espera (UTLE) y presentar una propuesta de replanteamiento de su estructura y funciones.
2018	Acuerdo VIII del Artículo 3 de la Sesión 8977 del 16 de julio 2018	Considerando la complejidad y relevancia de los procesos de digitalización de servicios de salud en la Institución, así como los resultados obtenidos en el proceso de implementación del Expediente Digital único en Salud, convertir la Dirección EDUS (Unidad Ejecutora 4405) en una instancia permanente de la organización, tomando como base los recursos actualmente asignados a dicha unidad. En función de la importancia de la gestión de la información generada por los procesos de digitalización de servicios de salud, trasladar jerárquicamente el Area de Estadísticas en Salud para que dependa directamente de la Gerencia Médica, con el objetivo de apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas de dicha instancia con información relevante y oportuna para toma de decisiones, con el alcance de una dirección de rectoría y gestión de información en salud. Instruir a la Gerencia Administrativa para que, conforme los alcances de los procesos y organización descritos por la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías y Gerencia Médica, presente, en el plazo de un mes a esta

AÑO	ACUERDO	ASUNTO
		Junta Directiva, una propuesta de estructura orientada a la formalización del Centro de Innovación y Transformación Digital (e-Salud) y unidad de Rectoría y Gestión de Información en Salud, incluidos los perfiles funcionales de dichas unidades y los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos sustantivos descritos.
2019	Acuerdo VIII del Artículo 4 de la Sesión 9024 del 21 de marzo 2019	ACUERDO OCTAVO: se instruye al equipo de Reestructuración junto con el equipo de EY para que evalúen junto con la Dirección de Planificación y la Dirección Actuarial sus funciones, para que se haga una propuesta de mejora. Esto deberá ser consensuado directamente con la Gerencia General.
2019	Acuerdo VI del Artículo 28 de la Sesión 9036 del 13 de junio 2019	ARTICULO 28° Se presenta el cuadro en relación con la propuesta para la depuración de la agenda Gerencia Administrativa: presentación de la propuesta coordinada con la Secretaría de Junta Directiva para atender asuntos pendientes: (...) ACUERDO SEXTO: Conocidos los términos del Oficio N° GA-1393-2018, atención artículo 19°, sesión N° 8980: propuesta acoger criterio emitido por la Dirección de Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central (CCSS-REESTRUCTURACIÓN-0622-2018 y dar por atendido el acuerdo de cita –art-19°, 8980, de fecha 21 de setiembre de 2018. Y habiéndose hecho la presentación por parte del licenciado Ronald Lacayo Monge, Gerente Administrativo, la Junta Directiva, en forma unánime ACUERDA:1. Trasladar atención a la Gerencia General para que analice el criterio emitido por la Dirección de Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central (CCSS-REESTRUCTURACIÓN-0622-2018, referente al fortalecimiento de la Subárea Planificación de Recursos Humanos.
2020	Acuerdo III del Artículo 11 de la Sesión 9079 del 13 de febrero 2020	ACUERDO TERCERO: Instruir al Proyecto de Reestructuración para que se estudie la ubicación en la estructura organizacional de la Dirección de Planificación Institucional, en el plazo de 2 meses.
2020	Acuerdo I del Artículo 15 de la Sesión 9079 del 13 de febrero 2020	ACUERDA Instruir al Proyecto de Reestructuración para que se estudie la ubicación en la estructura organizacional de la unidad de compras leasing, en el plazo de 2 meses.
2020	Acuerdo I del Artículo 27 de la Sesión 9099 del 28 de mayo 2020	Se instruye a la Gerencia General y al Proyecto de Reestructuración para que analicen la propuesta de Modelo Meta de organización de TIC, el cual forma parte del Modelo Meta de Gobernanza y Gestión de las TIC, y presenten en un plazo de dos meses un informe a la Junta Directiva sobre la propuesta final a considerar.
2020	Acuerdo III del Artículo 19 de la Sesión 9141 del 19 de noviembre 2020	Instruir al CENDEISS para que una vez aprobado el reglamento de Investigación Biomédica:[...] Traslade el Reglamento aprobado al Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central para que continúe con el fortalecimiento de la estructura organizacional del CENDEISS.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Gerencia General

Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central

Teléfono: 25390000 ext. 4248

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

AÑO	ACUERDO	ASUNTO
2021	Acuerdo II del Artículo 34 de la Sesión 9161 del 03 de marzo 2021	ACUERDO SEGUNDO Trasladar a la Dirección del Proyecto de Reestructuración, el análisis de las propuestas que presentaría la Administración relacionadas con modificaciones en los procesos de compras públicas que permitan al Órgano Colegiado, dedicar sus acciones y decisiones a aspectos estratégicos y de gobierno sobre la materia de contratación.
2021	Acuerdo II del Artículo 4 de la Sesión 9163 del 11 de marzo 2021	ACUERDO SEGUNDO Instruir al Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, para que incorpore dentro de la hoja de ruta aprobada en el artículo N° 4 de la sesión N° 9144 de 07 diciembre 2020, el análisis de la propuesta de estructura organizacional de la Secretaría de Junta Directiva.

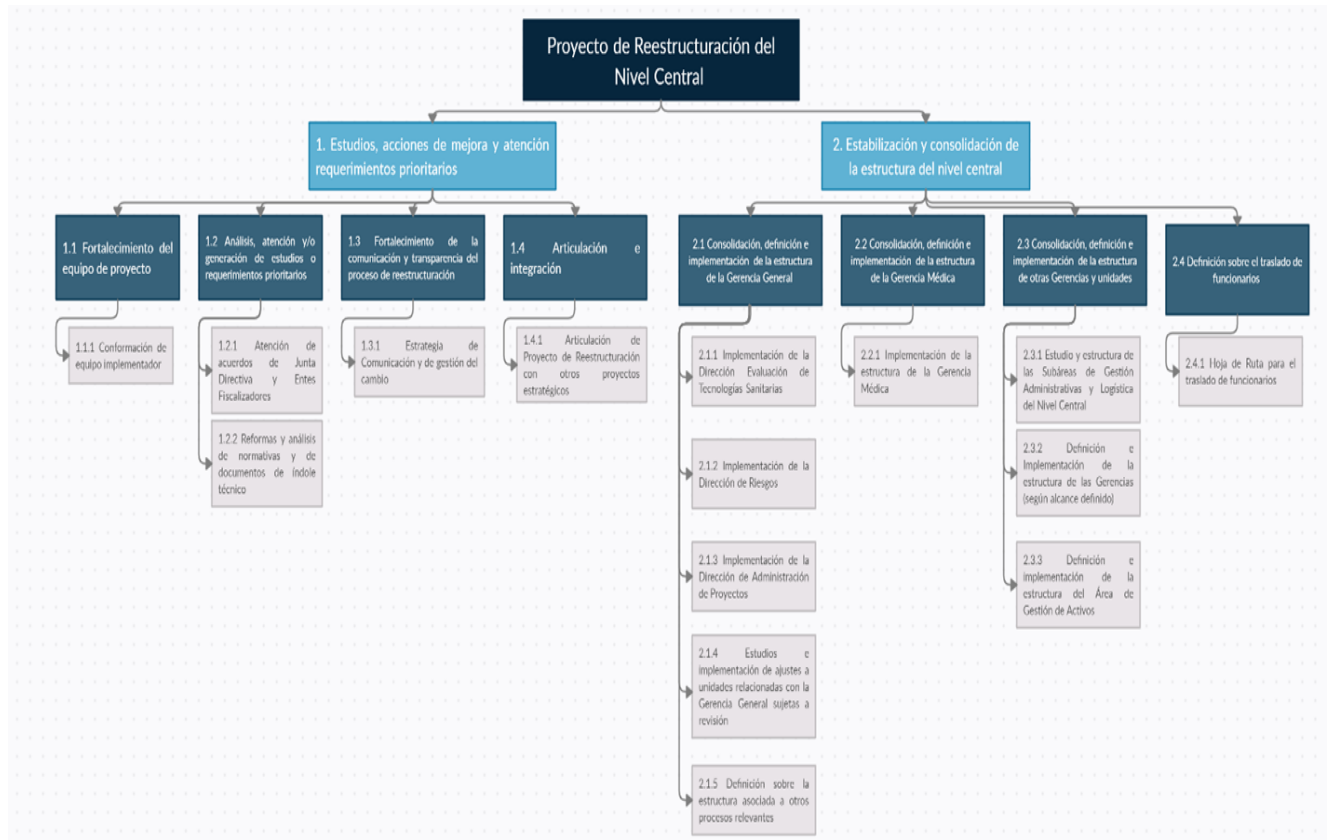
Las situaciones descritas, condicionan el alcance inicial del proyecto y las mismas deben ser incorporadas para la consecución efectiva de la estructura organizacional. Lo anterior, requería de la necesidad de incorporar más equipos implementadores y ejercer mayor cantidad de controles para el seguimiento del proyecto, del que fue visualizado en la hoja de ruta.

Se identificó, además, que dicha hoja de ruta priorizó las acciones relacionadas con la implementación de las estructuras con mayor avance, focalizando la consolidación de la Gerencia General y la Gerencia Médica; omitiendo que la consolidación de la Estructura Organizacional a Nivel Central requiere trabajos de diseño e implementación de todas las Gerencias y Unidades por igual.

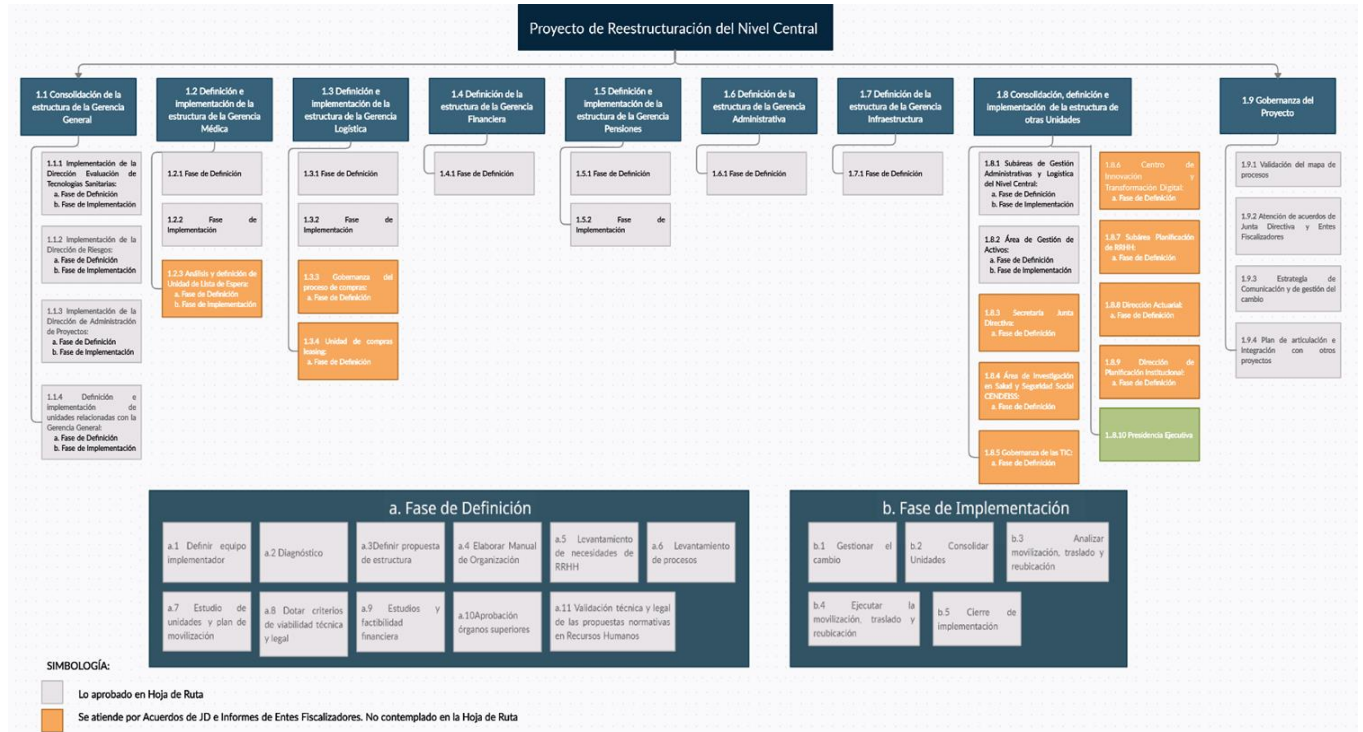
Esto representa que operativamente se deba dedicar el mismo esfuerzo para consolidar cada una de las Gerencias, Direcciones y otras dependencias aprobadas en la Hoja de Ruta; así como todos aquellos Acuerdos de Junta Directiva y disposiciones de Entes Fiscalizadores referentes a estructura organizacional que deben ser atendidos por la Dirección de este proyecto.

A continuación, mediante las estructuras de desglose de trabajo (inicial y actual), se pretende dar a conocer las principales variaciones identificadas al alcance del proyecto:

Estructura de Desglose de Trabajo de la Hoja de Ruta Aprobada



Estructura de Desglose de Trabajo identificada y propuesta a la Dirección de Planificación Institucional:



Por otra parte, es importante mencionar que Proyecto de Reestructuración tiene que brindar una cantidad importante de informes de seguimiento y rendición de cuentas a diferentes autoridades institucionales, los cuales se informan hasta en 16 documentos al semestre, con variabilidad de la información requerida y el momento de presentación, según se detalla:

Matriz informes de seguimiento PRONC

Informe	Periodicidad	Información Por Presentar					
		Avance físico	Avance financiero	Restricciones para el avance del proyecto	Limitaciones para el avance del proyecto	Cumplimiento del cronograma	Vinculación con otros proyectos
Junta Directiva	Trimestral	X	X	X	X	X	X
Comisión Junta Directiva	Mensual	X				X	X
Gerencia General	Mensual	X	X	X	X	X	X
Dirección de Planificación Institucional	Trimestral	X	X			X	X

La Dirección del Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central, realiza 2 tipos de reuniones de seguimiento durante el mes. Por su periodicidad, la cantidad de reuniones mensuales de seguimiento supera las 20 con los diferentes equipos implementadores.

Asimismo, en el documento elaborado por la Comisión de Alto nivel para el redireccionamiento del Proyecto de Reestructuración, se indicó en el apartado del seguimiento:

“Debido a los plazos y complejidad asociada al cumplimiento de la hoja de ruta, resulta necesario mantener un proceso permanente de seguimiento y control de los avances que se van gestando en cada uno de los entregables, como consecuencia del trabajo de los equipos, en línea con lo descrito el seguimiento y control se ejecutará de la siguiente forma:

Informes de seguimiento a la Gerencia General y Comisión de Junta Directiva: Se realizarán informes mensuales por parte del Director del Proyecto a la Gerencia General y a la Comisión de Junta Directiva sobre los avances obtenidos y el nivel de cumplimiento de la Hoja de Ruta.

Informes de seguimiento al Director del Proyecto: Cada 22 días se realizará una sesión general de seguimiento por parte del Director del Proyecto con todos los equipos implementadores, con el fin de establecer el nivel de cumplimiento de cada uno de los compromisos.

Control de los Equipos Implementadores Semanalmente el Director del Proyecto realizará labores de control sobre el avance de las actividades que se encuentran en curso de atención, mediante reuniones ejecutivas con los coordinadores de los equipos implementadores.

Adicionalmente cada coordinador de los equipos implementadores realizará reuniones diarias de 15 minutos para abordar eventuales dudas, o trazar el orden de tareas del día conforme el cronograma establecido.

Lo anterior no omite la posibilidad de realizar cualquier otra sesión o actividad de control o seguimiento que se considere pertinente, para fortalecer y asegurar el cumplimiento de los compromisos trazados.”

Asimismo, mediante el oficio GG-ER-0004-2021, del 29 de abril de 2021, suscrito por el Lic. Héctor Arias Mora, coordinador Equipo revisor del avance de la implementación de la hoja de ruta del PRONC, informó:

“(…) en oficio GG-1217-2021, la Gerencia General nos conformó como equipo revisor de la implementación de la hoja de ruta aprobada para el PRONC, en línea con lo descrito, resulta fundamental contar con su colaboración, a efecto de que nos remita la documentación pertinente, acorde con los alcances del estudio que fue delegado al equipo revisor.

Al respecto, los alcances de dicho equipo revisor se orientan en avance de la hoja de ruta, aspectos que influyan en la hoja de ruta, gestión del proyecto y sus riesgos, planes de trabajo y recurso requerido para el cumplimiento de la tarea encomendada por la Junta Directiva.

Esta Dirección en el oficio GG-PRONC-0218-2021, 13 de mayo de 2021, dirigido al Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General, sobre el equipo revisor, se indicó:

“(…) el pasado 04 de mayo 2021, se sostuvo reunión en su despacho donde me instruyó que dicha solicitud se traslade para el análisis de la Gerencia General, para lo cual se revisaría el alcance del equipo de revisor, con el propósito de orientarlo a un rol de apoyo estratégico al Proyecto.

Asimismo, conforme lo solicitado se plantea que dicha iniciativa se transforme en el “Comité técnico para la implementación de la nueva estructura”, con el objetivo de analizar en conjunto con el Proyecto (coordinador), Dirección de Presupuesto, la Dirección Jurídica y la Dirección de Administración y Gestión de Personal las estrategias para agilizar la efectividad de la propuesta organizacional.

A la fecha se encuentra pendiente la respuesta por parte de la Gerencia General.

III.VII Análisis e implementación de la hoja de ruta

La Junta Directiva en el artículo 4 de la Sesión N°9144 del 7 de diciembre de 2020, ordenó la implementación de la Hoja de Ruta del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central de la CCSS, que incluye las siguientes actividades:

Entregable	Periodo
Implementación de la Dirección Evaluación de Tecnologías Sanitarias	07/12/2020 al 25/03/2021
Implementación de la Dirección de Riesgos	25/03/2021 al 20/09/2021
Dirección de Gestión Estratégica de Proyectos	07/12/2021 al 30/04/2021
Estudios e implementación de ajustes a unidades relacionadas con la Gerencia General sujetas a revisión (DPI, DJ, DCO, entre otras)	02/04/2021 al 20/08/2021
Definición sobre la estructura asociada a otros procesos relevantes (inteligencia estratégica, innovación, ambiente entre otras)	15/07/2021 al 13/08/2021
Definición e implementación de la estructura del Área de Control de Gestión de Activos	11/12/2020 al 31/05/2021
Definición e implementación de estructura Gerencia Médica	14/12/2020 al 13/12/2021
Estudio y estructura de las Subáreas Administrativas y de Logística del Nivel Central	01/05/2021 al 30/08/2021
Definición e implementación de estructura Gerencia Logística	07/12/2020 al 30/11/2021
Definición e implementación de estructura Gerencia Pensiones	07/12/2020 al 30/11/2021
Definición de estructura Gerencia Administrativa	20/09/2021 al 20/12/2021
Definición de estructura Gerencia Infraestructura y Tecnologías	01/09/2021 al 20/12/2021
Definición de estructura Gerencia Financiera	31/05/2021 al 17/12/2021
Ruta por seguir para el traslado de funcionarios	12/07/2021 al 01/12/2021

Fuente: presentación realizada en el Art. 4 de la Sesión N°9144 del 7 de diciembre de 2020.

Esta Dirección del Proyecto como parte del proceso de revisión realizado de los insumos disponibles (gestión 2015-2020) y el redireccionamiento realizado a través de la hoja de ruta (último trimestre 2020) se puede mencionar:

- En la revisión no se logró identificar la existencia de una metodología de priorización de los entregables ni la forma de determinación de los tiempos consignados para cada actividad.
- La Comisión Intergerencial se dividió en equipos técnicos, en el caso del componente de producto 3 relacionado con la estructura, los responsables realizaron un ejercicio de las actividades y tiempos requeridos para reorganización administrativa de la Gerencia Médica (con el propósito de ilustrar los tiempos para las otras gerencias), donde se estimó por ese equipo que se duraría aproximadamente dos años, sin embargo, los tiempos que se presentaron a Junta Directiva se acotaron para desarrollarse en un año.

- En la estrategia de abordaje no se consideró la capacidad instalada real de profesionales en estructuras organizacionales para la definición de la estrategia de abordaje.
- La propuesta de abordaje se realizó en forma aislada por entregable, lo cual podría generar desequilibrios cuando se realice la revisión integral de la organización, sean Gerencias o Direcciones.
- La Comisión en su análisis no emite pronunciamiento sobre la calidad de los insumos disponibles para el desarrollo e implementación de la hoja de ruta del 2021.
- En el documento no se encuentra una delimitación práctica del alcance de los productos que indicaban “Estudio y análisis”, “Definición de Estructura”, “definición e implementación”, entre otros.
- La Comisión conformada no dispuso de la totalidad de insumos requeridos para determinar la realidad del Proyecto de Reestructuración.

Posteriormente, esta Dirección definió los insumos básicos para iniciar un plan de trabajo, la conformación de equipos (tema complejo) y el abordaje de las unidades organizacionales que se detallan a continuación:

- **Análisis, diseño e implementación de la Dirección de Gestión de Proyectos (DGP).**

La Dirección de Gestión de Proyectos surge con el propósito de fortalecer las acciones orientadas al desarrollo de proyectos institucionales, colaborando con la sostenibilidad financiera y la implementación de buenas prácticas, procedimientos estandarizados y herramientas de aplicación en el ámbito central, de red y local.

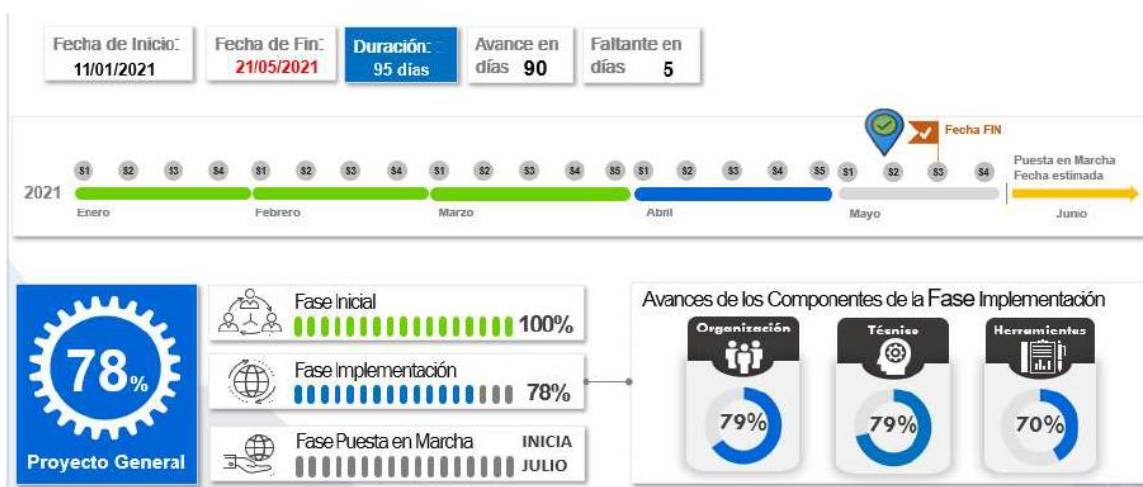
Con la propuesta planteada se pretende lograr la transversalidad entre la DGP y las diferentes Gerencias, así como unidades gestoras de la Institución en materia de proyectos. En el caso de esta propuesta es importante precisar cómo la DGP va a operar dentro de la CCSS en relación con las demás Gerencias e involucrados, de manera que esto le permita integrar los esfuerzos de las diferentes unidades de trabajo de la Institución de forma que los proyectos se aborden considerando las implicaciones desde distintas perspectivas, intereses y colaboración, para planear y ejecutar mejor los proyectos e incrementar las probabilidades de éxito de estos.

Esta unidad organizacional encabeza lo referente a la gestión de los programas y proyectos en la Institución, le corresponde desempeñar las competencias de una Oficina de Administración de Proyectos en inglés Project Management Office (PMO) la cual se identifica con un rol consultivo, de apoyo normativo y documental, fortaleciendo las mejores prácticas en la materia y otorgando asesoría basada en lecciones aprendidas de otros proyectos.

Debido a la complejidad de la Institución y a la necesidad de centralizar estratégicamente la gestión de los proyectos, amplía su alcance de manera que tiene la potestad de conducir la etapa de preinversión (formulación y evaluación de los proyectos), administrar el Portafolio Institucional de Proyectos y verificar el cumplimiento de estos mediante el seguimiento y evaluación de los proyectos, así como otorgar asesoría en la materia según los niveles de integración definidos.

Esta Dirección forma parte de las unidades de trabajo de la Gerencia General, lo que le permite establecer en conjunto con la Presidencia Ejecutiva y la Junta Directiva el mapa de ruta que define las prioridades y proyectos de inversión estratégicos, facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Actualmente la propuesta tiene un avance general de 78%, culminó la fase inicial que consideraba el Manual de Organización que fundamenta el criterio técnico de su creación y conformación, en este momento se encuentra en su fase de implementación, según el siguiente detalle:



Dentro de la fase de implementación, los entregables en desarrollo son:

- Manual de procedimientos de la DGP 75%
- Guía de Dirección y Gestión de Proyectos 78%
- Indicadores de gestión y métricas de la DGP 25%
- Propuesta de plan de comunicaciones de la DGP 45%
- Modelo de Gestión de Portafolios (pendiente solo validación por parte de la Coordinadora, para posterior envío a la Dirección del PRONC).
- Propuesta de dotación de herramientas DGP (pendiente solo validación por parte de la Coordinadora, para posterior envío a la Dirección del PRONC).

La Dirección Gestión de Proyectos dispone de criterio financiero favorable, emitido mediante el oficio GF-DP-1160-2021, del 06 de mayo de 2021, suscrito por el Lic. Sergio Gómez Rodríguez, Director de Presupuesto, este aspecto marca un hito en el Proyecto, por cuanto es la primera que las unidades organizacionales disponen un criterio técnico robusto emitido por la unidad competente y un criterio financiero.

El 02 de mayo de 2021, mediante el oficio GG-PRONC-0193-2021, esta Dirección remitió a la Dirección Jurídica la solicitud de análisis legal para la implementación de la propuesta de estructura: Dirección Gestión de Proyectos.

Posteriormente, el 21 de mayo de 2021, en el oficio GG-PRONC-0242-2021, este Proyecto remite a la Dirección Jurídica, como complemento el expediente digital de la propuesta de estructura: Dirección Gestión de Proyectos, para su revisión y análisis legal.

A la fecha no se tiene el criterio de la Dirección Jurídica. Una vez que se cuente con dichos criterios, el siguiente paso es presentar la propuesta de la creación de la DGP ante Junta Directiva para su aprobación y así iniciar con las actividades de puesta en marcha.

Principales riesgos observados en esta propuesta:

- La coordinación del equipo de trabajo se realizó como recargo, por cuanto la unidad de procedencia de la líder no facilitó que dicha funcionaria estuviera el 100% del tiempo, este aspecto se definió como crítico para avanzar con mayor agilidad y eficiencia en los diferentes productos del plan de trabajo.
- Podría suceder que no se cuente con el recurso humano idóneo para el desarrollo de las actividades planificadas para la implementación de la DGP.
- Podría suceder que no se cuente con los recursos económicos necesarios para la ejecución de la unidad organizacional.
- Podría ser que los productos planteados no se ejecuten en el tiempo planificado por el equipo del proyecto, debido a las prioridades que manejan las unidades técnicas involucradas.
- Podría ser que las unidades técnicas afectadas se resistan a los cambios organizacionales propuestos y se generen denuncias o conflictos.
- Podría suceder que las unidades técnicas involucradas no brinden la información requerida para la generación de productos específicos de los proyectos, afectando la calidad de estos.
- Podría suceder que la alta dirección varíe las prioridades institucionales o que no estén sesionando, afectando el cronograma propuesto.

- **Análisis, diseño e implementación de la Dirección Institucional de Riesgos (DIR).**

La creación de la Dirección de Riesgos de la CCSS fue aprobada por la Junta Directiva en el artículo 52 de la Sesión N°9025 del 28 de marzo de 2019, sin embargo, para ese momento no se contaba con criterios técnicos, financieros y jurídicos que sustentaran la conformación de esta instancia institucional. Por lo anterior, el objetivo del equipo de trabajo se concentró en establecer el marco o modelo de gestión base para el desarrollo de la propuesta del Manual de Organización correspondiente, incorporando además la política de riesgos, así como los procesos requeridos para el funcionamiento de dicha Dirección.

Como resultado de este trabajo se elaboró la propuesta técnica de la Dirección Institucional de Riesgos, misma que conlleva la conformación de tres Área de Sede enfocadas en la gestión de riesgos financieros, estratégicos y operativos, así como la conformación de un Comité Estratégico de Riesgos. La propuesta se encuentra alineada a las buenas prácticas de gestión de riesgos establecidas en la Directrices de Buena Gobernanza de la Asociación Internacional de Seguridad Social -ISSA- así como en el modelo de Gobierno Corporativo y Modelo de Control Interno Institucional.

El Modelo de Gestión Integral de Riesgos desarrollado procura establecerse como el primero en su tipo en seguridad social, esto considerando las particularidades del modelo costarricense, siendo que el mismo se basa en un proceso de mejoramiento continuo de los servicios a partir de actividades de gestión de riesgos, esto con el fin de fortalecer la toma de decisiones y crear una cultura de gestión de riesgos.

A partir de este modelo, se plantea la propuesta de contenido funcional de la Dirección Institucional de Riesgos, cuya conformación conlleva, de acuerdo con lo descrito en el documento de la propuesta, en el apartado de alineamiento, la integración de unidades estratégicas relacionadas con esta unidad organizacional.

La propuesta de organización fue presentada ante la Gerencia General el miércoles 14 de abril de 2021, luego de la cual se hicieron algunos ajustes de forma. Posteriormente la misma propuesta fue presentada ante la Comisión de Reestructuración de Junta Directiva el lunes 19 de abril 2021, llegando a los siguientes acuerdos planteados en la minuta de dicha sesión:

- “- El equipo técnico remitirá a los señores directores, miembros de esta Comisión, las presentaciones con los ajustes solicitados.*
- En la próxima reunión se planteará situación Gerencia Médica y se revisará el organigrama de la Dirección de Riesgos, así como el nombre del puesto y salario para la Dirección de Riesgos.”*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Gerencia General

Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central

Teléfono: 25390000 ext. 4248

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

De tal manera, el estado actual de la propuesta de organización es que la misma se encuentra finalizada por parte del equipo técnico y a la espera de fecha de presentación ante la Comisión de Reestructuración de la Junta Directiva, para que una vez que se disponga del criterio legal y financiero se pueda elevar la propuesta a la Junta Directiva.

De acuerdo con el cronograma de trabajo y el acuerdo de la Comisión de Reestructuración de la Junta Directiva, actualmente el equipo de trabajo se encuentra desarrollando los siguientes elementos:

- Criterio legal (interno del equipo) sobre la dependencia organizacional de la Dirección Institucional de Riesgos; 90% de avance.
- Documentación de procesos de la DIR: 45% de avance.
- Consolidación de expediente administrativo para criterio legal: 25% de avance.
- Dispone de criterio financiero favorable, emitido mediante el oficio GF-DP-1165-2021, del 06 de mayo de 2021, suscrito por el Lic. Sergio Gómez Rodríguez, Director de Presupuesto, este aspecto marca un hito en el Proyecto, por cuanto es la primera que las unidades organizacionales disponen un criterio técnico robusto emitido por la unidad competente y un criterio financiero.
- Se trabaja en el cálculo del personal requerido para cada una de las unidades adscritas a la DIR, esto como antesala al trabajo técnico a realizar por parte de la Dirección de Administración y Gestión de Personal una vez aprobada la propuesta de organización por parte de la Junta Directiva.

El 02 de mayo de 2021, mediante el oficio GG-PRONC-0194-2021, esta Dirección remitió a la Dirección Jurídica la solicitud de análisis legal para la implementación de la propuesta de estructura: Dirección Institucional de Riesgos.

Posteriormente, el 21 de mayo de 2021, en el oficio GG-PRONC-0243-2021, este Proyecto remite a la Dirección Jurídica, como complemento el expediente digital de la propuesta de estructura: Dirección Institucional de Riesgos, para su revisión y análisis legal.

A la fecha no se tiene el criterio de la Dirección Jurídica. Una vez que se cuente con dichos criterios, el siguiente paso es presentar la propuesta de la creación de la DGP ante Junta Directiva para su aprobación y así iniciar con las actividades de puesta en marcha.

Principales riesgos observados en esta propuesta

- Resistencia al cambio organizacional.
- Conocimiento sobre gestión integral de riesgos de autoridades superiores.
- Unificación de criterios del equipo de trabajo.
- Entorno Político Institucional.
- Cambio Prioridades Institucionales.
- Incumplimiento Normativo.
- Concentración de tareas.

- **Análisis, diseño e implementación de la Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias (DETS)**

La Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias es la responsable de garantizar que las decisiones institucionales de incorporación de tecnologías en la prestación de servicios de salud de la CCSS se realicen considerando aspectos de seguridad, calidad, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y equidad.

Asimismo, su ámbito de acción comprende la evaluación para la introducción de nuevas tecnologías, la revisión del desempeño de las tecnologías existentes y la exclusión de las tecnologías superadas. A su vez, es la responsable de la normalización del uso de las nuevas tecnologías incorporadas y del monitoreo del entorno para la identificación de tecnologías sanitarias emergentes con potencial beneficio para la institución

La conformación del equipo de trabajo y el desarrollo del plan de trabajo para esta unidad organizacional, ha planteado retos importantes que se asocian al nivel de compromiso y decisiones emitidas por la Dirección de Proyecto anterior, que actualmente limitan el avance, como se detalla a continuación:

1. Se conformó un “equipo semilla” que se encontraba sin direccionamiento estratégico.
2. La Dirección del Proyecto en el 2019 adoptó la decisión de limitar el desarrollo de evaluación de tecnologías en la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, así como en la Gerencia de Logística, lo cual generó un debilitamiento del proceso a nivel institucional y la acumulación de casos en la Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias.

En este sentido, se indica que dicha Dirección tiene limitada capacidad instalada (solo 3 profesionales). para el desarrollo de estas actividades de evaluación, así como, a la fecha carece de un manual de organización que delimite el ámbito de acción.

3. La coordinación del equipo de trabajo se realizó como recargo de funciones, por cuanto la jefatura inmediata y superior del funcionario en su unidad de procedencia, no facilitó que dicho el colaborador estuviera el 100% del tiempo destacado en el Proyecto. Este aspecto se definió como crítico para avanzar con mayor agilidad y eficiencia en los diferentes productos del plan de trabajo.
4. Dificultad de conseguir personal técnico para participar en el equipo de trabajo.
5. Producto de la pandemia la mitad de los funcionarios que conforman el equipo se reintegraron a las unidades de procedencia para atender aspectos propios de la Gerencia Médica o el CENDEISS.

Los insumos técnicos disponibles de esta unidad se debieron replantear y construir por parte del equipo, por cuanto carecían de calidad y una adecuada fundamentación de la necesidad de dicha estructura organizacional.

A pesar de lo anterior, el equipo implementador de la Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias ha concentrado sus esfuerzos en el desarrollo de la propuesta de manual organizacional para dicha Dirección, de tal forma que logró el pasado 30 de abril de 2021, remitir una primera versión de propuesta para este manual.

A partir de la revisión efectuada por el Equipo del PRONC se generaron varias observaciones y recomendaciones para su incorporación en el Manual, siendo que se ha venido trabajando en el ajuste a la propuesta por parte del equipo implementador quienes entregaron el 14 de mayo de 2021, una segunda versión para que sea sometida a revisión final por el Equipo del Proyecto.

Como complemento de lo anterior, se desarrolló una propuesta para la atención de las solicitudes de evaluación de tecnologías que se encuentran pendientes de atención, la cual fue trasladada a la Gerencia General, mediante oficio GG-PRONC-0207-2021 del 12 de mayo de 2021. A la fecha del presente informe no se dispone de la respuesta.

Si bien es cierto, el Proyecto se enfocó en el desarrollo de la propuesta organizacional, se requirió orientar esfuerzos en analizar los pendientes de evaluación de tecnologías, para mitigar los efectos sobre la Dirección de Evaluación de Tecnología Sanitaria, la priorización de las necesidades institucionales y para el aprovechamiento de la capacidad instalada en esa unidad.

Respecto al estado de los productos por desarrollar, el manual organizacional fue terminado esta la fecha indicada, la cual se encuentra en proceso de revisión y aseguramiento de la calidad, en caso de cumplirse con las expectativas de los cambios sugeridos y obtener el aval técnico de la propuesta por parte del Equipo del PRONC, éste podría elevarse para su aprobación.

El proceso de consolidación de la DETS está compuesto de cuatro fases a saber: fase inicial, de implementación, puesta en marcha y, finalmente, monitoreo y control. Durante el tiempo que este equipo ha trabajado, se logró completar en un 100% la fase inicial y un 28% de la fase de implementación. Respecto a las fases de puesta en marcha y monitoreo y control, estas no han iniciado por lo que su avance se mantiene en 0%.

Como parte de los temas pendientes próximos a desarrollar de la fase de implementación se encuentran los siguientes:

- Componente de Organización, RRHH y procesos.
- Conformación de la DET: cuenta con un avance de 59%.
- Manual de Organización: falta el aval técnico y aprobación del manual (completo al 92%)
- Solicitud de criterio legal y financiero.
- Componente Herramientas y Comunicaciones: tiene un 14% de avance que refleja las reuniones semanales con la rendición de cuentas.

Principales riesgos observados en esta propuesta

Durante el desarrollo de la propuesta de manual organizacional de la DETS, se identificaron algunos posibles riesgos para lograr con éxito su implementación:

- Ausencia de apoyo de las autoridades institucionales en la estructura planteada, situación que limitaría el desarrollo de un proceso objetivo y transparente respecto a la evaluación de tecnologías sanitarias.
 - Resistencia de las unidades involucradas en el alineamiento de procesos, para el traslado de sus funcionarios a la DETS.
 - Falta de dotación de recurso humano capacitado para la atención de los pendientes de evaluación.
 - Posibilidad de un escaso conocimiento sobre evaluación de tecnologías sanitarias por parte del director que se nombre para la DETS.
- **Análisis, diseño e implementación de un Centro de Servicios Compartidos (CSC).**

El Centro de Servicios Compartidos es la denominación que se ha asignado al análisis de las funciones desarrolladas por las Subáreas Administrativas y Logísticas del Nivel Central, así como también se han integrado a este concepto otros procesos transversales que podrían ser agrupados para una gestión más eficiente en una sola unidad de trabajo, evitando la duplicidad de funciones y optimizando el recurso humano en el Nivel Central de manera amplia y significativa.

Este tipo de unidad organización sería disruptiva en el enfoque clásico de gestión de oficinas centrales e introducirá modelos de trabajo modernos y de alta resolutiveidad, la orientación de la propuesta se alinea en su integralidad a los objetivos del Proyecto de Reestructuración.

El equipo de trabajo del CSC, dividió las etapas para la conformación del Centro por objetivos, estos avances se fueron conociendo y analizando en cada una de las sesiones de seguimiento efectuadas de manera conjunta con el Equipo del PRONC, según se muestra a continuación:

- **Objetivo 1:** Crear e identificar el Centro de Servicios Compartidos, al 26 de abril 2021, se encuentra finalizado al 100%.
- **Objetivo 2:** Identificación de actividades a trasladar: Presupuesto, Recursos Humanos, Compras, Activos, Transportes, Seguridad y Limpieza, Mesa de Ayuda, Mantenimiento y Correspondencia Institucional al 12 de marzo 2021, se encuentra finalizado al 100%.
- **Objetivo 3:** Elaboración del Manual Organizacional, se encuentra en la etapa de revisión y análisis del Área Estructuras Organizacionales de la CCSS, se promedia un avance del 85%.

- **Objetivo 4:** Implementación Centro Servicios Compartidos. Este objetivo está pendiente de atención (Se tenía planificado concluir el 17/09/2021) 0%.
- **Objetivo 5:** Ejecución y Monitoreo. Este objetivo está pendiente (Se tenía planificado finalizar el 30/09/2021) 0%.

Respecto a los entregables en desarrollo o temas pendientes se encuentra el cumplimiento del objetivo N°3 “Elaboración del Manual Organizacional”, el cual a la fecha presenta un avance de un 85%, se trabajó con la visión del Área de Estructuras Organizacionales y -únicamente- está en proceso la concretización de la propuesta del Centro de Servicios Compartidos, así como otros ajustes que requiera el Área técnica para ser valorados de manera integral por el Equipo del PRONC.

Actualmente se está trabajando en la elaboración de un documento final que contendrá ampliamente el estado y situación actual de los procesos evaluados. Una vez concluido se remitirá para lo que se estime pertinente.

Principales riesgos observados en esta propuesta

- La implementación del CSC podría no ser una prioridad para la Junta Directiva y las autoridades institucionales, producto del contexto de emergencia sanitaria y sus efectos en la organización.
- Podría presentarse falta de compromiso de las unidades consultivas y asesoras, aumentando los tiempos de atención de criterios técnicos, legales y administrativos.
- Falta de apoyo de la organización a la propuesta
- Cambios Políticos de la propuesta

- **Análisis de la Secretaría de Junta Directiva**

Mediante el oficio SJD-0318-2021 / GG- PRONC-0057- 2021 suscrito por el Lic. Andrey Sánchez Duarte, director del Proyecto de Reestructuración y la Ing. Carolina Arguedas Vargas, Jefe de la Secretaría de Junta Directiva, se elaboró el plan de trabajo para la atención de la disposición 4.8 del informe DFOE-SOC-IF-00013-2020, denominado “Informe de la auditoría de carácter especial sobre la gobernanza de los procesos de Contratación administrativa en la CCSS”, emitido por la Contraloría General de la República, que señala:

“(...) Elaborar un análisis de la estructura organizacional vigente y del personal requerido para asumir las funciones correspondientes de una secretaría corporativa, y someter a aprobación de la Junta Directiva, una propuesta al respecto, así como del respectivo “Manual organizacional y de funciones”. Adicionalmente, en caso de que proceda, divulgar e implementar dicha estructura y manual.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir a la Contraloría General a más tardar el 30 de julio 2021, una certificación en la cual se haga constar que la propuesta de estructura organizacional y del personal requerido, así como el “Manual Organizacional y de funciones”, fueron remitidos a la Junta Directiva. Además, en caso de que proceda, a más tardar el 17 de diciembre 2021, una certificación que haga constar que la estructura y el manual fueron divulgados e implementados. (Ver párrafos del 2.12 al 2.25).”

Al respecto, la Secretaría de Junta Directiva se adicionó a la Hoja de Ruta aprobada, mediante acuerdo II del Artículo 4 de la Sesión 9163 del 11 de marzo 2021 en los siguientes términos:

“ACUERDO SEGUNDO Instruir al Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, para que incorpore dentro de la hoja de ruta aprobada en el artículo N° 4 de la sesión N° 9144 de 07 diciembre 2020, el análisis de la propuesta de estructura organizacional de la Secretaría de Junta Directiva.”

En este sentido, se estableció un plan de trabajo que contiene las distintas etapas y fases necesarias para un diseño adecuado y óptimo a esta Secretaría cumpliendo con su rol de apoyo a la Junta Directiva y mejorando en la medida de lo posible los elementos actuales para robustecer sus actividades.

Para cumplir con este objetivo, se efectuaron diversas sesiones de trabajo para analizar de manera detallada cada una de las funciones propuestas, no obstante, se ha dificultado unificar criterios entre las partes involucradas, motivo por el que se procedió a realizar la propuesta de Manual de Organización conforme al criterio técnico del Proyecto el 04 de mayo de 2021, el cual se encuentra en proceso de ajustes finales por parte del Equipo del PRONC.

La propuesta de Manual de Organización ajustada se desarrolló con fundamento en el Reglamento Interno de la Junta Directiva de la CCSS, febrero de 2011 (vigente), debido a que no se recibió información de la aprobación a la actualización del citado instrumento regulador. Así mismo, se consideran elementos que caracterizan el gobierno corporativo.

Es importante señalar, que el Plan de Trabajo presenta un atraso, al 16 de abril de 2021 se debió haber concluido el Manual de Organización y al 07 de mayo lo relativo a cargas de trabajo y viabilidades, sin embargo, se han presentado situaciones ajenas al Proyecto que han dificultado el avance esperado en esta materia, entre ellas, que la Junta Directiva ha sesionado en forma extraordinaria con mayor frecuencia, lo cual enfoca en las prioridades del equipo técnico de la Secretaría en atender al máximo órgano institucional.

Principales riesgos observados en esta propuesta

El principal riesgo identificado en esta propuesta, como se indicó en párrafos anteriores, se constituye en la divergencia de criterios entre ambos equipos de trabajo (SJD-PRONC), en lo relativo al ámbito de las competencias y responsabilidades de la Secretaría de la Junta Directiva, lo que incide en la culminación del Manual de Organización y por lo tanto en la consecución de las tareas establecidas en el Plan de Trabajo.

Asimismo, la Secretaria de Junta Directiva tiene acceso a la Comisión de Gobernanza que no se encuentra articulada con el Proyecto de Reestructuración y que se encuentra impulsando el Reglamento de Junta Directiva, donde se consignan las funciones que la SJD estimen pertinente sin la validación de esta Dirección de Proyecto.

- **En relación con Área de Investigación en Salud y Seguridad Social.**

El Área de Investigaciones en Salud y Seguridad Social del CENDEISSS fue un aspecto adicionado a la Hoja de Ruta aprobada, decisión que se adoptó mediante el artículo 19° de la sesión N° 9141, celebrada el 19 de noviembre del año 2020, en los siguientes términos:

“ACUERDO TERCERO:

Instruir al CENDEISSS para que una vez aprobado el reglamento de Investigación Biomédica:

Elabore los lineamientos o manuales que permitan la ejecución del Reglamento de Investigación Biomédica, Caja Costarricense de Seguro Social, en un plazo máximo de 4 meses.

Inicie un proceso de sensibilización institucional sobre los alcances del Reglamento de Investigación Biomédica de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Traslade el Reglamento aprobado al Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central para que continúe con el fortalecimiento de la estructura organizacional del CENDEISSS.”

El 15 de marzo de 2021, mediante el oficio GG-CENDEISSS-0216-2021, suscrito por el Dr. Juan Carlos Esquivel, director del CENDEISSS remitió los antecedentes del reglamento de investigación.

El 25 de marzo de 2021, en el oficio GG-PRONC-0111-202, el Proyecto remite a la Gerencia General el Plan de acción para atender lo instruido por la Junta Directiva de la CCSS, en el artículo 19° de la sesión N° 9141, celebrada el 19 de noviembre del 2020, respecto a la propuesta de estructura de Investigación del CENDEISSS.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Gerencia General

Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central

Teléfono: 25390000 ext. 4248

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

Actualmente, se dispone de un equipo de trabajo integrado y desarrollando la propuesta de Manual de Organización para el AISSS. Este manual se encuentra a un nivel de avance del 64%, que implica la investigación preliminar, la redacción del Manual conforme la metodología definida y la revisión de las funciones correspondientes al área, de acuerdo con el Reglamento de Investigaciones Biomédicas.

Para cumplir con el 100% de esta etapa, se debe complementar el documento con las funciones y responsabilidades acordes al ámbito de las competencias otorgadas a esta Área, ya que su accionar no se limita exclusivamente a lo definido en el Reglamento de Investigaciones Biomédicas. Así como complementar apartados del Manual de Organización que requieren de una justificación con fundamento en elementos técnicos de la unidad.

En relación con los entregables en desarrollo, el Manual de Organización de acuerdo con el Plan de Trabajo definido, debió haberse concluido el 07 de mayo 2021, fecha que se ha visto afectada debido a la integración tardía del equipo de trabajo de contraparte por parte del CENDEISS y la disponibilidad de tiempo de sus integrantes para cumplir con las sesiones programadas.

Principales riesgos observados en esta propuesta

Como un riesgo en el desarrollo de este estudio técnico, se puede indicar la necesidad de modificar el Reglamento de Investigaciones Biomédicas aprobado por la Junta Directiva, debido a que se incluyen elementos de orden organizacional del Área.

Aspectos que, de acuerdo con la normativa institucional, deben ser definidos mediante un estudio técnico de estructura funcional y organizacional, ya sea por parte del Proyecto de Reestructuración debido a las circunstancias actuales o por el Área Estructuras Organizacionales como instancia institucional responsable de la materia. Además, técnicamente no se considera conveniente regular aspectos organizativos en un Reglamento, debido a que provoca rigidez en la organización cuando se requiera realizar ajustes para responder a las políticas, estrategias y nuevos requerimientos institucionales.

Otro riesgo para considerar es que las sesiones de trabajo avanzan conforme la disponibilidad de tiempo de los integrantes del equipo, que es bastante limitado y afecta el cumplimiento de los plazos definidos en el Plan de Trabajo.

- **Consolidación, definición e implementación de la Gerencia General.**

Mediante oficio GG-1125-2021 / GG-PRONC-0145-2021 de fecha 13 de abril de 2021, suscrito por la Gerencia General y el Proyecto, se procedió a la designación del equipo de trabajo para la consolidación de la Gerencia General, a partir del miércoles 14 de abril 2021 hasta el 14 de junio del año en curso, con las siguientes personas:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Gerencia General

Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central

Teléfono: 25390000 ext. 4248

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

1. Lic. Melvin Zúñiga Sedó (Coordinador).
2. Licda. Cristina Isabel Quesada Quesada.
3. Licda. Karol Stephanie Rivera Picado.
4. Ing. Andrey Mora Bermúdez.
5. Licda. Laura López Carmona.
6. Licda. Zeidy Campos Benavides.
7. Ing. María Fernanda Soto Quesada.
8. Licda. Rebeca Alvarado Martín.

El equipo de trabajo conformado a los efectos del análisis de la Gerencia General efectuó inicialmente un planteamiento de un objetivo general y específicos, con la finalidad de precisar el abordaje de la tarea encomendada.

El objetivo general del equipo de trabajo se definió como el diseño de una propuesta organizacional de la Gerencia General de la CCSS, alineada a marco jurídico, bajo un enfoque por procesos y en cumplimiento con las disposiciones institucionales, así mismo, se establecieron tres objetivos específicos los cuales consisten en:

- a) Realizar un Diagnóstico del despacho de la Gerencia General.
- b) Efectuar un análisis de la articulación y definición de la ubicación de las Direcciones de Sede actuales en relación con el rol estratégico de la Gerencia General.
- c) Identificación de los procesos relevantes de la Gerencia General, según rol y competencia técnica.

La propuesta de trabajo consiste en el desarrollo de una serie de actividades, contemplando una fase inicial, y posteriormente, a través de 3 fases con sus respectivos objetivos, siendo primordial una fase 1 relacionada con la elaboración de un diagnóstico del despacho de la Gerencia General, que permita la recopilación de información y análisis de los principales antecedentes, aspectos legales, así como una revisión de las funciones aprobadas por la Junta Directiva y las funciones ejecutadas actualmente en el despacho de la Gerencia, lo cual contribuye al equipo de trabajo para el entendimiento del negocio, y a disponer de mejor criterio para el abordaje de las fases 2 y 3, las cuales estarán supeditadas a la finalización de la fase 1.

La fase inicial se ha mantenido con un porcentaje de avance del 67%, lo anterior, ya que hasta la fecha no se había logrado establecer las sesiones de trabajo respectivas con la Gerencia General, por ende, durante estas semanas el equipo de trabajo se mantiene a la espera de la reunión respectiva y definición de los enlaces gerenciales, que permita el inicio de actividades, las cuales deben ser ejecutados en conjunto con los funcionarios del despacho. La presente actividad muestra un retraso de 5 semanas a la fecha de elaboración del presente informe.

Posterior a la fase inicial, se ha trabajado en el diagnóstico de la situación actual de la Gerencia General, el cual sería la base para continuar con el análisis de las direcciones adscritas, así como el abordaje de otros procesos que podrían estar asociados a la Gerencia General. En este documento se mantiene un avance del 37% en la fase del diagnóstico, ya que para completar estas actividades se requiere de una participación de los enlaces gerenciales, así como el flujo de información entre el grupo de trabajo y los colaboradores de la Gerencia.

Adicionalmente, se encuentra pendiente el envío de 2 formularios para recopilar información, relacionados con las actividades que realizan actualmente los asesores de la Gerencia, así como información que deberá ser proporcionada por la persona encargada del despacho gerencial, lo cual es un insumo valioso para conocer la dinámica de trabajo de los colaboradores, así como, para determinar las actividades que se ejecutan y su relación con las funciones estratégicas que debe desarrollar una Gerencia General.

La fase de diagnóstico tiene un retraso de aproximadamente 3 semanas, y está relacionado con la imposibilidad de disponer de un enlace o enlaces gerenciales formalmente establecidos, con los cuales se pueda canalizar el flujo de información requerido para el análisis.

Por otro lado, dentro de las actividades del equipo de trabajo hasta la fecha se resaltan diferentes sesiones de trabajo virtuales, dentro de las que destacan:

- Benchmarking con funcionarios del Instituto Nacional de Electricidad.
- Benchmarking con funcionarios del Banco de Costa Rica.
- Sesión de Trabajo con el Gerente y funcionarios de la Gerencia Financiera, sobre la política de sostenibilidad financiera.
- Sesión de Trabajo con funcionarios encargados del desarrollo de la propuesta de gobierno corporativo a nivel de Junta Directiva.
- Sesiones de trabajo con coordinadores de otros equipos implementadores del PRONC.
- Sesiones de trabajo para el análisis preliminar de las direcciones de sede adscritas a la Gerencia General.
- Sesión de trabajo con compañeros de EDUS, en el tema de Innovación.
- Sesión de trabajo con compañeros del Área de Publicaciones e Impresos, con la finalidad de ahondar en el tema de Gestión Documental.
- Entregables en desarrollo o temas pendientes.

Cabe resaltar, que todos los documentos generados constan en las carpetas descritas anteriormente, las minutas de las reuniones cuando así correspondía, o el respaldo por medio de videos de las sesiones de trabajo realizadas durante todas estas semanas, por el equipo implementador.

Principales riesgos observados en esta propuesta

Se visualizan tres riesgos asociados al proceso de análisis de la Gerencia General, resumidos en el siguiente orden:

- Posibilidad de que el diagnóstico no cupla con la expectativa institucional.
- Probabilidad de mantener Direcciones en la Gerencia General no acorde a los procesos estratégicos.
- Probabilidad de incluir unidades que no respondan al rol estratégico conductor.

El análisis de riesgos en todo proyecto es necesario considerar factores como la probabilidad de ocurrencia, la incertidumbre, los riesgos imprevistos, el impacto del riesgo, entre otros. Para efectos prácticos, los factores de riesgo identificados se enlistan a continuación:

- Cambios en el entorno.
- Modificación en prioridades institucionales.
- Compromiso partes interesadas y vinculadas.
- Disponibilidad de expertos en procesos claves de la institución.
- Demora de criterios técnicos.
- Desarticulación en el análisis.

Consecuente con lo anterior, se establecen actividades tendientes a mitigar o minimizar los riesgos identificados.

- Propuesta para la continuidad del equipo de trabajo.
- Realizar la designación de una de las funcionarias del equipo, para que asuma la coordinación de este.
- Establecer una estrategia de comunicación diferente con la Gerencia General, con la finalidad que se cuente con el apoyo y colaboración necesaria para la consecución de los objetivos.
- Que se mejoren los canales y enlaces de comunicación, así como el flujo de información con la Gerencia General, para lograr una comunicación asertiva.
- Definición si los equipos implementadores de otras propuestas requieren de un aval o revisión de sus productos por parte del equipo de la Gerencia General, cuando estas involucren la creación o modificación de unidades que vayan a estar adscritas a esa dependencia.
- Definición de los alcances del equipo actual respecto al análisis de las direcciones de sede de la Gerencia General, si debe de ser fortalecido, o esa labor la efectuarán otros equipos.
- Todas las propuestas que se emitan deberán sustentarse en los criterios técnicos con la finalidad que el despacho de la Gerencia General cumpla su rol estratégico en nivel institucional.

- **Análisis, diseño e implementación de la Gerencia de Logística**

El Proyecto de Reestructuración como parte de la hoja de ruta aprobada por la Junta Directiva realizó en los meses de febrero y marzo el acercamiento con el Dr. Esteban Vega de la O para el inicio de las tareas de la reorganización administrativa, sin embargo, el avance obtenido se limitó por la necesidad de estabilizar la cadena de abastecimiento institucional por los efectos del Covid-19 a nivel mundial y su repercusión en la CCSS.

El 26 de marzo 2021, se realizó otro acercamiento con el Dr. Esteban Vega de la O, Gerente de Logística a.i., para iniciar el proceso de reestructuración en el citado despacho gerencial, para estos efectos se remitió el siguiente correo electrónico:

“(...) La Gerencia General a través de la Dirección del Proyecto de Reestructuración se encuentra desarrollando la hoja de ruta priorizada y aprobada por la Junta Directiva sobre la reestructuración del ámbito central.

En dicha hoja de ruta se encuentra priorizado el análisis e implementación de la “Nueva Estructura Organizacional de la Gerencia Logística”, asimismo, la Junta Directiva acordó que el modelo de gobernanza de la contratación de la CCSS se analice en el Proyecto Reestructuración.

Por lo anterior, se le convoca a sesión de trabajo el próximo martes 06 de abril 2021, de 8:00 am a 10:00 am. Además, es importante la designación de un enlace para que se dedique a tiempo completo en el abordaje de la reestructuración de la gerencia a su cargo.

La Institución requiere una estructura moderna que permita enfrentar los retos epidemiológicos, demográficos, tecnológicos y financieros, por esta razón le agradecemos toda la colaboración, apoyo y alineamiento con las disposiciones de la Gerencia General y Junta Directiva.

Agradeciendo su acostumbrada colaboración. (...)”

En respuesta al citado correo electrónico, el Dr. Vega, señaló:

“Con gran interés acojo la propuesta de evaluación de reestructuración de la GL.

Comentarle que para ese horario ya tengo sesión de evaluación de abastecimiento de EPP para la atención de la pandemia y reactivación, por lo que agradecería programarla a partir de las 9:30 a.m. que inmediatamente terminamos la sesión programada.

Con respecto al enlace a tiempo completo es un aspecto que analizaremos en esa sesión de acuerdo a la coyuntura actual de demanda de trabajo en la que se encuentra la Gerencia de Logística en el momento histórico en el que nos encontramos, pero seguro que haciendo el mayor esfuerzo podremos llegar a un punto intermedio. “

Producto de la sesión de trabajo se definió la necesidad de disponer de un coordinador del equipo implementador, para tales efectos se nombró al Lic. Anthony Herrera Amador por su conocimiento de la Gerencia de Logística y la facilidad de apoyar al Proyecto en esta tarea.

El 05 de marzo de 2021, mediante el oficio SJD-0390-2021, la Ing. Carolina Arguedas Vargas, Secretaria de Junta Directiva, comunicó a esta Dirección lo acordado por el Jerarca Institucional, en el artículo 34°, Sesión N°9161, celebrada el 04 de marzo de 2021, respecto al informe DFOE-SOC-IF-00013-2020, que indica:

“ACUERDO SEGUNDO

Trasladar a la Dirección del Proyecto de Reestructuración, el análisis de las propuestas que presentaría la Administración relacionadas con modificaciones en los procesos de compras públicas que permitan al Órgano Colegiado, dedicar sus acciones y decisiones a aspectos estratégicos y de gobierno sobre la materia de contratación.

ACUERDO FIRME”.

El 26 de marzo de 2021, mediante el oficio SJD-0580-2021, suscrito por la Ing. Carolina Arguedas Vargas, Secretaria de Junta Directiva, mediante el cual comunicó lo resuelto por el Jerarca Institucional, en el artículo 11° de la Sesión N°9165, celebrada el 26 de marzo del año 2021, en el marco de la comunicación de los resultados del informe efectuado por la Auditoría Interna AI-343-2021 del 03 de marzo de 2021, con ocasión a la gestión del proceso de refrendo interno en los hospitales de la institución, que literalmente señala:

“ACUERDO TERCERO

Instruir al Director del Proyecto de reestructuración presentar a conocimiento de la Junta Directiva, un informe del estado actual del proceso de reestructuración en materia de contratación administrativa, incluyendo la actividad contractual desarrollada por la Gerencia de Logística y el resto de las 162 unidades con que dispone la Institución, en el plazo de 1 mes (jueves 29 de abril del 2021).”.

Por lo anterior, se procedió con el análisis de la documentación disponible en el proyecto, con la finalidad de efectuar un diagnóstico actualizado de la Gerencia de Logística. Al respecto, se determinó que la Gerencia de Logística en la actualidad se encuentra integrada por tres (03) Direcciones de Sede, seis (06) Áreas de Sede, dieciocho (18) Subáreas de Sede y siete (07) centros de producción.

Además, se constató que a nivel institucional se dispone de ciento sesenta y dos (162) unidades de compras autorizadas, de las cuales treinta y dos (32) se encuentran ubicadas en el ámbito del Nivel Central, en este sentido, la complejidad y cantidad de funcionarios que componen dichas unidades es variada y sin estándares a nivel institucional

Esta Gerencia en los últimos trece (13) años, ha sido sujeta al menos a dos intervenciones y el puesto de Gerente ha sido ocupado como titular, interventor o interino por seis (6) funcionarios, de los cuales se han concentrado la mayor parte de nombramientos a partir del 2018, tal inestabilidad ocasiona falta de continuidad en los proyectos y gestiones que se han propuesto.

Desde la perspectiva de la Contraloría General de la República y la Auditoría Interna se han señalado una serie de debilidades y oportunidades de mejora en materia de contratación administrativa, dentro de los cuales, se abarcan en forma integral el proceso de compra que realiza la CCSS, y puntualiza en debilidades que se repiten a nivel institucional, pero sobre todo se ha complejizado en los últimos tiempos en el contexto de la pandemia del Covid-19.

Adicionalmente, se menciona que la cantidad de unidades de compra limita la real gobernanza en materia de compras y aumenta los riesgos que se han señalado en los diferentes informes, asimismo, deja en evidencia la necesidad de analizar el costo-beneficio y la efectividad de los controles, los mecanismos técnicos e instrumentos creados por la Institución.

Se debe mencionar que existe una propuesta base para la reorganización de la Gerencia de Logística por parte de la Dirección del Proyecto anterior, sin embargo, carece de los elementos básicos, la fundamentación de la problemática, alineamiento organizacional y los estudios técnicos, financiero y legal para avanzar en dicha propuesta.

El análisis efectuado, así como las propuestas planteadas fueron presentadas ante la Gerencia General mediante oficio GG-PRONC-0159-2021 del 23 de abril de 2021, con la finalidad de que sean elevadas ante la Junta Directiva en atención al acuerdo adoptado por ese Órgano Colegiado en el artículo 11° de la Sesión N°9165, celebrada el 26 de marzo del 2021 y de esta forma dar continuidad a las fases establecidas por el Proyecto de Reestructuración para robustecer la propuesta con fundamento técnico, legal y financiero.

Está pendiente de que la Gerencia General eleve dicha propuesta a valoración y aprobación de la Junta Directiva o bien emita el criterio para el análisis del Proyecto.

Principales riesgos observados en esta propuesta

Como riesgos más considerables que podrían incidir en la reestructuración de la Gerencia de Logística, se considera pertinente señalar los siguientes:

- Cambios en el entorno
- Compromiso de las partes involucradas
- Disponibilidad de especialistas en el proceso de compras
- Demora en criterios técnicos
- Desarticulación de los análisis
- Modificación prioridades institucionales
- Cumplimiento de disposiciones de Contraloría General de la República

Aspectos que podrían considerarse para la implementación de la Gerencia de Logística

- Continuar con la conformación del equipo implementador, considerando a funcionarios con mística, compromiso y conocimiento en la cadena de abastecimiento.
- Establecer mecanismos de comunicación eficientes para disponer del apoyo y la colaboración necesaria por parte de las instancias involucradas.
- Que se efectúe un replanteamiento en la hoja de ruta aprobada, con la finalidad de considerar los nuevos requerimientos solicitados por la Junta Directiva.
- Que se valore la incidencia que podría generar un proceso de reestructuración en la Gerencia de Logística, de cara a la situación actual de pandemia.
- Las propuestas que se emitan deberán sustentarse en análisis técnicos validados por las instancias competentes.

- **Modelo de Gobernanza en TIC**

La Junta Directiva adoptó mediante el Acuerdo I del Artículo 27 de la Sesión 9099 del 28 de mayo 2020, la inclusión del modelo de gobernanza en el contexto del Proyecto de Reestructuración, según los siguientes términos:

“Se instruye a la Gerencia General y al Proyecto de Restructuración para que analicen la propuesta de Modelo Meta de organización de TIC, el cual forma parte del Modelo Meta de Gobernanza y Gestión de las TIC, y presenten en un plazo de dos meses un informe a la Junta Directiva sobre la propuesta final a considerar.”

No obstante, dicho análisis no fue incluido dentro de los 14 entregables aprobados por la Junta Directiva en la Hoja de Ruta. Posteriormente, el 26 de febrero del 2021, en el oficio GG-0596-2021, el Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General, indicó:

“(...) esta Gerencia General les instruye trabajar de manera conjunta para que las observaciones planteadas en el documento en análisis sean tomadas en consideración, a su vez que se identifiquen los aspectos de mejora y ajustes que orienten y alineen los trabajos de tal manera que el modelo de gobernanza sea congruente a la visión institucional desde la óptica del Proyecto de Reestructuración y el Programa de Fortalecimiento.

Para atender lo instruido por esta Gerencia se designa a la Dirección del Proyecto de Reestructuración como coordinador (...)

Como prioridad se realizaron sesiones con el Área de Estructuras Organizacionales y el Programa de Fortalecimiento de Prestación de Servicios de Salud, para definir y consensuar los principales aspectos que se estaban requiriendo para avanzar en el manual de organización de las redes integradas y la consolidación del Gobierno de la Red.

El 20 de abril de 2021, mediante el oficio GG-PRONC-179-2021, esta Dirección conformó el equipo de análisis del modelo, con participación de funcionarios del Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, y Programa Fortalecimiento de la Prestación de los Servicios de Salud para integrar una visión conjunta que atienda los requerimientos institucionales en materia de tecnologías de información y comunicaciones.

En la actualidad el equipo de trabajo ha logrado conformar el documento denominado Manual de Organización de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, en el formato del Proyecto de Reestructuración, con los insumos aprobados por la Junta Directiva y que están siendo revisados por este equipo. De la lectura de los documentos y estudios realizados por la firma PWC, se concluye preliminarmente que, se requieren hacer ajustes tanto en la estructura como en los roles establecidos y aprobados por la Junta Directiva.

Por lo anterior, se han agendado sesiones de trabajo, con la empresa consultora que realizó los estudios y la propuesta aprobada, para conocer en detalle las justificantes de algunas de las decisiones y aspectos técnicos incorporados dentro de la propuesta. Asimismo, se ha considerado necesario conocer algunas posiciones de actores relevantes en el quehacer institucional de las tecnologías de información y comunicaciones, como por ejemplo el Director de Tecnologías.

Por lo tanto, este primer borrador aún no incluye los cambios en el Organigrama, que serán planteados por el equipo de trabajo, actualmente se está trabajando en la introducción, antecedentes y análisis de la situación actual.

Principales riesgos observados en esta propuesta

- Se deben considerar los costos que genere una propuesta unificada de servicios TIC para los seguros de SEM e IVM, realizando el cargo respectivo a cada uno de ellos.
- Ausencia de un análisis de las habilidades y competencias del personal de los diferentes Centros de Gestión Informática, previo al traslado del recurso humano con el fin de garantizar una distribución correcta de acuerdo con el perfil y necesidad en cada servicio.
- Carencia de un análisis de Cargas de Trabajo por unidad funcional a efecto de buscar un equilibrio y cumplimiento de los acuerdos de servicio.
- Al no disponer de un análisis de competencias y las cargas de trabajo indicadas en los puntos anteriores, no se tiene claridad en qué contenidos se requiere reforzar conocimientos para cumplir con el modelo de entrega de servicio que requiere el negocio.
- Ante la ausencia de un catálogo de Servicios por Centro de Gestión Informática, debidamente formalizado donde se contemplen al menos el acuerdo de nivel de servicio, roles, responsabilidades, protocolos de atención, entre otros; lo cual podría dificultar la elaboración de un plan de trabajo y la logística para el traslado del recurso humano y económico.
- Retraso o Incumplimiento en la entrega de productos a causa de atrasos provocados por el proceso de transición al momento de implementar de la nueva estructura propuesta.
- Impacto de los proyectos especiales que actualmente se encuentran en ejecución bajo la figura de gomeleo de plazas y otros, que distorsionen la prestación de servicios TIC al no encontrarse alineados a la nueva propuesta de entrega de servicios.
- Limitante legal para realizar modificaciones en los contratos laborales para poder brindar atención 24/7 a los servicios TIC.
- Falta de cultura en el tema de gestión de cambio por parte de los funcionarios implicados, lo cual podría ocasionar molestia, resistencia, denuncias, preocupación, entre otros aspectos.
- Falta o ausencia de conocimiento de los diferentes contratos y sus alcances que se encuentran en ejecución o en proceso de adjudicación y como se van a gestionar o trasladar a la DTIC.
- Toma de decisiones políticas que impacten en los aspectos técnicos requeridos para la correcta gobernanza de las TIC.

- **Análisis y diseño del Área de Control de Activos**

La Gerencia General en el oficio GG-2329-2020 del 12 de agosto 2020, dirigido a la Dra. Julia Li Vargas, en ese momento directora del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, realizó observaciones en torno al tema de legalidad de la conformación del Área de Control de Activos.

Específicamente dicho oficio aborda dos aspectos relevantes, sobre la carencia de los criterios técnicos respectivos, a saber, administrativo, financiero, jurídico, político, así como la omisión de remitir a la Gerencia General las resoluciones administrativas de traslado de personal al Área Control de Activos. Aunado a ello, resalta la importancia de que las acciones ejecutadas por dicho proyecto sean apegadas al bloque de legalidad que corresponda.

Con relación a lo expuesto es relevante señalar que, a partir del nombramiento del suscrito como director, se inició un proceso de revisión de hoja de ruta, productos entregados, entre otros, así como la búsqueda e implementación de mejores prácticas para el abordaje de aspectos como la conformación de equipos de trabajo, tecnicidad de los productos, elaboración de las propuestas, entre otros.

Es por esta razón que esta Dirección suscribe los oficios GG-REESTRUCTURACIÓN-0017-2021 y GG-PRONC-0136-2021, del 01 de febrero y 8 abril 2021, respectivamente, en el que le solicitó al Lic. Gilberth Alfaro Morales, Director Jurídico, emitir criterio técnico sobre la herramienta denominada “Hoja de verificación de requisitos para la supresión, traslado, modificación o creación de estructuras o funciones”, mediante la cual se le da control y seguimiento a los análisis y criterios que deben acompañar a cada uno de los productos que se generen en el Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central.

En línea con lo anterior, los criterios que se proponen a la Dirección Jurídica para su valoración se detallan a continuación:

1. Criterio Administrativo: Antecedente, objetivos, diagnóstico, planteamiento, beneficios, definición y cantidad de funcionarios, margo regulatorio.
2. Criterio económico-financiero.
3. Criterio Dirección Bienestar laboral.
4. Criterio de la DAGP.
5. Criterio de oportunidad.
6. Otros criterios políticas y normas criterio jurídico sobre un aspecto específico.
7. Manual de organización.
8. Aprobación del manual de organización.
9. VB preliminar Gerencia General.
10. VB Comisión de Reestructuración de Junta Directiva.
11. Criterio legal.
12. Presentación formal a la Gerencia General y Junta Directiva.

No obstante, se debe señalar que a la fecha se está a la espera del criterio de la Dirección Jurídica, el cual se considera de relevancia para brindar seguridad normativa y técnica a la supresión, traslado, modificación o creación de estructuras.

En cuanto al criterio de viabilidad financiera se emitió el oficio GG- REESTRUCTURACIÓN-0010- 2021, del 26 de enero de 2021, dirigido a la Dirección de Presupuesto, posteriormente, por correo electrónico, el Lic. Sergio Gómez Rodríguez remitió los lineamientos y la validación de una matriz elaborada por este Proyecto. El 04 de mayo de 2021, en la nota GF-DP-1126-2021, anexó el documento final para consideración del Proyecto.

Conviene destacar que en el oficio GG- REESTRUCTURACIÓN- 009- 2021, del 26 de enero de 2021, dirigido a la Dirección de Administración y Gestión de Personal se remitió la solicitud de criterio técnico para la movilización de personal en el contexto de reestructuración, sin embargo, a la fecha no se dispone del producto final por parte de dicho ente técnico.

En torno al tema del Área Control de Activos, esta Dirección coincide en los puntos y oportunidades de mejora señalados por esa Gerencia General en el oficio GG-2329-2020, y considera como un elemento clave disponer de los elementos que permitan realizar las acciones pertinentes en la citada área.

En la Hoja de Ruta aprobada por la Junta Directiva en el artículo 4° de la sesión N° 9144, celebrada el 07 de diciembre 2020, se propone analizar y evaluar los resultados del proceso de implementación del Área de Control de Activos, lo cual es consistente con una institución que enfrenta múltiples retos y que impulsa proyectos estratégicos que podrían ser congruentes con el fortalecimiento del proceso de gestión de activos.

Lo anterior de conformidad al acuerdo tomado por la Junta Directiva en el artículo 14° de la sesión 9070, del 12 de diciembre de 2019, que expone:

(...) Asimismo, dado que el proceso de reestructuración es evolutivo, queda abierto cualquier ajuste que deba realizarse en mejora del proceso PS-19 Gestión de Activos."

Esta Dirección en la actualidad estaba analizando los funcionarios idóneos para integrar el equipo de trabajo que conducirá el proceso de implementación del Área Control de Activos, pero principalmente no se ha iniciado la labor técnica a la espera de disponer de los criterios técnicos, financieros y legales como herramientas fundamentales en cumplimiento a la hoja de ruta aprobada por Junta Directiva.

Como complemento a lo anterior, es prioritario disponer del criterio de la Dirección de Administración y Gestión de Personal para la movilización de personal en el contexto de reestructuración, el cual sigue pendiente a la fecha.

- **Análisis y diseño de la Gerencia Médica**

El Proyecto de Reestructuración como parte de la implementación de la hoja de ruta aprobada por la Junta Directiva, propuso el inicio del análisis de la estructura de la Gerencia Médica, sin embargo, el Dr. Mario Ruiz Cubillo, gerente de ese despacho indicó en varias sesiones de trabajo la imposibilidad de apoyar la reorganización administrativa, producto de la pandemia del Covid-19.

Posteriormente, se recibió el oficio GM-2922-2021 del 02 de marzo del 2021, suscrito por el Dr. Mario Ruiz Cubillo, Gerente Médico, mediante el cual menciona que el proceso de reestructuración debe analizarse para que no se continúe por ese despacho gerencial y sus unidades organizacionales, destacando:

“(...) Atención a la Pandemia: Si bien es cierto en este momento la cantidad de casos viene en disminución, se sigue en preparación y previsión continua por la probabilidad de que se presente un aumento de casos o el auge de las diferentes variantes del virus Covid 19, por lo cual sería contraproducente intentar cambios de estructura en el momento donde cada una de las unidades adscritas poseen roles y responsabilidades asignadas.

(...)Proceso de Vacunación: Se ha trazado una hoja de ruta para la aplicación de las dosis de vacunas para la población, siendo ahora más que nunca necesaria la coordinación entre los diferentes componentes de la estructura gerencial, por lo cual se considera no es conveniente intentar proponer cambios en el futuro cercano ya que pondría en riesgo el proceso de vacunación y ocasionando confusión, especulación y ansiedad por parte de los colaboradores y los usuarios al momento de estar desarrollado este proceso de vital importancia para el país.

(...)Inicio de la recuperación de servicios y desescalada de camas Covid 19: El impacto de la pandemia en términos de consultas durante el año 2020 fue de 1.2 millones de consultas menos respecto al año 2019, de ahí que se desarrolla una propuesta para la atención de las personas en diferentes unidades y centros a lo largo y ancho del país, lo cual ha significado ámbitos de coordinación importantes y pertinentes entre los tres niveles de atención bajo el apoyo y dirección del nivel central, por lo cual, modificar la estructura puede resultar perjudicial en el desarrollo de este proceso.

(...)Trabajo de la Dirección Red de Servicios y Redes Integradas (Direcciones Regionales): Durante la gestión de la Pandemia uno de los elementos más importantes ha sido prestación de servicios de salud en red en el primer y segundo nivel de atención, siendo la Dirección de Red la instancia responsable de la implementación y operacionalización de lineamientos, instrucciones y protocolos relacionados con la prestación de servicios de salud, de lo anterior se considera que realizar cambios en este nivel puede propiciar un efecto negativo debido a las acciones ya emprendidas por la Dirección de Red y sus unidades adscritas siendo los responsables de desarrollar las estrategias en el nivel local.” (lo resaltado y subrayado es nuestro)

Debido a lo expuesto esta Dirección de Reestructuración Organizacional del Nivel Central suscribe oficio GG-PRONG-099-2021, del 16 de marzo 2021, mediante la cual le solicitó al Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General, realizar una valoración de lo expuesto en el oficio GM-2922-2021, además, de realizar una sesión de trabajo con la finalidad de abordar la temática.

En línea con lo expuesto el Dr. Cervantes Barrantes, remite oficio GG-0919-2021, del 26 de marzo 2021, en el que señaló:

“...los acuerdos de Junta Directiva , tienen carácter preceptivo y por ende su acato es taxativo para la Administración, por lo que, las consideraciones emanadas de la Gerencia Médica, no deben ser obviadas pero tampoco son eximentes para que se restrinja a realizar las acciones que le fueron instruidas y que precisamente van en procura de la mejora sustancial de los servicios, de lo que a criterio no guarda relación la nueva normalidad que atraviesa el país en suspender las prácticas comunes y la consolidación de las tareas sustantivas, operativas y estratégicas que se propongan.

Lo anterior, máxime que temas de tanta relevancia como lo es la Pandemia, que no se identifica fecha futura cierta en un corto plazo para su término, debe la Institución continuar desarrollando sus labores en una normalidad, sin parálisis más que de tomar las acciones contingentes en aquellos aspectos que pudieran incidir en los resultados a cabalidad, ello sin suspender en ningún extremo sus actuaciones para consolidar tan importante Proyecto, como lo es el cumplimiento de la “Hoja de ruta” y su especial trazo en tiempos y responsables, de los que se incluye a esta Gerencia General en valía de la rendición de cuentas y responsable directo de dicho Proyecto.”

Aunado a lo anterior, el Dr. Cervantes indica que aproximadamente el 70% de la estructura Institucional corresponde a la Gerencia Médica, por lo cual suspender las acciones instruidas por la Junta Directiva en torno al tema de reestructuración, tendría un impacto directo al plazo, planificación y los objetivos trazados por este Proyecto.

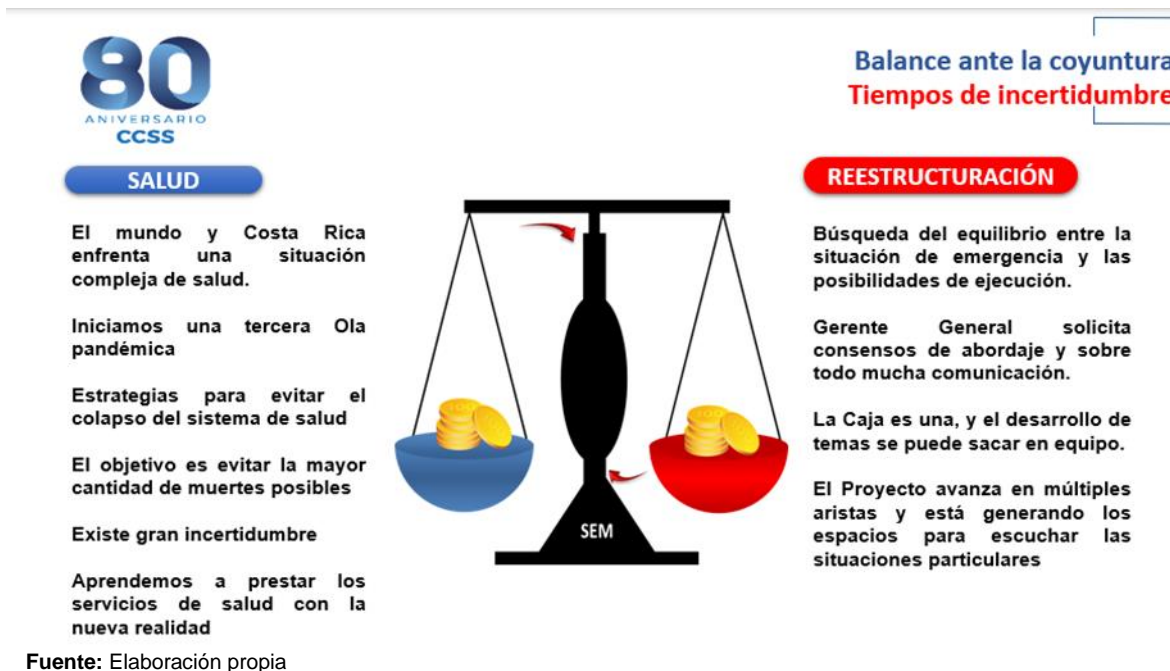
Finalmente, el Dr. Cervantes señala en su oficio:

“...ante la nueva normalidad la Administración debe establecer mecanismos en los que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos y continuar desarrollándose de forma eficaz y eficiente.

En ese sentido, se le solicita a esa Dirección de Proyecto tomar nota de lo acá indicado, y reorientar sus esfuerzos para atender a cabalidad la Hoja de ruta aprobada por la Junta Directiva, dada su actividad sustancial que le compete prever los riesgos inherentes pero a su vez la contingencias que coadyuven a mitigar los eventos y pueda esta Gerencia General rendir cuentas en todos sus extremos a final del periodo 2021 con la consolidación de la Reestructuración a Nivel Central que garantice los objetivos propuestos, según lo acordado e instruido por Junta Directiva.”

En línea con lo expuesto por la Gerencia General, es relevante señalar que según la “Hoja de Ruta” del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, aprobada por Junta Directiva mediante el artículo 4 de la sesión 9144, del 7 de diciembre 2020, en la cual la Gerencia Médica se encuentra priorizada para el diseño e implementación de la nueva organización.

De conformidad a lo señalado por el Dr. Roberto Cervantes, Gerente General y en revisión a la Hoja de Ruta, esta Dirección requiere coordinar una sesión de trabajo con prioridad para el abordaje de la reestructuración en la Gerencia Médica, con la siguiente propuesta:



Queda claro que existe una realidad mundial que es el Covid-19 y su impacto en Costa Rica se mantendrá por un tiempo mayor, asimismo, la CCSS realiza esfuerzos por seguir avanzando en temas medulares y que se orientan a fortalecer los servicios de salud y pensiones.

Por otra parte, se encarga al Proyecto de Reestructuración el diseño de estrategias con las demás gerencias para avanzar paralelamente con el abordaje de la voluntad de Junta Directiva, en este sentido, se elaboró la siguiente estrategia:

 Balance ante la coyuntura Propuesta de abordaje			
Gerencia Médica	Hoja de Ruta - 2020	Propuesta de Proyecto	Observaciones
Despacho GM	✓	✓	
Centro de Gestión Informática	✓	✓	Modelo de Gobernanza TIC's
Dirección de Red de Servicios de Salud	✓	✓	
Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud	✓	✓	
Dirección de Proyección de Servicios de Salud	✓	✓	
Dirección de Farmacoepidemiología	✓	✓	
Dirección de Centros Especializados	✓	✓	
Dirección de Compra de Servicios de Salud	✓	✓	En oficio GM-1253-2021, requiere el apoyo de reestructuración
Unidad Técnica de Listas de Espera	✓	✓	Junta Directiva solicitó el análisis específico
Área Estadísticas en Salud	✓	✓	La Gerencia Médica solicita el análisis específico
Programa Donación y trasplante de órganos	✓	✓	En oficio GM-PIDT-0059-2021, 10 de marzo de 2021, requiere apoyo reestructuración
Dirección de Proyecto Fortalecimiento Atención Integral al Cáncer	✓	✓	En oficio GM-DFE-0075-2021, 16 de marzo de 2021, requiere apoyo reestructuración

Fuente: Elaboración propia

El 15 de abril de 2021, mediante el oficio GG-1157-2021, suscrito por el Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General, sobre la reestructuración de la Gerencia Médica, en lo que interesa, indicó:

“(...) la Caja Costarricense de Seguro Social mediante la Gerencia Médica es la encargada de conformidad con las competencias establecidas en el Manual Organizacional de la prestación de servicios de salud en Costa Rica y en el caso particular de la atención de la pandemia actual.

*Por tal razón, con conocimiento de los esfuerzos realizados por la Gerencia Médica para atender de manera integral esta difícil situación país y en virtud del comportamiento de los casos en la actualidad, **se hace necesario suspender temporalmente el abordaje en el proceso de reestructuración a esa unidad,** lo anterior supeditado al comportamiento de la pandemia.” (Lo resaltado y subrayado no corresponde al original)*

Así las cosas, este Proyecto no logró avanzar en los aspectos básicos de coordinación con la Gerencia Médica, principalmente por la realidad que enfrenta el país con la atención de la emergencia generada por la pandemia del Covid-19.

Se debe mencionar que existe una propuesta base para la reorganización de la Gerencia Médica por parte de la Dirección del Proyecto anterior, sin embargo, carece de los elementos básicos, la fundamentación de la problemática, alineamiento organizacional y los estudios técnicos, financiero y legal para avanzar en dicha propuesta.

- **Análisis y diseño de la Gerencia de Pensiones y la Gerencia Financiera**

Este Proyecto planteó a la Gerencia General en las reuniones de seguimiento y avance que se realizó en el mes de febrero y marzo el desarrollo de una estrategia para las Gerencias de Pensiones y Financiera, que se orienta en el abordaje en dos fases:

- a) **Primera fase:** El traslado de las actividades operativas y de atención directa al usuario a niveles regionales y locales, mediante modelos que permitan la mejora de los servicios y concentrar las actividades de rectoría y conducción de las direcciones de sede, se considera: Inspección, cobros, plataformas de servicios, cajas, pensiones, entre otros.

Asimismo, se debe valorar la creación de dos sucursales metropolitanas para complementar esta estrategia e impactar la prestación de los servicios a los usuarios.

- b) **Segunda fase:** se enfocará en el diseño e implementación de las estructuras de dichas gerencias, considerando que exista una adecuada delimitación de las competencias y procesos a cargo, por ejemplo, el rol de la Dirección de Inversiones como gestor de los recursos y la duplicidad de funciones que se realizan en la Dirección Financiera Administrativa en temas como la contabilidad del IVM, aspectos señalados por la Auditoría Interna en diversos informes.

Lo anterior, implica el ajuste de la estrategia de la hoja de ruta para avanzar en la consolidación de la nueva estructura de ambos despachos gerenciales.

Es importante mencionar que en la revisión de los antecedentes del Proyecto no se observan propuestas técnicas elaboradas para la Gerencia Financiera, y en el caso de la Gerencia de Pensiones se dispone de una presentación con una propuesta de organigrama, sin embargo, carece de los elementos básicos, la fundamentación de la problemática, alineamiento organizacional y los estudios técnicos, financiero y legal para avanzar en dicha propuesta.

- **Análisis y diseño de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías**

El 16 de febrero 2021, mediante el oficio GIT-0189-2021, el Ing. Jorge Granados Soto, Gerente de Infraestructura y Tecnologías, sobre la estructura organizacional de dicha gerencia, indicó:

“Se acusa recibo de su oficio citado en el epígrafe, que a su vez generó la nota GIT-DAPE-0198-2021, suscrita por la Arq. Paquita González Haug, directora de la Dirección Administración de Proyectos Especiales (DAPE), adscrita a la Gerencia a mi cargo, en la que plantea la necesidad de definir la organización necesaria y ubicación jerárquica de una nueva Dirección de Ambiente y Seguridad Humana.

Dada la circunstancia descrita en el párrafo anterior, adjunto encontrará el oficio GIT-1423-2020, con el cual se envió a la Gerencia General la propuesta borrador concerniente a la Reestructuración de la Gerencia de Infraestructura y tecnologías para convertirla en la Gerencia de Infraestructura, documento que presenta una opción de reestructuración basada en el contexto actual, pero con una perspectiva de futuro en el cual se alinean los procesos de esa gerencia con los procesos institucionales definidos y basándose siempre en la mejora de los procesos y la eficiencia de los mismos.”

El 23 de marzo 2021, se realizó una sesión conjunta entre el Proyecto de Reestructuración y la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, para conocer en detalle la visión de la gerencia bajo el enfoque de reestructuración.

En la hoja de ruta aprobada por la Junta Directiva, se tiene previsto el inicio del análisis de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías para el 01 de setiembre 2021, sin embargo, esta Dirección considera que se podría valorar el abordaje integral de dicha gerencia en el mes de junio 2021.

Es importante mencionar que en la revisión de los antecedentes del Proyecto no se observan propuestas técnicas que dispongan de los elementos básicos, la fundamentación de la problemática, alineamiento organizacional y los estudios técnicos, financiero y legal para avanzar en dicha propuesta.

- **Análisis de la Gerencia de Administrativa**

En la hoja de ruta aprobada por la Junta Directiva, se tiene previsto el inicio del análisis de la Gerencia Administrativa para el 30 de setiembre 2021, sin embargo, esta Dirección se encuentra abordando procesos como el Centro de Servicios Compartidos y el Área de Control de Activos adscritos actualmente a dicho despacho, según se detalló en el presente informe.

Es importante mencionar que en la revisión de los antecedentes del Proyecto no se observan propuestas técnicas que dispongan de los elementos básicos, la fundamentación de la problemática, alineamiento organizacional y los estudios técnicos, financiero y legal para avanzar en dicha propuesta.

- **Acompañamiento a la Auditoría Interna**

La Auditoría Interna es una unidad que goza de independencia de la organización y funcionamiento de la Administración Activa, en este sentido, se excluye de los alcances iniciales del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central.

Lo anterior, se ratifica en la Ley General de Control Interno N° 8292, en lo que interesa establece:

“ARTÍCULO 21.- Concepto funcional de auditoría interna

La auditoría interna es la actividad independiente, objetiva y asesora, que proporciona seguridad al ente u órgano, puesto que se crea para validar y mejorar sus operaciones. Contribuye a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección en las entidades y los órganos sujetos a esta Ley. Dentro de una organización, la auditoría interna proporciona a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto, de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las prácticas sanas.”

“ARTÍCULO 23.- Organización

La auditoría interna se organizará y funcionará conforme lo disponga el auditor interno, de conformidad con las disposiciones, normas, políticas y directrices que emita la Contraloría General de la República, las cuales serán de acatamiento obligatorio.

Cada auditoría interna dispondrá de un reglamento de organización y funcionamiento, acorde con la normativa que rige su actividad. Dicho reglamento deberá ser aprobado por la Contraloría General de la República, publicarse en el diario oficial y divulgarse en el ámbito institucional.” (El subrayado y resaltado en negrita no corresponde al original)

A pesar de lo anterior, la Auditoría Interna y el Proyecto de Reestructuración han realizado distintas sesiones de trabajo para que se acompañe técnicamente el cambio de la organización actual, conforme estructuras matriciales y que respondan a las necesidades del Auditor Interno, como se resume a continuación:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Gerencia General

Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central

Teléfono: 25390000 ext. 4248

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

La principal función de la auditoría interna como componente del Sistema de Control Interno, es contribuir a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la validación y mejora de aspectos tales como; las operaciones de la entidad, la administración del riesgo, el control interno y sus procesos de dirección, y proporcionar a la ciudadanía una seguridad de que la actuación del jerarca y demás administración, se ejecuta conforme con el marco legal y técnico aplicable.

La actividad de la auditoría interna en el sector público, técnicamente se encuentra “regulada” por la Constitución Política de Costa Rica, donde crea la fiscalización superior del sector público, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, la Ley General de Control Interno y la normativa técnica emitida por la Contraloría General de la República, más específicamente, las “Normas Generales de Auditoría en el Sector Público” y las “Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público”.

La Auditoría Interna ha mantenido un proceso de evolución y transformación periódica, siendo la última modificación de su estructura, hace 13 años, lo cual hace importante y necesaria que se realice una revisión del modelo de organización de la Auditoría Interna conforme con las nuevas prácticas de fiscalización, control y asesoría a nivel nacional e internacional, que permita a éste Órgano de Fiscalización continuar coadyuvando a la Administración Activa en el cumplimiento de los objetivos institucionales, ante la transformación que durante más de una década ha venido teniendo la Institución y que actualmente está siendo sometida a un proceso de reestructuración y gestión de cambio.

En atención a la hoja de ruta aprobada por Junta Directiva, el Proyecto de Reestructuración se encuentra desarrollando la propuesta organizacional de la Dirección Institucional de Riesgos con fundamento en elementos regulatorios y de buenas prácticas para el establecimiento de un marco general para la gestión integral de riesgos, como se explicó en el apartado de esta nueva unidad organizacional.

De esta manera, en **la primera línea** se integran las instancias que poseen y gestionan los riesgos, identifican, evalúan, controlan y mitigan los riesgos sobre la base de los procesos, proyectos y la planificación definida; **la segunda línea**, responsable de supervisar la aplicación de la gestión eficaz de los riesgos, cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables, propone los niveles de apetito y tolerancia al riesgo; **la tercera línea** la conforma la auditoría interna, que proporciona una garantía sobre la eficacia del gobierno, la gestión de riesgos y controles internos, incluyendo la manera en que la primera y segunda línea logran los objetivos de gestión de riesgos y control. Finalmente, **la cuarta línea** la constituyen las instancias externas de control, supervisión y fiscalización, además de las auditorías externas que certifican el adecuado manejo de los riesgos y establecen las mejoras requeridas.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Gerencia General

Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central

Teléfono: 25390000 ext. 4248

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

Lo anterior refleja la importancia del análisis integral de las diferentes Tres Líneas, para potenciar su rol en la organización y preparar la institución para enfrentar los retos demográficos, epidemiológicos, tecnológicos, financieros y otros asociados a la Seguridad Social.

El 17 de mayo de 2021, mediante el oficio GG-PRONC-0200-2021 / AI-951-2021, emitido por el Lic. Olger Sánchez Carrillo, Auditor Interno y el suscrito, somete a valoración y aprobación de la Junta Directiva el inicio de estudio técnico respecto a la revisión del modelo de organización de la Auditoría Interna conforme a las nuevas prácticas de fiscalización y control a nivel nacional e internacional en acompañamiento con la Dirección de Reestructuración Organizacional, cabe destacar que dicha iniciativa cuenta con el aval y el apoyo del Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General. A la fecha no se tiene conocimiento si el tema ha sido analizado por el máximo órgano institucional.

IV. SITUACIÓN DE ACUERDOS JUNTA DIRECTIVA

Esta Dirección emitió el oficio N° GG-REESTRUCTURACIÓN-0025-2021, del 02 de febrero 2021, mediante el cual se consultó a la Secretaría Junta Directiva los acuerdos que encuentran pendientes de cumplimiento por parte del citado proyecto. El 05 de febrero, 2021, se recibió el oficio SJD-0139-2021, por parte de la Ing. Carolina Arguedas Vargas, Secretaria Junta Directiva, donde se detalla lo siguiente:

“En atención a lo solicitado y con base en la búsqueda en el Sistema Gestor de Seguimiento y Control (GESC) de Acuerdos de Junta Directiva al 05 de enero de 2021 se indica que hay 39 tareas pendientes, que corresponden a 28 acuerdos (cuando un artículo tiene varios acuerdos se incluyen en diferentes tareas).”

Asimismo, el Proyecto realizó la búsqueda de acuerdos generados por la Junta Directiva para inventariar la totalidad de pendientes y conocer el estado actual, en este caso, no existían acciones registradas en torno a los requerimientos del máximo órgano decisor, según el Sistema Gestor de Seguimiento y Control (GESC). Al respecto, se muestra el siguiente resumen:

Resumen de estado actual de acuerdos
Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central
Periodo 2017-2021

Periodo	Acuerdos gestionar	sin	Acuerdos proceso	en	Acuerdos atendidos	Total, acuerdos	de
2017	0				1	1	
2018	0				10	10	
2019	0		1		19	20	
2020	0				13	13	
2021	0		3		3	6	
Total	0		4		46	50	

Fuente: elaboración propia.

En el oficio GG-PRONC-263-2021, del 23 de mayo 2021, esta Dirección remitió al Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General, el informe detallado de los acuerdos de Junta Directiva, las acciones realizadas y el estado actual, según el criterio del Proyecto de Reestructuración, entendiendo que existen algunos análisis específicos que se deberán integrar en la hoja de ruta para concentrar los esfuerzos y emitir una visión general de la organización. El citado oficio se anexa al presente documento y a la fecha no dispone de respuesta por parte del despacho gerencial.

V. ESTADO ACTUAL DE INFORMES DE CONTRALORÍA Y AUDITORÍA INTERNA

La Dirección del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, GG-PRONC-262-2021, del 23 de mayo de 2021, remite a la Gerencia General el informe sobre el estado actual de recomendaciones de Auditoría y disposiciones de Contraloría General de la República, el cual responde al acuerdo primero del artículo 11 de la sesión 8985, celebrada el 23 de agosto 2018, donde el máximo órgano institucionales. En el citado informe detalla lo siguiente:

- Existen cuatro informes de Auditoría pendientes de atender: 1 del periodo 2018 (ASF-205-2018) y 3 del año 2020 (ASF-31-2020, ASF-071-2020 y ASF-93-2020) dichos productos disponen de 6 recomendaciones consideradas por el Órgano de Fiscalización “en proceso” de abordaje por el Proyecto de Reestructuración. Al respecto, se propone la estrategia de integración de cinco recomendaciones específicas en el marco de la hoja de ruta aprobada por la Junta Directiva y una recomendación relacionada con la movilización de personal en el contexto de reestructuración deberá atenderse a través del informe de Auditoría.

Lo anterior, permitirá que la Dirección del Proyecto enfoque sus esfuerzos en el abordaje de la hoja de ruta integral, con todos los elementos necesarios para que la rendición de cuentas aborde los acuerdos de Junta Directiva, informes de Auditoría y de Contraloría General de la República, así como de la Superintendencia de Pensiones y el estado de avance general del Proyecto.

- En cuanto a la Contraloría General de la República, se tiene el informe DFOESOC-IF-00016-2018 “Informe de 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”, dicha disposición se encuentra en proceso de atención y el informe final se estaría presentando en julio 2021, lo anterior, queda supeditado al compromiso y celeridad de las instancias técnicas, la complejidad del proceso, así como la priorización institucional de temas como el abordaje de la pandemia del Covid-19 y la incertidumbre que se tiene sobre posibles nuevas variantes del SARS-CoV-2.

- En el informe DFOE-SOC-IF-00013-2020 “Informe de la Auditoría de carácter especial sobre la gobernanza de los procesos de contratación administrativa en la CCSS”, el cual incluye la disposición 4.8 dirigida a la Dirección del Proyecto y la Secretaría de Junta Directiva.

Mediante el oficio SJD-0318-2021 / GG- PRONC-0057- 2021 suscrito por el Lic. Andrey Sánchez Duarte, director del Proyecto de Reestructuración y la Ing. Carolina Arguedas Vargas, Jefe de la Secretaría de Junta Directiva, se elaboró el plan de trabajo para la atención de la disposición 4.8 del informe DFOE-SOC-IF-00013-2020.

Al respecto, la Secretaría de Junta Directiva se adicionó a la Hoja de Ruta aprobada, mediante acuerdo II del Artículo 4 de la Sesión 9163 del 11 de marzo 2021 en los siguientes términos:

“ACUERDO SEGUNDO Instruir al Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, para que incorpore dentro de la hoja de ruta aprobada en el artículo N° 4 de la sesión N° 9144 de 07 diciembre 2020, el análisis de la propuesta de estructura organizacional de la Secretaría de Junta Directiva.”

Por otra parte, el 05 de marzo de 2021, mediante el oficio SJD-0390-2021, la Ing. Carolina Arguedas Vargas, Secretaria de Junta Directiva, comunicó a esta Dirección lo acordado por el Jerarca Institucional, en el artículo 34°, Sesión N°9161, celebrada el 04 de marzo de 2021, respecto al informe DFOE-SOC-IF-00013-2020, que indica:

“ACUERDO SEGUNDO

Trasladar a la Dirección del Proyecto de Reestructuración, el análisis de las propuestas que presentaría la Administración relacionadas con modificaciones en los procesos de compras públicas que permitan al Órgano Colegiado, dedicar sus acciones y decisiones a aspectos estratégicos y de gobierno sobre la materia de contratación.

ACUERDO FIRME”.

El 26 de marzo de 2021, mediante el oficio SJD-0580-2021, suscrito por la Ing. Carolina Arguedas Vargas, Secretaria de Junta Directiva, mediante el cual comunicó lo resuelto por el Jerarca Institucional, en el artículo 11° de la Sesión N°9165, celebrada el 26 de marzo del año 2021, en el marco de la comunicación de los resultados del informe efectuado por la Auditoría Interna AI-343-2021 del 03 de marzo de 2021, con ocasión a la gestión del proceso de refrendo interno en los hospitales de la institución, que literalmente señala:

“ACUERDO TERCERO Instruir al Director del Proyecto de reestructuración presentar a conocimiento de la Junta Directiva, un informe del estado actual del proceso de reestructuración en materia de contratación administrativa, incluyendo la actividad contractual desarrollada por la Gerencia de Logística y el resto de las 162 unidades con que dispone la Institución, en el plazo de 1 mes (jueves 29 de abril del 2021).”.

El análisis efectuado, así como las propuestas planteadas fueron presentadas ante la Gerencia General mediante oficio GG-PRONC-0159-2021 del 23 de abril de 2021, con la finalidad de que sean elevadas ante la Junta Directiva en atención al acuerdo adoptado por ese Órgano Colegiado en el artículo 11° de la Sesión N°9165, celebrada el 26 de marzo del 2021 y de esta forma dar continuidad a las fases establecidas por el Proyecto de Reestructuración para robustecer la propuesta con fundamento técnico, legal y financiero.

El citado informe de avance para la consolidación del Modelo de Gobernanza de las Compras Públicas en la CCSS está pendiente de ser analizado por la Junta Directiva, en el cual se incluyó la propuesta de acuerdo:

“ACUERDO SEGUNDO: Instruir al Proyecto de Reestructuración con el apoyo de la Gerencia de Logística la presentación de un plan de trabajo para la atención de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República en el informe DFOE-SOC-IF-00013-2020 denominado: “Informe de la Auditoría de Carácter Especial sobre la Gobernanza de los Procesos de Contratación Administrativa en la CCSS, el cual debe considerar el direccionamiento estratégico definido en el oficio GG-PRONC-159-2021 “Informe de avance para la consolidación del Modelo de Gobernanza de las Compras Públicas en la CCSS.”

El citado plan deberá ser conocido y aprobado por la Gerencia General, y posteriormente, remitido a la Contraloría General de la República para el abordaje integral de las disposiciones dirigidas a la Institución.”

Al respecto, se sugiere que la Junta Directiva a través de la Gerencia General solicite a la Contraloría General de la República que las disposiciones se unifiquen en materia de tiempos para que sean abordadas integralmente por el Proyecto de Reestructuración y la Gerencia de Logística, así como considerando la difícil situación que se enfrentar en los centros de salud de la Institución y el país entero por el crecimiento exponencial de casos Covid-19 y el número de hospitalizaciones, que hacen necesario la concentración de los esfuerzos institucionales para evitar la mayor cantidad de muertes posibles, así como, para proteger la salud de la población de Costa Rica.

A la fecha no se dispone de respuesta del oficio GG-PRONC-262-2021, elevado a la Gerencia General.

VI. SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO ADSCRITO AL PROYECTO

La Dirección del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central no dispone de plazas permanente ni de servicios especiales, por lo anterior, la Junta Directiva le aprobó dos modelos para la sustitución de plazas

- La Junta Directiva institucional dispuso en el artículo 25° de la Sesión N° 9049, celebrada el 05 de setiembre de 2019, en lo que interesa reza: **“ACUERDO SEGUNDO:** (...) La Junta Directiva le otorga la potestad al Gerente General para que, en caso de requerirse, se autorice el traslado de funcionarios al Proyecto de Reestructuración del Nivel Central y se dé la sustitución en la unidad que presta al trabajador.
- La Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 5° de la sesión N° 9163, celebrada el 11 de marzo del año 2021, considerando el rol estratégico de conducción institucional de la Gerencia General y de la Dirección del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, así como la importancia de avanzar en el cumplimiento de la hoja de ruta aprobada por la Junta Directiva, en el artículo 4° de la Sesión N.º 9144, celebrada el 07 de diciembre de 2020, acordó:

“ACUERDO CUARTO: Se autorice a la Gerencia General a través de la Dirección del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central el uso de 20 códigos de plazas como un modelo especial para la designación interina de funcionarios a cargo de la ejecución de la nueva organización del nivel central de la CCSS, conforme los requerimientos de la hoja de ruta aprobada, así como los términos del oficio GG-PRONC-0060-2021, del 02 de marzo 2021 y el criterio técnico emitido en el oficio GG-DAGP-0241-2021, del 26 de febrero 2021.”

El desarrollo de los equipos de trabajo para el diseño e implementación de la nueva estructura organizativa se convierte en un aspecto medular para el cumplimiento de la hoja de ruta aprobada por la Junta Directiva, en este sentido, se requiere diferentes perfiles profesionales para intervenir en momentos específicos del periodo y propios de cada unidad organizacional a abordar.

A continuación, se informa el recurso humano y la situación del Proyecto de Reestructuración, al 01 de junio 2021, según se muestra a continuación:

- Despacho de la Dirección del Proyecto, no dispone de personal destacado.
- Equipo de Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias, no dispone de personal destacado.
- Equipo de Modelo de Gobernanza TIC, no dispone de personal destacado.
- Equipo para el análisis y diseño de la Gerencia de Logística, no dispone de personal destacado.

- Equipo de Dirección Institucional de Riesgos, dispone de 7 funcionarios que estarán hasta el 18 de junio 2021, por cumplimiento de las actividades programadas.
- Equipo de Dirección Gestión de Proyectos, dispone de 4 funcionarios que estarán hasta el 18 de junio 2021, por cumplimiento de las actividades programadas.
- Equipo Secretaría Junta Directiva, dispone de una funcionaria en apoyo.
- Equipo técnico de acompañamiento al Proyecto (funcionarios Área de Estructuras Organizacionales), dispone de 4 funcionarios que está previsto acompañen hasta el 31 de diciembre 2021.
- Equipo Centro de Servicios Compartidos, dispone de 3 funcionarios.
- Equipo consolidación Gerencia General, dispone de 3 funcionarias.

Lo anterior, se muestra en el siguiente cuadro:

Equipo	Unidad Ejecutora de procedencia	Funcionario (a)	N° de cédula	Código	Perfil
Dirección Institucional de Riesgos	1114 - Dirección Sistemas Administrativos	Berny Montoya Fonseca (Coordinador)	3-0379-0214	647	Jefe Área de sede
Dirección Institucional de Riesgos	1114 - Dirección Sistemas Administrativos	Dunia Quesada Cruz	1-1385-0435	42195	Profesional 4
Dirección Institucional de Riesgos	1114 - Dirección Sistemas Administrativos	Allan Garcia Orias	1-1458-0321	42194	Profesional 2
Dirección Institucional de Riesgos	2399- Dirección DRIPSS	Ana Maria Castro Molina	1-0994-0366	21986	Analista en Sistemas 4 en TIC
Dirección Institucional de Riesgos	2904 - Dirección Desarrollo de Servicios de Salud	Marvin Enrique Agüero Chinchilla	1-0989-0102	41869	Médico especialista en Neurología
Dirección Institucional de Riesgos	1112 - Dirección Actuarial y Económica	Viviana Daniela Padilla Mena	1-1347-0586	25657	Profesional 4
Dirección Institucional de Riesgos	2311 - Area de Salud Mata Redonda Hospital	Junior Rodrigo Trejos Rojas	1-0994-0107	35337	Profesional 2
Secretaría Junta Directiva	Dirección de Arquitectura e Ingeniería	María Teresa Carrillo Herrera	8-0095-0474	41698	Profesional 4
Dirección Gestión de Proyectos	2902 - Dirección Planificación Institucional	Yil Ulate Alvarado	1-1373-0979	10789	Profesional 2
Dirección Gestión de Proyectos	2902 - Dirección Planificación Institucional	Alexandra Chinchilla Alonso	1-1204-0419	414	Profesional 4
	Dirección EDUS	Diego Leiva Alfaro	3-0382-0024	41689	

Equipo	Unidad Ejecutora de procedencia	Funcionario (a)	N° de cédula	Código	Perfil
Dirección Gestión de Proyectos					Analista Sistemas 4 en TIC
Dirección Gestión de Proyectos	Dirección de Arquitectura e Ingeniería	Maria Alejandra Araya Madrigal	6-0403-0316	44227	Profesional 2
Área de Estructuras Organizacionales Área de Estructuras Organizacionales	1114 - Área Estructuras Organizacionales	Geizel Elena Zúñiga Vargas	1-1328-0843	42192	Profesional 4
	1114 - Área Estructuras Organizacionales	David Sánchez Valverde	1-1131-0425	33702	Profesional 4
	1114 - Área Estructuras Organizacionales	Lisette Vega Valverde	1-0802-0445	38127	Profesional 4
	1114 - Área Estructuras Organizacionales	Cristina Isabel Quesada Quesada	1-1094-0453	21845 41138	Profesional 3 Profesional 4
Centro de Servicios Compartidos	1121 - Dirección Financiero Contable	Élida Andino Espinoza (Coordinador)	2-0637-0377	14285	Jefe Subárea de Sede
Centro de Servicios Compartidos	1121- Dirección Financiero Contable	Yeimy Hidalgo Brade	1-1404-0144	27239	Profesional 4
Centro de Servicios Compartidos	1140 - Dirección Técnica de Bienes y Servicios	Cindy Andrea Viquez Díaz	1-1040-0661	37828	Profesional 4
Gerencia General	1117-Dirección de Bienestar Laboral	Zeidy Benavides Campos	1-0591-0691	32072	Profesional 4
Gerencia General	2902-Dirección de Planificación Institucional	Rebeca Alvarado Martín	1 0931 0700	38114	Profesional 4
Gerencia General	4405-Dirección EDUS	Marianela Ríos Salazar	—	—	—

Fuente: elaboración propia.

Los funcionarios disponen de las evaluaciones de desempeño 2020 debidamente aplicadas, así como el registro de vacaciones actualizado. Los aspectos propios de acciones de personal y gestiones administrativas pendientes se podrán verificar en el SOGERH y el suscrito coordinará con la nueva líder del proyecto para hacer dicha transición.

En las teorías administrativas y buenas prácticas de las organizaciones modernas se reconoce el capital humano como un elemento clave para el cumplimiento de los objetivos y metas, aspecto que para el suscrito se ha convertido en fundamental.

En el presente informe de constancia el agradecimiento al grupo de profesionales que me honraron al acompañarme en este proceso, los avances y logros obtenidos a la fecha se deben a la calidad técnica, humana, valores, trabajo en equipo y compromiso con la Institución.

Uno de los principales logros de esta Dirección ha sido concretar equipos técnicos de alto nivel, que se desempeñan en la organización y con diversidad de Perfiles profesionales, dispuestos a generar cambios y apoyar a las altas autoridades en este camino, transparentando el proceso y vinculando a las diferentes gerencias en la nueva organización

VII. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS (EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA)

Durante la gestión financiera del 2021, se inició la utilización de los recursos presupuestarios principalmente para el abordaje de los funcionarios que conforman los equipos de implementación y de la Dirección del Proyecto, bajo el modelo de sustitución.

Según consta en el informe del Mayor Auxiliar de Asignaciones Presupuestarias, al 31 de mayo del 2021, la ejecución real ha sido de ₡ 10,527,540.40; lo que representa un 1.99% del presupuesto asignado a la Dirección del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central.

De igual forma, el Proyecto cuenta con un fondo presupuestario -administrado por la Dirección de Presupuesto- para trasladar recursos económicos a las dependencias de los funcionarios que conforman los equipos de este Proyecto y así ejecutar las correspondientes sustituciones; logrando trasladar ₡114 534 249,85 a diferentes centros de trabajo.

Es importante indicar que el presupuesto inicial del Proyecto fue establecido previo al redireccionamiento realizado por la Junta Directiva en el 2020, lo que representa la necesidad de monitoreo y ajuste de los montos asignados. Además, se sugiere valorar los recursos de las consultorías para analizar la procedencia de mantenerlos o bien hacer el reintegro de la Dirección de Presupuesto.

Asimismo, existen algunos recursos en proceso de reintegro por parte de la Dirección de Servicios Administrativos, por cuanto no sustituyó a los funcionarios.

VIII. ACTIVOS Y ACCESO A LAS INSTALACIONES DEL PROYECTO

El 26 de enero 2021, en el oficio GG-PFPSS-0011-2021, suscrito por el Dr. Luis Carlos Vega Martínez, director del Programa de Fortalecimiento de la Prestación de los Servicios de Salud, quien se desempeñó como director del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central previo a mi designación, respecto al tema de activos, indicó:

“Con relación a este tema es importante indicar que al tener conocimiento de que mi designación como coordinador del PRONC era transitoria y con un producto definido, el cual consistía en la presentación de una hoja de ruta del PRONC a la Junta Directiva, no se hizo un traslado formal de activos del PRONC a ni nombre.

En línea con lo anterior, es importante indicarle que la tras la salida de la Dra. Li Vargas del PRONC, algunos funcionarios decidieron trasladarse a su unidad de origen, o se trasladaron al Proyecto de Innovación, no obstante, los activos continúan asignados a los funcionarios.”

Considerando lo anterior, el suscrito no recibió formalmente los activos de la Dirección anterior ni de la Gerencia General, por lo que solicitó el apoyo del Área de Control de Activos como unidad técnica y con la independencia de criterio, para realizar un inventario de los activos ubicados en el piso 14 del edificio Jenaro Valverde, donde se ubican las oficinas de la Dirección de Reestructuración Organizacional del Nivel Central de la CCSS.

Por medio del consecutivo DSI-ACA-0182-2021, recibido el 04 de marzo de 2021, dicha Área realizó un inventario con el resultado obtenido, en este sentido, mediante el documento GG-PRONC-0088- 2021 de fecha 12 de marzo de 2021, se trasladó a la Gerencia General, con el fin de que se realizaran las acciones correspondientes de conformidad con la normativa vigente que opera en esta materia, sin embargo, a la fecha no se dispone de respuesta por parte del citado despacho.

Como se indicó en la introducción del presente informe, el 31 de mayo 2021, se recibió la solicitud del Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General para disponer de los resultados de gestión a la brevedad posible, por esta razón se coordinó nuevamente con el Área de Control de Activos para recibir apoyo en la realización del inventario de la Dirección del Proyecto de Reestructuración Organizacional.

Al respecto, mediante el informe DSI-ACA-0829-2021, recibido el 02 de junio 2021, suscrito por el Lic. Óscar Ricardo Fuentes Jiménez, funcionario del Área Control de Activos, remitió los resultados del inventario físico y virtual realizado entre el 31 de mayo 2021 y el 01 de junio 2021, como se detalla a continuación:

- Total de activos registrados en la unidad ejecutora: 80 activos (adjunto detalle).
- Cuatro activos no se localizan físicamente, son faltantes reportados en el oficio DSI-ACA-0182-2021, de fecha 02 de febrero-2021, en el cual se realizó un inventario similar solicitado por el Lic. Sánchez Duarte, cuando asumió como Director de la UE 2918.
- 7 activos están físicamente, pero no registrados en el Sistema Contable de Bienes Muebles o registrados en la UE 2918.

Producto de lo anterior, se emitió el oficio GG-PRONC-0287- 2021, del 02 de junio de 2021, se trasladó a la Gerencia General los resultados de los activos faltantes y sobrantes que se identificaron al inicio de mi nombramiento como Director, para que se proceda conforme la normativa aplicable en esta materia.

Por otra parte, el 02 de junio 2021, esta Dirección emitió correo electrónico al Centro Integrado de Sistemas de Seguridad adscrito al Área de Investigación y Seguridad Institucional (AIS), respecto al acceso a las oficinas del Proyecto, se indicó lo siguiente:

“Requiero su colaboración para que se eliminen todos los accesos para ingresar a la oficina de la Dirección del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, ubicada en el piso 14 del edificio anexo.

Lo anterior, por cuanto se está en el proceso de transición entre el suscrito (director saliente) y la Dra. Ileana Balmaceda Arias (Directora entrante).”

Posteriormente, el citado centro indicó que se procedió con lo solicitado por el suscrito, de manera que en caso de requerir el acceso a la oficina del Proyecto ubicada en el piso 14 del edificio Jenaro Valverde, se deberá gestionar los respectivos permisos.

IX. LIMITACIONES AL PROYECTO Y RIESGOS

El proyecto pretende la ejecución de la Hoja de Ruta aprobada por la Junta Directiva de la CCSS, mediante acuerdo Segundo del artículo 4, de la sesión No. 9144 del 07 de diciembre 2020. Sin embargo, atendiendo el entregable “Atención de Acuerdos de Junta Directiva e Informes de la Auditoría”, se han identificado acciones asignadas al PRONC por parte del Nivel Superior, con alto impacto en el alcance del Proyecto y fuera de la Hoja de Ruta aprobada, donde se solicita el análisis, diseño, transformación o la implementación de unidades organizacionales o modelos de trabajo, respecto a los siguientes temas:

- Unidad Técnica de Listas de Espera (UTLE).
- Expediente Digital Único en Salud (EDUS)
- Dirección de Estadística en Salud
- Centro de Innovación y Transformación Digital.
- Dirección de Planificación Institucional.
- Dirección Actuarial y Económica.
- Unidad de compras Leasing.
- Gobernanza en Tecnologías de Información y Comunicación
- Proceso de Compras Públicas (Gobernanza)
- Secretaría Junta Directiva
- Área de Investigación en Seguridad Social del CENDEISS.

Las situaciones antes descritas condicionan el alcance inicial del proyecto, ya que las mismas deben ser incorporadas para la consecución efectiva de la estructura organizacional. Lo anterior, se traduce en la necesidad de incorporar más equipos implementadores y ejercer mayor cantidad de controles para el seguimiento del proyecto.

Asimismo, es importante comunicar que la Hoja de Ruta aprobada por Junta Directiva priorizó las acciones relacionadas con la implementación de las estructuras con mayor avance, focalizando la consolidación de la Gerencia General y la Gerencia Médica. Sin embargo, la consolidación de la Estructura Organizacional a Nivel Central requiere trabajos de diseño e implementación de todas las Gerencias y Unidades por igual, así como un enfoque general para que la estrategia sea integral y efectiva.

Esto representa que operativamente se deba dedicar el mismo esfuerzo para consolidar cada una de las Gerencias, Direcciones y otras dependencias aprobadas en la Hoja de Ruta; así como todos aquellos Acuerdos de Junta Directiva y disposiciones de Entes Fiscalizadores referentes a estructura organizacional que deben ser atendidos por la Dirección de este proyecto.

Como se indicó anteriormente, al iniciar con el análisis y atención de requerimientos prioritarios de Junta Directiva y otros entes Fiscalizadores, se identifica un impacto directo en el alcance del Proyecto; por tanto, se inicia con la ejecución de la definición de la estructura organizacional o aspectos bases para el desarrollo de la hoja de ruta:

- Definición y validación del Mapa de Proceso Institucional
- Secretaría de Junta Directiva
- Gobernanza del proceso de Compras
- Área de Investigación en Salud y Seguridad Social
- Caracterización de las estructuras organizacionales y funcionales del nivel central, como insumo para el desarrollo de la hoja de ruta del Proyecto.

Dichas actividades no forman parte de la hoja de ruta aprobada por Junta Directiva y la Dirección PRONC espera una redefinición del alcance para determinar el impacto en las restricciones del Proyecto.

Cabe indicar, que se tenía previsto iniciar con la consolidación, definición e implementación de la estructura de la Gerencias Médica; sin embargo, como se comunicó con anterioridad, por temas relacionados con la pandemia por COVID-19 se tuvo que posponer el inicio de estas actividades. Esta limitante, se valorará con las instancias superiores posibles variaciones al alcance o al cronograma de implementación de la hoja de ruta.

Otro de los aspectos que sin duda alguna han incidido en el avance del proyecto, es la situación de pandemia ocasionada por el Covid-19, la cual, ha influido en las actividades organizacionales y concentración de esfuerzos de los despachos gerenciales y direcciones de sede para contención del virus y el diseño de estrategias a nivel nacional.

Asimismo, un aspecto considerado limitante y de difícil manejo es la conformación de los equipos implementadores, tarea que se convierte en un importante reto, por cuanto se requiere de personal capacitado y competente para aportar en cada una de las propuestas, sin embargo, existen aspectos que impiden captar dicho recurso de manera ágil, efectiva y oportuna.

El mapeo y la administración de los riesgos del Proyecto, tuvo que ser replanteado acorde a las necesidades de este. Para ello se identificaron las actividades sujetas a que se produzca un contratiempo en su ejecución y las probabilidades y daño potencial asociado a su ocurrencia.

El proyecto, se mantiene sujeto al grado de compromiso que puedan tener las dependencias externas responsables de brindar los correspondientes criterios técnicos, legales y financieros; y más que nunca, sujeto al avance Institucional en la atención de la emergencia sanitaria por la pandemia de Covid-19.

A continuación, se incluye la matriz de riesgos actualizada:

Actividad	Riesgo	Causa	Probabilidad	Impacto	Nivel Exposición Riesgo (NER)	Acciones
Consolidación de la estructura del Nivel Central.	Alcance	Dependencias externas al Proyecto no asuman su rol.	Media	Alto	Alto	Involucramiento de autoridades.
	Cronograma	Limitado apoyo y compromiso de instancias técnicas para la generación de criterios técnicos y la generación los manuales de organización.	Media	Alto	Alta	Involucramiento de autoridades. Búsqueda de apoyo de otros proyectos con experiencia en el tema
	Cronograma	Poca experiencia en el proceso de implementación de reestructuración por funcionarios institucionales.	Media	Medio	Media	Involucramiento de autoridades. Búsqueda de apoyo de otros proyectos con experiencia en el tema
	Cronograma	Disponibilidad de funcionarios de dependencias externas del Proyecto.	Media	Alto	Alta	Involucramiento de autoridades. Búsqueda de apoyo de otros proyectos con experiencia en el tema
	Alcance	Limitaciones para disponer de los criterios técnicos lo cual afectará el proceso de implementación.	Media	Alto	Alto	Involucramiento de autoridades.
	Presupuesto	Poca disponibilidad de recursos.	Media	Alto	Alta	Búsqueda de apoyo de otros proyectos con experiencia en el tema. Apoyo para sustituciones.

Fuente: elaboración propia con equipo de riesgos.

En forma general, al Proyecto se le han materializado cinco grandes riesgos que han limitado el desempeño y a pesar de las estrategias adoptadas para mitigarlos reflejan un alto impacto en desarrollo de las actividades establecidas en la hoja de ruta aprobada por Junta Directiva, que se destacan a continuación:

1. Emergencia sanitaria desvía la atención de la autoridad superior, unidades gerenciales y los recursos, limitando el espacio de desarrollo del PRONC, así como el desarrollo de las actividades programadas.
2. Variación (ampliación) constante del alcance del proyecto respecto a lo establecido en acuerdos de Junta Directiva. Esto genera como consecuencia la inviabilidad de cumplir con la hoja de ruta aprobada
3. Complejidad técnica y limitaciones técnico-legales de las temáticas abordadas para la consolidación de las diferentes estructuras, principalmente por la calidad técnica de los insumos disponibles de la Dirección del Proyecto anterior y el involucramiento de las unidades que deben apoyar la construcción de los criterios financieros, legales y la movilización de los funcionarios en el contexto de la reestructuración.
4. Ralentización de la conformación de equipos técnicos por razones varias, entre ellas el temor a los cambios, el proceso de concursos en propiedad, falta de credibilidad en el Proyecto y que la autorización recae en la Gerencia General. Asimismo, existen equipos de trabajo que se han afectado por cuanto la unidad de donde proviene el funcionario solicita el reintegro a las labores para atender temas de la pandemia.
5. Dificultad de integración, acoplamiento y apoyo al Proyecto por parte del equipo de trabajo de la Gerencia General, principalmente por la visión y enfoque de los asesores enlaces designados.

X. SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DEL PROYECTO DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL NIVEL CENTRAL.

En términos generales, se debe considerar la alta complejidad y la importancia que reviste el Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, para que la institución disponga de los elementos necesarios que le permitan afrontar los distintos retos demográficos, epidemiológicos, tecnológicos, económicos y coyunturales que se viven actualmente, lo cual implica una estrecha coordinación con la Alta Dirección, la Gerencia General como supervisor del Proyecto, así como el Programa de Fortalecimiento de la Prestación de los Servicios de Salud y otros proyectos caracterizados como estratégicos por la Junta Directiva.

Como parte de las sugerencias puntuales que deben ser consideradas para fortalecer la gestión del Proyecto de Reestructuración son:



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

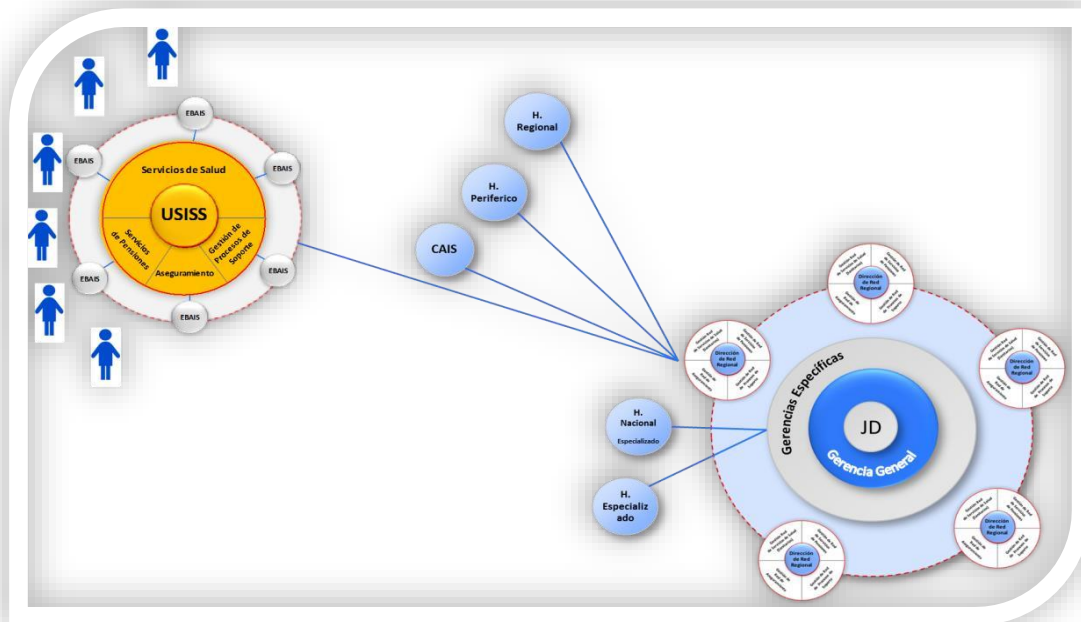
Gerencia General

Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central

Teléfono: 25390000 ext. 4248

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

-
- a) Se debe replantear ante la Junta Directiva la imagen objetivo o Propuesta Direccionamiento Estratégico de la CCSS, presentado por el CICAP y aprobado en la sesión N° 8880 del 19 de diciembre de 2016 (art. 3°), específicamente, definiendo la estructura macro funcional y organizacional que desea el Jerarca Institucional y de esta forma lograr establecer integralmente las tareas para la construcción de una hoja de ruta que visualice de lo general (alta Dirección y gerencias) a lo específico (direcciones de sede, áreas y subáreas, según se estime pertinente), evitando la presentación de propuestas aisladas que podrían verse afectadas posteriormente con la revisión de otras estructuras asociadas.
 - b) Se sugiere concentrar los esfuerzos en aspectos prioritarios de la organización, que sean de alto impacto y generen los cambios que originaron el Proyecto de Reestructuración, enfatizando en 5 o 6 temas que se consideren pertinente como la sostenibilidad de los seguros, compras públicas, proyectos de inversión, aseguramiento, abordaje de las principales problemáticas en salud según el perfil de morbi-mortalidad, y la disrupción de la tecnología como mecanismo para eficientizar la organización. No es conveniente proponer una lista amplia y aspiracional de temas específicos que limiten la visión estratégica de las autoridades institucionales.
 - c) Entendiendo el contexto país ante la pandemia por el Covid-19 y su implicación en la Caja Costarricense de Seguro Social, se debe establecer con apoyo de la Junta Directiva, las prioridades de la institución para que se atiendan de conformidad con los términos que defina el Jerarca Institucional y en orden conveniente para la organización, lo cual conllevaría a un replanteamiento integral de la Hoja de Ruta aprobada en diciembre de 2020, en cuanto a alcance, recursos y/o tiempo.
 - d) Se deberá revisar lo planteado con respecto a las Unidad Servicios Integrados Seguridad Social, por cuanto ningún Proyecto o Programa institucional avanza en línea de integrar los servicios de salud que se brindan y las sucursales de servicios financieros, asimismo, dicho enfoque supera los alcances del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, como se muestra en la imagen:



Fuente: estudio de situación y hoja de ruta proyecto reestructuración del nivel central.

- e) Se debe definir si la institución continuará desarrollando sus esfuerzos para implementar la propuesta ajustada de la Consultoría UCR – CICAP (Base flexible) Estructura Nivel Central, Escenario 2, que se aprobó en el artículo 13° de la sesión de Junta Directiva N° 8949 del 21 de diciembre del año 2017 o bien, el escenario de la Consultoría E&Y Estructura Nivel Central aprobada en el artículo 4° de la Sesión de Junta Directiva 9024 del 21 de marzo de 2019, por cuanto distan del enfoque y la posible organización que se podría implementar en niveles de Dirección, Áreas o Subáreas.
- f) Establecer los mecanismos adecuados para que se otorguen al Proyecto de Reestructuración competencias pertinentes en cuanto al manejo del recurso humano requerido (acuerdos vigentes sobre el modelo de sustitución), en el marco de la legalidad y en resguardo de los derechos de los funcionarios identificados, para facilitar la incorporación de personal idóneo al proyecto y la conformación de los distintitos equipos de trabajo, para lo cual la Gerencia General podrá solicitar en los respectivos informes la incorporación de un apartado sobre el recurso humano .
- g) Valorar oportunamente las propuestas del Proyecto de Reestructuración para mejorar el desempeño y avance en la implementación de la hoja de ruta aprobada por la Junta Directiva, así como los posibles ajustes que se deriven del cambio en los alcances por factores externos al citado proyecto. Para lo cual se propone que se generen espacios periódicos para que el Proyecto exponga a la Gerencia General temas de interés y prioridad.

- h) Mejorar la integración y la comunicación entre la Gerencia General y el Proyecto, redireccionando el rol de los asesores enlaces para que sirvan como un potenciador del cumplimiento de la hoja de ruta que se redefine para este proyecto estratégico y de interés institucional.
- i) Integrar las distintas iniciativas que se están gestando a nivel institucional y que coinciden con el alcance o competencias del Proyecto de Reestructuración como lo son el Proyecto de Gobierno Corporativo y el equipo de mejora regulatoria.
- j) Facilitar que el Director del Proyecto de Reestructuración y su equipo pueda acceder ágil y eficientemente a la Comisión de Reestructuración, para lo cual se deberá disponer de una estrecha coordinación con la Gerencia General y la elaboración de un cronograma de sesiones promovido por el citado proyecto.
- k) Articular las actividades que sean necesarias para disponer de criterios financieros, legales estandarizados, apropiados y oportunos para las propuestas que se presenten, de manera que esta actividad considerada fundamental no afecte el cumplimiento de los tiempos establecidos. En este aspecto la Gerencia General se convierte en un apoyo estrictamente necesario para conducir las unidades técnicas y apoyar el Proyecto de Reestructuración.
- l) Continuar los acercamientos con la Dirección de Administración y Gestión de Personal para efectos de disponer de un procedimiento para el traslado de funcionarios producto de la reestructuración organizacional del Nivel Central que contemple los posibles escenarios a presentarse en la ejecución del Proyecto, en resguardo de los derechos de los trabajadores de la Seguridad Social y la fundamentación necesaria para implementar la nueva organización. El enfoque del proyecto es la optimización del recurso y el aprovechamiento de las capacidades institucionales.
- m) Considerando que la movilización del personal en el contexto del proyecto de reestructuración es el tema más complejo y sensible para lograr concretar la nueva organización que impulsa la Junta Directiva, se recomienda reforzar la cantidad de recurso humano de la Dirección de Administración y Gestión de Personal para que pueda enfrentar la demanda de solicitudes, la asesoría y acompañamiento permanente al Proyecto.

Es importante que este proceso debe ser prioritario para que dicho ente técnico se prepare para los temas que está generando el Proyecto, requiriéndose análisis de un equipo integral y conducido por un líder de alto nivel, en apoyo al Director de Administración y Gestión de Personal.

- n) Valorar si se requiere reforzar el equipo de trabajo de la Dirección de Presupuesto y la Dirección Jurídica para disponer de los criterios oportunos, así como la asesoría en tiempo real para el Proyecto.

- o) En el marco de estudios técnicos de estructuras organizacionales y funcionales, se permita que la Dirección del Proyecto de Reestructuración mediante el acompañamiento de la Dirección de Administración y Gestión de Personal analice si hay plazas o perfiles que deban destinarse para mejorar procesos institucionales en el nivel central o bien en etapas de mayor madurez organizacional se identifique la necesidad de personal del nivel regional y local, para priorizar las unidades que pueden ser receptoras de las plazas o perfiles que eventualmente podrían trasladarse, lo cual implica modificar temporalmente los términos del oficio GG-2162-2019 del 25 de noviembre 2019 sobre “Procedimiento para la reactivación de las plazas vacantes producto del pago de prestaciones legales que incluya cesantía”.
- p) Valorar mantener o transformar el rol del “Equipo Revisor” conformado por la Gerencia General, dado que implica la duplicidad de tareas en la consolidación de la información que requiere, considerando que el PRONC en atención a acuerdos de Junta Directiva debe presentar un informe mensual a la Gerencia General, un informe trimestral a la Junta Directiva, un informe mensual y trimestral a la Dirección de Planificación Institucional, donde queda ampliamente señalada la situación actual, limitaciones, cronograma, riesgos, recursos previstos y utilizados, entre otros aspectos importantes para un adecuado control por parte de las autoridades superiores.
- q) Relacionado a este último punto, es importante valorar mejoras respecto a la cantidad y la periodicidad de los informes de seguimiento que son solicitados al proyecto; de manera que los controles requeridos sean efectivos para el logro de los objetivos estratégicos y mejorar así, el desempeño de los equipos implementadores.
- r) En forma prioritaria se deberá elaborar un plan para el refuerzo de la capacidad instalada del Área de Estructuras Organizacionales y el recurso disponible que apoyará al Proyecto.
- s) En complemento a lo anterior, se identifica como una actividad prioritaria el desarrollo de un plan para el cierre de brechas capacitación y formación de los funcionarios especializados en estructuras y modelos organizacionales de la citada área.
- t) Se sugiere reactivar la Dirección de Desarrollo Organizacional, fortalecer su equipo de trabajo. y planificar la forma en que se trasladarían las tareas pendientes o bien el mantenimiento de las estructuras organizacionales y funcionales posterior a la finalización del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central.
- u) Revisar los aspectos pendientes detallados en el presente informe para que sean abordados, mejorados o bien se generen los seguimientos que permitan avanzar en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Gerencia General

Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central

Teléfono: 25390000 ext. 4248

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

Para acceder al conjunto de documentación que respaldan las labores efectuadas, se adjunta el siguiente vínculo que dirige a la carpeta en el Share Point <https://cajacr.sharepoint.com/sites/ProyectoReestructuracion>, donde se consignan los archivos que documentan la gestión que respalda el avance señalado en cada una de las propuestas abordadas por el Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, así como la atención de aspectos administrativos propios de este.

Considerando que existen elementos técnicos en proceso de desarrollo y que no han sido de conocimiento de la Junta Directiva, el acceso a dicha información se brinda a la Gerencia General y a la Dra. Ileana Balmaceda Arias, Directora entrante del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central.

Finalmente, reitero mi agradecimiento por el apoyo, la confianza, la transparencia y los espacios que me ha brindado para conversar de los retos específicos de este Proyecto y de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Atentamente,

DIRECCIÓN PROYECTO DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL NIVEL CENTRAL

Lic. Andrey Sánchez Duarte,
Ex-Director