

Lunes 11 de diciembre de 2017

N° 8946

Acta de la sesión extraordinaria número 8946, celebrada por la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, a las doce horas del lunes 11 de diciembre de 2017, con la asistencia de los señores: Presidente Ejecutivo, Dr. Llorca Castro; Vicepresidente, Dr. Fallas Camacho; Directores: Licda. Soto Hernández, Dr. Devandas Brenes, Lic. Barrantes Muñoz, Lic. Gutiérrez Jiménez, Ing. Alfaro Murillo; Auditor, Lic. Hernández Castañeda; y Lic. Alfaro Morales, Subgerente Jurídico. Toma el acta Emma Zúñiga Valverde.

El Director Loría Chaves informó que atiende compromiso en el exterior, de manera que no le es posible participar en esta sesión. Disfruta de permiso sin goce de dietas.

El Director Alvarado Rivera no participa en esta sesión. Disfruta de permiso sin goce de dietas.

La Directora Alfaro Murillo retrasará su llegada a esta sesión.

El licenciado Alfaro Morales informó que retrasará su llegada a esta sesión, en vista de que en la mañana de hoy participa en una actividad de carácter institucional, de manera que se incorporará tan pronto le sea posible.

#### **ARTICULO 1°**

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

#### **ARTICULO 2°**

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

**I) Comprobación de quórum.**

**II) Aprobación agenda.**

**III) Meditación.**

**IV) Gerencia Médica: para decisión:**

**Artículo 13°, sesión N° 8945: solicitud información adicional:** informe avance -brecha de formación de Médicos Especialistas años 2017 y 2018 (GM-SJD-28379-2017 del 9-10-17).

**V) Proyecto de Reestructuración organizacional del Nivel Central:** informe del CICAP (Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública).

#### **ARTICULO 3°**

**Se toma nota** de que la meditación a cargo de la Directora Soto Hernández se reprograma para la próxima sesión, dada la situación técnica que se ha presentado para transmitir el video.

#### **ARTICULO 4º**

Se trata el asunto referente al Convenio suscrito entre la Caja Costarricense de Seguro Social y UCIMED (Universidad de Ciencias Médicas) para la realización de estudios de posgrado en especialidades médicas.

Se distribuye el oficio del 11 de los corrientes, número PE-15445-2017, que suscribe el señor Presidente Ejecutivo y al que anexa copia del Convenio suscrito entre la Caja Costarricense de Seguro Social y UCIMED (Universidad de Ciencias Médicas) para la realización de estudios de posgrado en especialidades médicas.

El Director Gutiérrez Jiménez se refiere a una nota enviada por el Director Loría Chaves, la cual se la dirigió a todos los Directores, mediante la cual preguntaba una serie de aspectos relacionados con el convenio de las universidades privadas. Quiere estar seguro de que todos los Miembros de esta Junta Directiva están en la misma tesitura, porque lo que entendió es que don José Luis y don Mario, lo que solicitaron fue que el convenio se presentara ante esta Junta Directiva y se produjo una votación y lo que se indicó, fue que era un tema de la administración, porque había un fallo de la Sala Constitucional, el cual se tenía que cumplir. Aun cuando se debía de cumplir de acuerdo con los temas de similitud que existen, también se debía de tomar en cuenta, aquellas posibilidades de diferencias que se lograran hacer disímil, las calidades entre uno y otro. Por tanto, se instruyó al señor Presidente Ejecutivo y a la administración, para que revisaran las observaciones que se habían dado, no solo en esta discusión del último día, sino de todas las Juntas Directivas en las que el tema se había discutido tomando en cuenta, incluso, la gestión que la Gerencia Médica realizó, así como y el Departamento Legal, entonces, se continuara como en derecho correspondía. Espera que así haya quedado constando en actas también, pero lo que se indicó fue en términos de que si el señor Presidente Ejecutivo o la administración, detectaba algún inconveniente o alguna aclaración que se tenía que dar de esta Junta Directiva, o detectaban alguna consecuencia negativa en la firma del Convenio con la UCIMED, repite, el señor Presidente Ejecutivo o la administración, presentarían de nuevo el convenio con las universidades ante este cuerpo colegiado. Por lo menos, ese fue el espíritu y una de sus pocas virtudes es la memoria, pero le parece que en ese sentido se discutió. Evidentemente, le llamó la atención la celeridad con que se firmó el convenio, entonces, observa la situación y se pregunta, pues asume que habiendo ese acuerdo, ya se había tomado en consideración esas observaciones y aquellas precisiones y detalles que se discutieron en este Órgano Colegiado. Aclara que lo está indicando porque le pareció fuerte el comentario de don José Luis y él tomó el teléfono y lo llamó y le indicó, que en esta Junta Directiva no se había tomado la decisión y quiere aclarar ese aspecto, porque en el correo pareciera como si el cuerpo colegiado, hubiera tomado la decisión de que se firmara ese convenio y no es correcto. En ese sentido, en el acuerdo se instruyó al Presidente Ejecutivo en los términos en que lo está señalando, salvo que algún Director considere que lo que está indicando, es equivocado pero cree que, incluso, el señor Presidente Ejecutivo así lo entendió.

El señor Presidente Ejecutivo indica que le produciría satisfacción complementar el comentario y le agradece a don Adolfo, pues entendiendo la preocupación que manifiesta don José Luis, la

cual es sumamente válida y ha externalizado el comentario que les ha girado, lo cierto es que sí, efectivamente, lo que entiende de todo el proceso y ha sido verificado por parte, inclusive, de la Dirección Jurídica con respecto del acúmulo de acuerdos de esta Junta Directiva. El asunto del convenio con la UCIMED, es porque existe un fallo de la Sala Constitucional, el cual hace referencia de que el convenio con las universidades, se tiene que firmar en igualdad de condiciones que con la Universidad de Costa Rica (UCR), no significa que sea el mismo convenio, sino que hay una serie de diferencias que hay que reconocer y subsanar, pues esta Junta Directiva conoció ese fallo hace mucho tiempo y giró instrucciones de que se firmara, atendiendo todas las observaciones que este cuerpo colegiado hizo, dado que eran sumamente ricas y bastas y cree que en el ejercicio que se realizó en este Órgano Colegiado, el tema donde, efectivamente, hubo una nueva votación apoyada por don Mario y don José Luis, en cuanto a la necesidad de que fuera conocido en detalle el convenio con las universidades y esta Junta Directiva, decidió de que no era necesario que se presentara para análisis. Por lo tanto, quedaba como una obligación del Presidente Ejecutivo y la Gerencia Médica, terminar de firmar el convenio tomando muy en cuenta y defendiendo, todos los puntos y las preocupaciones que este Órgano Colegiado, había externalizado y tenía que ser muy tomadas en cuenta para firmar dicho convenio. Efectivamente, se firmó el convenio y, esencialmente, hay tres grandes grupos de preocupaciones que le parece que han quedado reflejadas en el convenio, o por lo menos así lo han señalado los asesores jurídicos de la Gerencia Médica y de la Dirección Jurídica que asesoran a esta Junta Directiva y a él, particularmente. Primero que todo, la potestad de aprobar un programa es del Ministerio de Educación Pública, en el caso de las universidades públicas es del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y en el caso de las universidades privadas, es del Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP) y es cierto, don José Luis externaliza en la nota su preocupación de que ese aspecto no está resuelto y, efectivamente, no está resuelto. Entonces, con la firma del convenio el paso por seguir es que la UCIMED, tiene que buscar esa aprobación ante el CONESUP, ese proceso puede tardar alrededor de un año y si se logra agilizar el trámite. Entonces, para desarrollar ese programa se requiere la participación, inevitablemente, de entidades como el Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISSS), por ejemplo, pues es el que representa a la Caja, para esos efectos que son de carácter más académico, ese aspecto todavía está pendiente de solución. Segundo, el tema del eventual costo que tendría para la Institución, lo cual lo explicó muy bien don Gilberth Alfaro, con una redacción que incluyeron en el convenio, quedó bien protegido de que el tema todavía no está definido y, además, está por definirse el eventual costo que tendría.

Anota el Lic. Gutiérrez Jiménez que es una facultad de la Caja.

El doctor Llorca Castro está de acuerdo con don Adolfo en que es una facultad de la Institución y ese aspecto, quedó contemplado desde el punto de vista jurídico. En ese sentido, se ingresó un poco con el otro tema de cómo se asignan esos campos clínicos que son de la Institución, a una serie de funcionarios porque ingresan a trabajar, es decir, el estudiante que se especializa, termina siendo contratado por la Institución y es donde la Caja tiene mucho que indicar. En esos términos, en una de las discusiones más grandes con la UCIMED, porque se había indicado que, originalmente y ese aspecto -lo indicó de su cuenta- que la Caja seleccionaba a los estudiantes y la realidad, es que la UCIMED, también efectúa un proceso de selección bueno o no, pero no se puede obligar a atender como estudiantes a equis. Entonces, se ha llegado a esa conclusión de que ningún aspecto de esa naturaleza está resuelto y está pendiente por resolverse también. Son tres

tiempos, primero hay un proceso de selección, en el que el Colegio de Médicos, en primera instancia tiene mucho que señalar, sobre quienes pueden ser los candidatos a optar por plazas para especializarse, entonces, sean de la Caja, del Instituto Nacional de Seguros (INS) o de cualquier otra entidad. Lo anterior, por cuanto son las asociaciones de especialistas en este momento y no está indicando que sea lo ideal, repite, pero en este momento son los que escogen y las Asociaciones de Especialistas son del Colegio de Médicos.

Señala el Lic. Gutiérrez Jiménez que el Colegio de Médicos recomienda y no se puede indicar quiénes.

El doctor Fernando Llorca indica que el Colegio de Médicos hace una primera gran lista de corte de candidatos, ese aspecto, históricamente, se ha coordinado con el Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Servicios de Salud y Seguridad Social (CENDEISSS), esos candidatos no, necesariamente, ingresan a un programa de especialización pero es un primer corte preliminar. Repite, que las asociaciones de especialistas son las que aceptan quienes van a ingresar a su especialidad, ese es el escenario actual, aunque no es lo ideal, pues le parece que es totalmente equivocado. El examen se aplica en las instalaciones del CENDEISSS y lo realizan las asociaciones de especialistas.

Ante un comentario del Director Fallas Camacho señala don Fernando Llorca que ese aspecto no está resuelto, pero no es un tema de que sea la Universidad de Costa Rica (UCR) o la UCIMED o cualquier otra. Ese tema no está resuelto y se tiene que resolver. Comenta que tiene información que en España lo resolvió el Ministerio de Salud y es el que aplica el examen y el “MIR”.

Señala el Director Fallas Camacho que quien aplica el examen es el Sistema de Posgrado de la UCR.

Señala el Director Devandas Brenes que los estudiantes pueden aplicar a varias opciones.

El Director Fallas Camacho señala que todo el problema que hubo, para aceptar la especialidad de Medicina Paliativa, la oposición a que los dejaran trabajar o incorporarse en Acupuntura, por ejemplo, dado que se los médicos se habían formado formalmente en universidades de prestigio. Le parece que en ese sentido hay un punto que hay que dilucidar. El comentario respecto del convenio que se ha firmado, es que no está resuelta esa situación. Entiende que el tema es muy complejo y depende de otras instituciones, inclusive, el proceso se confunde un poco y el Dr. Llorca tiene toda la razón, resulta que los encargados de la Asociación de Especialistas, son los que trabajan para la Asociación y, además, para la UCR. Por ejemplo, son tres sombreros que tiene la misma persona y utiliza el sombrero, dependiendo del momento que le conviene con un proceso, eventualmente, viciado.

El Director Fallas Camacho anota como ejemplo que aquellas especialidades que no tienen ningún atractivo, ninguna persona hace alguna objeción. En cuanto a la Maestría en Administración de Servicios de Salud, el Colegio de Médicos la aceptó o la incorporó y ninguna persona se opuso, ni en los programas de Medicina del Trabajo, ni en Salud Pública por lo que la UCR ha desarrollado esa Especialidad. En ese sentido, le parece que se tiene que revisar algunos aspectos a nivel nacional, porque no pueden estar ligados a intereses de grupo, pues

impiden que se resuelva el problema de las listas de espera. Entonces, por qué no han podido resolver el problema de los ultrasonidos, es porque los Radiólogos indican que solo ellos pueden interpretarlos. Le parece que en esos aspectos se tiene que hacer una revisión, porque un médico general capacitado, puede perfectamente ser por lo menos aceptado en una primera fase, dado que si en la táctica privada se procede así y se actúa de esa manera y no se indica ningún aspecto sobre el particular.

Apunta la Directora Soto Hernández que el CENDEISSS tiene a cargo muchos servicios, por ejemplo, de posgrado y la UCR y tiene la Sede en el CENDEISSS. La Universidad de Costa Rica le paga al CENDEISSS, entonces, le parece que, a modo de ejemplo, en este momento la UNIBE también va a indicar tiene derecho también derecho. Manifiesta su preocupación, por ese gran poder que tienen los Especialistas. Recuerda el finado doctor Prada y otros como el doctor Fernández en Rayos X, cada uno era el Jefe del Servicio que manejaban y, también, tenía la especialidad incluida en la oficina con su secretaria, la cual era pagada por la Caja y, como ilustración, la oficina era de la UCR.

Interviene el señor Presidente Ejecutivo y señala que primero está esa etapa. Hay una segunda en la cual la Universidad acepta, cuáles alumnos harán la especialidad y lo que hace es aceptar la solicitud de los alumnos. Entonces, cuál universidad acepta a los alumnos que considera que van a ingresar en su posgrado y, finalmente, la Caja como Institución tienen la potestad -por cierto, todas esas universidades no están claras en este momento, la potestad de lo que indican-, lo verdadero es que esas personas son empleados o van a serlo y se genera un ejercicio de contratación de la Caja. En esos términos, los estudiantes de cualquier universidad que sean admitidos, para que realicen la especialidad, la tiene que hacer en la Caja. En ese sentido, la Institución tiene la obligación de verificar que esos estudiantes, son los mejores y recuerda lo que comentó en una oportunidad, el recurso humano es el tesoro más grande que se tiene en la Institución. Ese aspecto, tampoco está resuelto en este convenio y está por resolverse, pues son temas altamente complejos, lo que sí quedó resuelto es el cumplimiento del fallo de la Sala Constitucional y, después, se tiene que resolver la denuncia que la Caja tiene ante el Ministerio Público. Le parece que esta Institución tiene mucho que indicar sobre el tema de las especialidades, porque lo determina como un ejercicio de contratación, dado que los estudiantes terminan siendo empleados de la Caja y lo que se desea, es lo que comentaron doña Marielos Alfaro y don Adolfo Gutiérrez, en términos de que esos especialistas nunca dejen la Institución. No obstante, se gradúan y se trasladan, por ejemplo, al Instituto Nacional de Seguros (INS) o al Hospital Metropolitano o al CIMA. Por otra parte, piensa que los montos respecto de costo de las especialidades, los cuales se han definido no representan la realidad. Sin embargo, no se ha logrado determinar los montos reales, en términos de cuál es el costo real de un estudiante de esa naturaleza a la Caja y sobre todo, en relación con el tema que se discutió en una sesión próxima, más allá del costo lo que se quisiera es que esos especialistas se quedaran en la Institución. Por ejemplo, no se logra un resultado positivo si a la Institución, se le paga una factura significativa por la especialidad de un estudiante, pues no es lo que se quiere. Le parece que es un aspecto que se tiene que analizar para que se resuelva la situación de los especialistas que dejan la Institución.

El Director Devandas Brenes comenta que tiene conocimiento de que otra universidad, está haciendo la solicitud para firmar un convenio similar y se va a tener que hacer, porque como se le va a indicar a una universidad que sí y a otra no.

Señala el doctor Fernando Llorca que en todo caso, se aclaró que el fallo de la Sala iba en esa línea firme, es decir, en la firma de los convenios que se soliciten.

El Dr. Devandas Brenes señala que la UCIMED, en este momento ya suscribió el acuerdo y de acuerdo con el resultado de los exámenes del IFOM, los estudiante tuvieron un resultado muy bien. No obstante, le parece que es urgente y no es tan complejo que se tiene que emitir una política institucional de formación, una política de la Caja en la que se expliciten todos esos aspectos, lo que se está planteando y no conoce porque razón se ha hecho complicado.

El doctor Llorca Castro indica que lo que ha estado conversando con don Gilberth Alfaro, porque no conoce por qué se ha hecho tan complicado y a la conclusión que llegó, es que no es tan complicado, si el tema se analiza desde el lado laboral de la contratación.

El Director Devandas Brenes indica que en este momento se están determinando brechas de especialistas está en el primer punto, pero se indica que una definición es pedir en el muy corto plazo una propuesta de política.

Al respecto, indica el doctor Fernando Llorca que este es un tema que tampoco lo determina de larga resolución.

Señala el doctor Devandas Brenes que por lo menos se concrete la definición de la política.

Comenta el doctor Llorca Castro que le gustaría pedir el apoyo de algunos Miembros de la Junta Directiva. Por ejemplo, la del Dr. Fallas Camacho y, también, está pensando en la Ing. Alfaro Murillo porque tienen experiencia académica y, además, en otro campo porque hay otro tema pues no todo es salud. En ese sentido, menciona que es otro tema que ha estado conversando con el doctor Fallas Camacho y había quedado claro, en términos de que el asunto de la gestión no ha quedado bien integrado, por ejemplo, el tema de la economía de la salud y los asuntos relacionados con la administración. A modo de ejemplo, a lo mejor hay oportunidades de mejora en Auditoría y en temas legales puntuales. También se ha identificado un elevado riesgo en la propiedad intelectual, pues, legalmente es muy compleja y lo observa todos los días y cree que hasta por ignorar el asunto se complica el mercado de adquisiciones.

El Subgerente Jurídico indica que el convenio que se firmó desde la parte legal, lo que se solicitó es que se hiciera como lo estableció la Sala Constitucional, en los términos del marco general de lo que se hizo con la Universidad de Costa Rica. Sin duda alguna se incorporó las observaciones y en algún momento, le comentó a don Adolfo que había que ir a la UCIMED a negociar y a conversar, porque el tema se tenía que analizar, entonces, se tenía que acercarse más a la UCIMED, repite, para negociar. En esos términos, se tenía que acercarse lo más que se pudiera para definir la legalidad pero tampoco cerrarse, por lo que así se procedió y hubo un entendimiento. El tema del eventual costo de los campos Clínicos, es un asunto que se está analizando con signo de pregunta, porque la administración ese aspecto no lo ha definido, ni se les eximió, ni se les cobró, igual que a la Universidad de Costa Rica, pues es un devenir. Le parece que él le escuchaba esos aspectos y con transparencia así se lo entendió a don Mario, sobre el tema de que los campos clínicos hay que cobrarlos o no y, aclara, que es un comentario que no surge del tema jurídico, un aspecto que hay que analizar de varios ángulos de la Institución, pero con un enfoque de laboralidad y podría ser que no.

Por su parte, al Director Gutiérrez Jiménez le parece que todos los temas relacionados propiamente con las carreras, se imagina que quedaron pendientes.

El Lic. Alfaro Morales señala que él lo compartió, hay una cláusula que dice que a efecto de la operatividad de esa universidad, se estarán a lo que al efecto tenga regulados el Ministerio de Educación Pública (MEP). Lo anterior, por cuanto la materia está regulada por la norma pública y la privada. Entonces, esa normativa se le aplica a cada universidad según la exigencia, no es puntualizar que lo que se les exija a las universidades públicas lo que en derecho corresponda y, repite, tienen la regulación y es lo significativo del asunto.

El Director Gutiérrez Jiménez asume que para la firma del convenio, fueron tomados en cuenta todas las observaciones que se hicieron en esta Junta Directiva, porque así quedó el acuerdo y cualquier inconveniente, el convenio se presentaría a consideración de este cuerpo colegiado. Asume que no se determinó vieron ningún inconveniente de preverse alguna arista, han dejado las facultades suficientes también como en derecho corresponda, para proteger los intereses de la Caja. Manifiesta que no cree que el tema se tenga que observar en dos bandos, las universidades se tendrán que ir ajustando y, también, la Caja se tendrá que ir acomodando. Ha entendido que entre comillas son socios comerciales y aclara que lo indica entre comillas, porque se tiene una responsabilidad común que es la formación de esos estudiantes y debe ser sólida, robusta, correcta e idónea para poder resolver los temas de salud.

El Subgerente Jurídico le indica a don Adolfo que hay un tema práctico de sentido común, lo que le ha costado a las universidades poder concretar una firma de un convenio de esta naturaleza, para no cumplirlo y por parte de la universidad, no se determina una actuación de mala fe. Comenta que no fue él, pero le comentaron el Lic. Andrey Quesada y la Licda. Mariana Ovares que se indicó que se iban a analizar detalles entre la universidad y la Caja, es decir, mutuamente se tienen que determinar aspectos.

Señala el Lic. Gutiérrez Jiménez que espera que la buena fe incluida la universidad, prevalezca porque es un esfuerzo común y debe ser así. Manifiesta su preocupación, porque ha escuchado unos comentarios pesados. Reitera, la Junta Directiva no tomó la decisión de que se firmara el convenio, sino que se instruyó para que se procediera como en derecho corresponda, es decir, que la administración asumiera esa responsabilidad y si determinaba alguna situación inconveniente, le presentara el convenio a esta Junta Directiva para su análisis.

Comenta el Director Devandas Brenes que la noticia no se dio en esa dirección, pues la prensa indicó que la Junta Directiva autorizó el firma del convenio, entonces, quedó la idea.

El doctor Llorca Castro indica que como lo señaló don Adolfo, la sensación que queda es que se le dio mucha celeridad al caso. La respuesta es totalmente sí, significa que se avanzó diligentemente para la firma del convenio, pues no le satisface atrasar temas de esta naturaleza y lo indica con transparencia. No obstante, considera que la Gerencia Médica y la parte legal de esa Gerencia, así como con la Asesoría Jurídica de esta Junta Directiva y de él, pues es el Asesor Jurídico principal de esta Institución, señalaron que estaban bien orientados con el borrador del convenio y, por supuesto, no todos los aspectos están resueltos y se tiene la oportunidad y la obligación de resolverlos en los mejores términos. Los comentarios generalizados dentro de las

universidades privadas, son de crítica para la UCIMED por el riesgo que está asumiendo. La UCIMED, por ejemplo, hizo comentarios de que determinaban el convenio como un tema estratégico, pues conocían que no iban a lucrar con el asunto, pero que lo observaban como necesario para el prestigio de la universidad, entonces, es el pago a seguir y muchos lo tendrán que subvencionar. Le parece que la Institución tiene que ir definiendo estrategias, porque la Caja no tenido éxito y así se estuvo analizando el tema de formación, inclusive, las becas de formación de subespecialización y las becas en general. Le preocupa que no se ha logrado incentivar a los estudiantes, para que una vez que egresen de la especialidad, continúen laborando para la Institución y, aclara, que indica incentivar en el buen sentido y sea suficiente para que el especialista continúe laborando con la Caja, porque lo que se pretende es que atiendan a las personas.

Agrega el doctor Devandas Brenes que el principal incentivo es formar más especialistas.

El doctor Llorca Castro le indica a don Mario que lo escucha defendiendo las leyes del mercado. Por ejemplo, hay un aspecto positivo que ha escuchado, parece que el INS está interesado en formar sus propios especialistas y ese aspecto es relevante. Lo anterior, por cuanto ha sido la principal entidad que contrata los especialistas de la Caja y el hecho de que resuelva su situación de especialistas a lo interno, lo sitúa en una posición más segura, porque los especialistas que formó la Caja, obviamente, van a ser menos candidatos para que se trasladen al INS. A lo mejor cobran pero es interesante, por ejemplo, podría haber extranjeros que se vengan a formar a Costa Rica.

El licenciado Gutiérrez Jiménez manifiesta que se ha indicado que este tema es recurrente. Algunos Directores, por ejemplo, han indicado que no se detenga la formación de especialistas, pero que se formen hasta una cantidad que se defina, para el mercado privado y para el mercado público, porque en última instancia el INS, la Clínica Bíblica, la Clínica Católica y la Metropolitana, necesitan captar, pues en última instancia lo que se está haciendo es favoreciendo la salud del país. A algunos Directores les preocupa más que el especialistas sea pagado o no pagado, pero a lo que se refiere, es que se tiene que llegar a formar tantos especialistas, como sean necesarios para que en el futuro, se pueda mantener los especialistas que se formaron, pues de lo contrario siempre se va a tener ese riesgo.

Al señor Presidente Ejecutivo le parece que hay un tema de oportunidad y de planificación, a largo plazo y el INS, ha sido un gran captador de especialistas, concretamente, de ciertas especialidades. No obstante, el sector privado también ha estado creciendo, inclusive, hay compañías de seguros que están creciendo su actividad y ese aspecto, va a tener una repercusión positiva. Tiene evidencia en otros países de que la introducción y buen funcionamiento de las aseguradoras privadas, hacen más competitivo el sector a largo plazo y esos aspectos son positivos. Hace un momento les estaba explicando a unos representantes de China que lo visitaron, pues están muy interesados en las dimensiones del mercado público y el mercado privado y en Costa Rica y el mercado privado ha crecido, significativamente.

Interviene el Dr. Fallas Camacho y le da lectura al artículo 4° de la página N° 2) del convenio: “que los estudiantes no están autorizados para realizar ninguna intervención quirúrgica, o de otra índole de pacientes de la permanencia de los centros hospitalarios o de salud y cuando el

procedimiento forme parte del proceso de aprendizaje y práctica, se dará pago a la supervisión, autorización y responsabilidades de profesional autorizado en el hecho”.

Al respecto, indica el Doctor Llorca Castro que a él le parece que ese aspecto estaba contemplado, también, para el Convenio de la UCR.

**Se toma nota.**

Ingresa al salón de sesiones la señora Gerente Médico, doctora María Eugenia Villalta Bonilla; la licenciada Ana María Coto Jiménez, Asesora de la citada Gerencia, y el licenciado Sergio Gómez Rodríguez, Director de Presupuesto.

Ingresa al salón de sesiones la Directora Alfaro Murillo.

**ARTICULO 5°**

Conforme con lo solicitado (artículo 13° de la sesión N° 8945 del 7 de diciembre del año 2017), la Gerencia Médica presenta la información adicional, en cuanto al Informe avance -brecha de formación de Médicos Especialistas años 2017 y 2018 (GM-SJD-28379-2017 del 9-10-17), que es coincidente con las láminas que se especifican:

1)



**COSTOS PLAZAS**

Especialidad	Total
Anestesiología y recuperación	4
Ginecología y obstetricia	6
Piquiatría	7
Pediatría	6
Radiología e Imágenes Médicas	6
Ortopedia y Traumatología	10
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

Costos 2018 1.035.3 millones

Costos 2019 1.087,1 millones

Costos 2020 1.141.4 millones

2) Propuesta de acuerdo:

Una vez presentado por parte de la Gerencia Médica y la Dirección Ejecutiva del CENDEISSS el Informe de avance de la brecha de formación de Médicos especialistas años 2017-2018, y considerando:

- La Caja Costarricense de Seguro Social como ente prestador de servicios de salud le corresponde garantizar el servicio público, asegurando su continuidad, su eficiencia y su adaptación a las necesidades de salud de la población, con base en factores condicionantes de la demanda, perfil epidemiológico y otros determinantes de la salud asociados al proceso de atención. Para cumplir tal fin, se

requiere del recurso humano especializado como es la dotación de médicos especialistas que permita dar la cobertura en los tres niveles de atención con el fin de no causar inequidad en el acceso de los servicios y dar continuidad fortaleciendo las acciones estratégicas para la resolución de las listas de espera.

- Los estudios técnicos institucionales han identificado especialidades médicas críticas en las cuales, teniendo como base los estudios de capacidad instalada, los cuales permiten la utilización de otros centros de salud para las rotaciones de los residentes durante su proceso de enseñanza y aprendizaje, ha permitido proponer el incremento de formación a nivel nacional de médicos especialistas según las necesidades institucionales.

3)

Por ello, la Gerencia Médica recomienda a la Junta Directiva:

•Dar por recibido el informe presentado por la Gerencia Médica mediante oficio GM-AJD-28379-2017 de fecha 09 de octubre del 2017.

1. Aprobar la creación de 39 plazas nuevas de Médico Residente (G1) para ser asignadas a especialidades según se detalla en el siguiente cuadro:

Especialidad	Total
Anestesiología y recuperación	4
Ginecología y obstetricia	6
Psiquiatría	7
Pediatría	6
Radiología e Imágenes Médicas	6
Ortopedia y Traumatología	10
TOTAL	39

El señor Presidente Ejecutivo indica que se cuenta con la presencia de la doctora Villalta Bonilla y su equipo de trabajo, así como por parte de la Gerencia Financiera está presente el Lic. Sergio Gómez. El asunto es presentar una información adicional que se les habían solicitado, para la aprobación de las plazas, producto de la brecha de formación de médicos especialistas determinada, para los años 2017 y 2018. En ese sentido, se tienen desglosadas las plazas como las solicitó don Mario, 39 plazas correspondientes a: Anestesia cuatro que se suman a las ya autorizadas, para Ginecología y Obstetricia seis plazas, para Psiquiatría siete plazas, para Pediatría seis plazas, para Radiología e Imágenes Médicas diez plazas, para Ortopedia diez plazas, para un total de 39 plazas, con un costo de mil ciento treinta y cinco millones de colones para el año 2018, para el año 2019, el costo sería de mil ochenta y siete millones de colones, para el año 2010 el costo estimado sería de mil ciento cuarenta y un millón de colones. Además, el costo contempla las cargas sociales y el Lic. Gómez entregó un oficio, por lo que le pregunta si se quiere referir a esa nota.

El Lic. Sergio Gómez refiere que a solicitud de la Gerencia Médica se emitió un oficio, pues está establecido que cada vez que se plantea la creación de plazas, repite, se tiene que emitir un oficio de parte de la Dirección de Presupuesto y la Gerencia Financiera, en el que se manifiesta la viabilidad técnica y financiera de crear esas plazas. Se entiende que esta propuesta es para el

otro año y cuando se presente como modificación presupuestaria, igualmente, en ese momento junto con el resto de las plazas que se vayan a plantear, se ampliarán el criterio pero, efectivamente, en la nota se está indicando la viabilidad financiera, para crear esas plazas, dado que por los costos que se mencionan, se hace un análisis a mediano plazo, es decir, del año 2018 al año 2020, en donde se indica que el costo de esas 39 plazas, por un monto de mil treinta y cinco millones de colones, presentan punto 13% de crecimiento en el total de los salarios; es decir, menos de un punto porcentual y alrededor del 0.6% del total de las contribuciones estimadas para el año 2018. En ese sentido, igualmente muchísimo menos que un 1% y ya dentro de la formulación del año 2018, se dejó previsto un monto de alrededor de veinticinco mil millones de colones, en asignaciones globales que ha sido la fuente de financiamiento usual, para la creación de esas plazas. Entonces, se concluye que es viable financieramente la creación de esos 39 códigos de plazas, las cuales se entiende reforzarán el Programa de Formación de Médicos Especialistas.

Pregunta el Director Gutiérrez Jiménez cómo se proyecta ese costo, porque el gasto hoy es de mil ciento treinta y cinco millones de colones.

El Lic. Gómez Rodríguez indica que más bien, ese es el gasto para el período del año 2018 y, probablemente, ese año el gasto sea menor.

Al licenciado Gutiérrez Jiménez le parece que sería interesante proyectar las anualidades y todos los demás pluses que existen, es decir, estimar las anualidades y los demás pluses que existen. Le parece que esas proyecciones sería interesante hacerlas un poco más antes, esa no es la diferencia, porque si la va a hacer, por ejemplo, es una cascada que se va elevando, porque los costos son exponenciales, hasta que no se modifique lo que ha venido sosteniendo, en relación con las estructuras salariales. Entonces, se va a tener una exposición al infinito, porque no solo es la carga de lo que son hoy esos rubros, pero sería muy interesante observar si esas plazas y no hace referencia de esas específicas, pero si sería muy interesante pedir un análisis de cuál es el estimado relacionado, porque en esa estimación no están contemplado el pago de tiempo extraordinario, ni las disponibilidades médicas. En esos términos, ese costo no es tan real, por ejemplo, los Pediatras y Anestesiólogos, entre otros, a muchos se les va a tener que pagar horas extras, así como disponibilidades médicas y guardias médicas. En ese sentido, el costo real de las plazas de la Caja, cualquiera que formen, siempre y cuando haya profesional que tienen disponibilidad, ese costo no se ve reflejado en esta estimación y como ese costo es exponencial, sigue creyendo que el modelo salarial se debe de eliminar a como está planteado. En esos términos, así lo ha venido sosteniendo durante años pero, desafortunadamente, no lo ha logrado; pero cada vez que se puede referir al asunto, lo indica porque el solo observar los costos, sin el resto del panorama, considera que es atentar contra la sostenibilidad de la Institución.

El Director Fallas Camacho indica que en este caso donde, evidentemente, uno de los principales problemas de la Institución son las listas de espera. Entonces, considera como prioritario inversión de esta naturaleza, aunque es una preocupación que se tiene con los médicos, este año son 600 plazas, las cuales están contempladas dentro del análisis que la Gerencia Financiera tiene que hacer. Le preocupa que esta situación se continúe sosteniendo en el tiempo, para que puedan brindar el servicio, apropiadamente. Está dispuesto a apoyar este planteamiento, para la aprobación del acuerdo que se presentó en la sesión anterior.

El Director Devandas Brenes manifiesta que tiene una duda, en términos de que un médico general, ingresa a un Programa de Posgrado y cuánto se le sigue pagando durante los cuatro o cinco años de sus estudios.

La Dra. Villalta Bonilla indica que para la formación de especialistas, lo que se utiliza es una plaza igual de médico general que es para Residente, es una de Médico G-1.

En cuanto a una consulta del doctor Devandas Brenes, tendiente a conocer si esas son las plazas que se van a crear, responde la doctora Villalta Bonilla que sí. Además, son de Residentes pero es una plaza de G-1, el salario es igual al de un médico general y son las plazas que se van a crear.

Don Mario indica que ese el aspecto que quería entender, pues no es que al médico general, se le va a pagar como un especialista, sino como un médico G-1.

Señala la señora Gerente Médico que sería un médico general, hasta que no se gradúe y complete la tesis. Además, se tiene que incorporar al Colegio de Médicos, entonces, a ese médico se le paga los cuatro años como médico general.

Pregunta el Director Devandas Brenes qué es lo que se tiene que hacer.

La doctora Villalta Bonilla responde que votar el acuerdo y procede a leer el acuerdo.

El doctor Devandas Brenes comenta que en asocio a lo que se estuvo conversando antes, propone y desea escuchar el criterio de doña María Eugenia, aunque no es solo la Gerencia Médica, pues estima que se necesita tener una política institucional de formación, en la que se definan todos los aspectos, pero no sólo en salud, aunque es fundamental. Lo anterior, por cuanto siente que existe un vacío, entonces, no conoce si se puede, con la venia de los señores Directores, se tome un acuerdo, en el sentido de que se impulse el desarrollo de esa política, porque la Caja no tiene una política institucional de cómo hacerlo.

Interviene el Director Gutiérrez Jiménez y propone que el tema se incorpore en una sesión extraordinaria.

Indica el doctor Devandas Brenes que estaba planteando como un segundo acuerdo, para que se apruebe. En ese sentido, se insta a las Gerencias y con plazo, para desarrollar una política institucional.

El doctor Llorca Castro le indica a don Mario que no se podría en esta ocasión, pero toma nota del asunto, porque es un tema muy importante y cree que está vinculado, con el asunto que se estuvo analizando la sesión pasada relacionado con las becas.

Pregunta el Director Gutiérrez Jiménez si el tema se puede incorporar en el acuerdo.

Añade don Mario que como un segundo acuerdo.

Sobre el particular, señala el doctor Fernando Llorca que se le está informando que hoy no se puede contemplar en el acuerdo, sin embargo, considera que es un tema sumamente importante.

El Director Devandas Brenes le indica a don Gilberth que es una sesión extraordinaria, pero se estaría tomando un acuerdo sobre formación de especialistas, entonces, cree que se puede tomar un segundo acuerdo sobre el mismo tema, pues no es un tema nuevo.

El Lic. Alfaro Morales indica que no es un tema nuevo. Estaría contenido con el tema general, entonces, si está vinculado sí.

Señala el doctor Devandas Brenes que el acuerdo sería en términos de que se les solicite a los Gerentes, que se proponga una política institucional de desarrollo de especialistas en general, es decir, formación de cuadros técnicos y profesionales en la Caja y cómo se desarrollaría en la Caja. Le parece que el Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISSS), no debería existir sino lo tiene.

Manifiesta el doctor Fernando Llorca que él podría presentar ese tema en una sesión de la Junta Directiva. Recuerda que hace poco tiempo se eligió al Dr. Monestel como nuevo director del CENDEISSS y presentó un tema en la sesión pasada.

El doctor Fernando Llorca indica a doña Emma Zúñiga que el asunto se agende para otra sesión de la Junta Directiva y le pide que le recuerde para agendarlo, porque el tema de recursos humanos, evidentemente, es un asunto de hace tiempo y se tiene que determinar cómo se organizan. Además, lo visualiza muy ligado con la política de sostenibilidad financiera de la Institución.

Sometida a votación la propuesta, cuya resolución en adelante se consigna, es acogida por todos los señores Directores, salvo por el Director Gutiérrez Jiménez que vota en forma negativa.

**Por consiguiente**, se tiene a la vista el oficio N° GM-SJD-28379-2017 del 9 de los corrientes, que suscribe la señora Gerente Médico, por medio del que presenta la información relativa al *Informe de avance de la brecha de formación de Médicos especialistas años 2017-2018* y que, en adelante, se transcribe literalmente, en lo conducente:

#### **“RESUMEN EJECUTIVO**

La Gerencia Médica y la Dirección Ejecutiva del CENDEISSS proceden a presentar el Informe de avance de la brecha de formación de Médicos especialistas años 2017-2018.

#### **ANTECEDENTES**

La Junta Directiva en el artículo 17° de la sesión N°8849, acordó, autorizar la formación de 244 (doscientos cuarenta y cuatro) médicos especialistas en el exterior de acuerdo con estudio técnico presentado, solicitando a la Gerencia Médica la planificación para la formación de estos especialistas para el primer grupo, así como la propuesta del procedimiento para la selección y formación de médicos especialistas que opten por una especialidad, tanto para la formación en el país como en el exterior, para lo cual se instruye

elaborar la propuesta la modificación que corresponda, en el Reglamento de Capacitación y Formación de la Caja Costarricense de Seguro Social.

### **ACCIONES**

Se adjunta el Informe de avance elaborado por el CENDEISSS en torno a la brecha de formación de Médicos especialistas años 2017-2018.

Así mismo y según lo requerido por la Junta Directiva se adjunta el cálculo de costos de la creación de plazas para formación así como la disponibilidad de recursos financieros, según la Dirección de Presupuesto ...”.

Una vez presentado por parte de la Gerencia Médica y la Dirección Ejecutiva del CENDEISSS (Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social) el Informe de avance de la brecha de formación de Médicos especialistas años 2017-2018, y

### **CONSIDERANDO QUE:**

- a) La Caja Costarricense de Seguro Social como ente prestador de servicios de salud le corresponde garantizar el servicio público, asegurando su continuidad, su eficiencia y su adaptación a las necesidades de salud de la población, con base en factores condicionantes de la demanda, perfil epidemiológico y otros determinantes de la salud asociados al proceso de atención. Para cumplir tal fin, se requiere del recurso humano especializado como es la dotación de médicos especialistas que permita dar la cobertura en los tres niveles de atención con el fin de no causar inequidad en el acceso de los servicios y dar continuidad fortaleciendo las acciones estratégicas para la resolución de las listas de espera.
- b) Los estudios técnicos institucionales han identificado especialidades médicas críticas en las cuales, teniendo como base los estudios de capacidad instalada, los cuales permiten la utilización de otros centros de salud para las rotaciones de los residentes durante su proceso de enseñanza y aprendizaje, ha permitido proponer el incremento de formación a nivel nacional de médicos especialistas según las necesidades institucionales.

**Por tanto** y con base en la recomendación de la Gerente Médico, la Junta Directiva –por mayoría- **ACUERDA:**

- 1) Dar por recibido el informe presentado por la Gerencia Médica mediante el citado oficio número GM-AJD-28379-2017.
- 2) Aprobar la creación de 39 (treinta y nueve) plazas nuevas de Médico Residente (G1) para ser asignadas a especialidades según se detalla en el siguiente cuadro:

Especialidad	Total
Anestesiología y recuperación	4
Ginecología y obstetricia	6
Psiquiatría	7
Pediatría	6
Radiología e Imágenes Médicas	6
Ortopedia y Traumatología	10
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

La doctora Villalta Bonilla, la licenciada Coto Jiménez y el licenciado Rodríguez Gómez se retiran del salón de sesiones.

Ingresa al salón de sesiones los consultores del CICAP (Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública): licenciado Roberto Guillén Pacheco, doctor Mauricio Vargas Fuentes, licenciados Freddy Quirós y Rodolfo Romero; la doctora Julia Li Vargas, Directora; la ingeniera Lucía Gómez Brenes, el licenciado Lorenzo Chacón Arrieta y el ingeniero Andrey Mora Bermúdez, funcionarios del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central.

#### **ARTICULO 6°**

Se ha distribuido, en esta fecha, el oficio del 11 de diciembre en curso, número N° CCSS-REESTRUCTURACIÓN-0470-2017, que en adelante se transcribe, en forma literal, firmado por la Directora del Proyecto de Reestructuración organizacional del Nivel Central, por medio del que se presenta el informe de escenarios sobre la propuesta de reestructuración del Nivel Central, que ha remitido el CICAP (Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública):

*“Adjunto le remitimos el informe enviado esta mañana por el CICAP/UCR, sobre las propuestas de escenarios para la estructura organizacional del Nivel Central, con base en la propuesta aprobada en el seno de la Junta directiva en julio del presente año, en las sesiones del 13 y 27 de ese mes, así como de los aportes recibidos de Gerentes, Directores y Junta Directiva, que generó un segundo escenario, y de la propuesta de escenario enviada por ese órgano superior, según acuerdo de la sesión 8938 del 23 de noviembre de los corrientes”.*

La presentación está a cargo del licenciado Guillén Pacheco, con base en las láminas que se detallan:

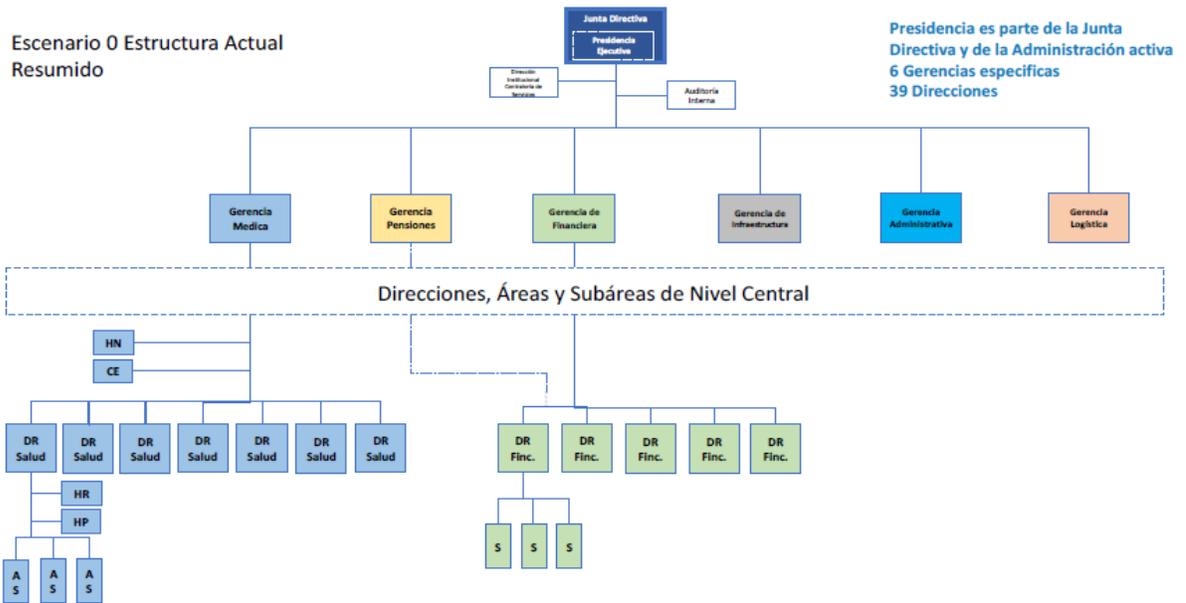
- 1)

CCSS  
 Proyecto  
**REESTRUCTURACIÓN**  
 Funcional y Organizacional del Nivel Central

Sesión de trabajo con Junta Directiva  
 Lunes 11 de diciembre 2017

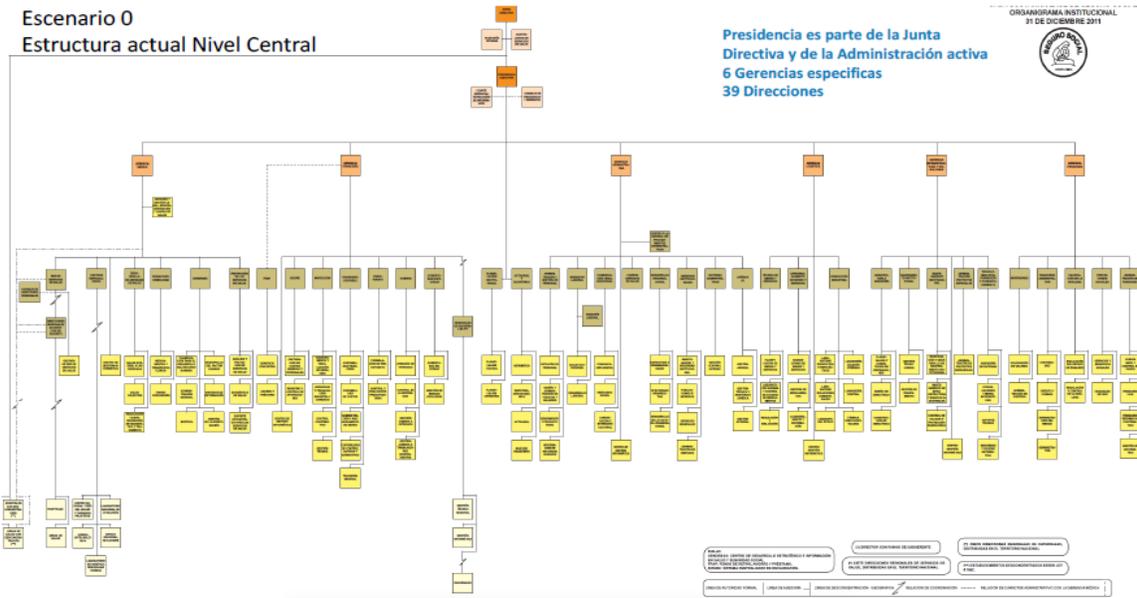


2)



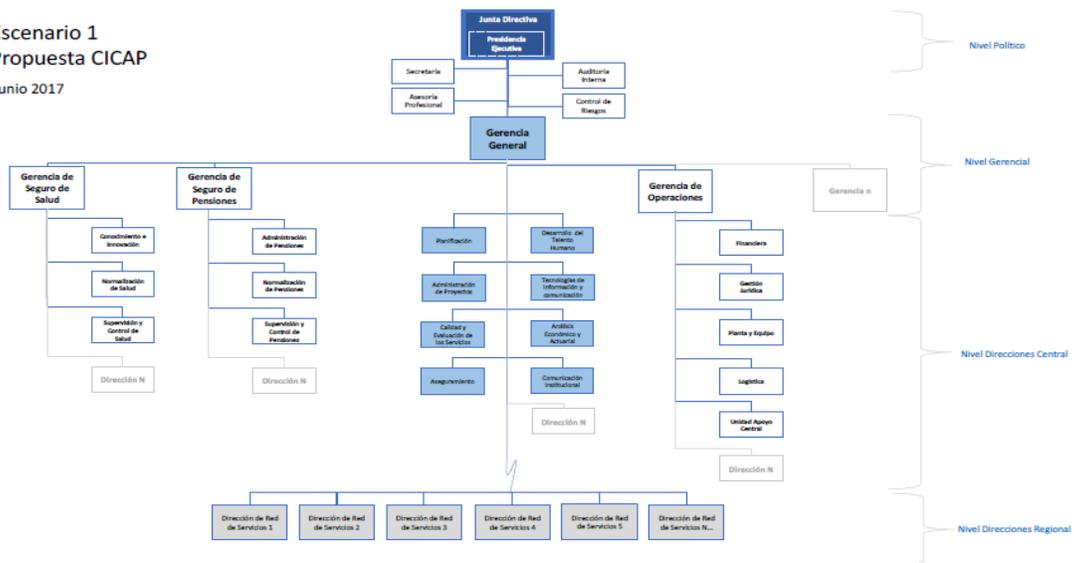
3)

Escenario 0  
Estructura actual Nivel Central



4)

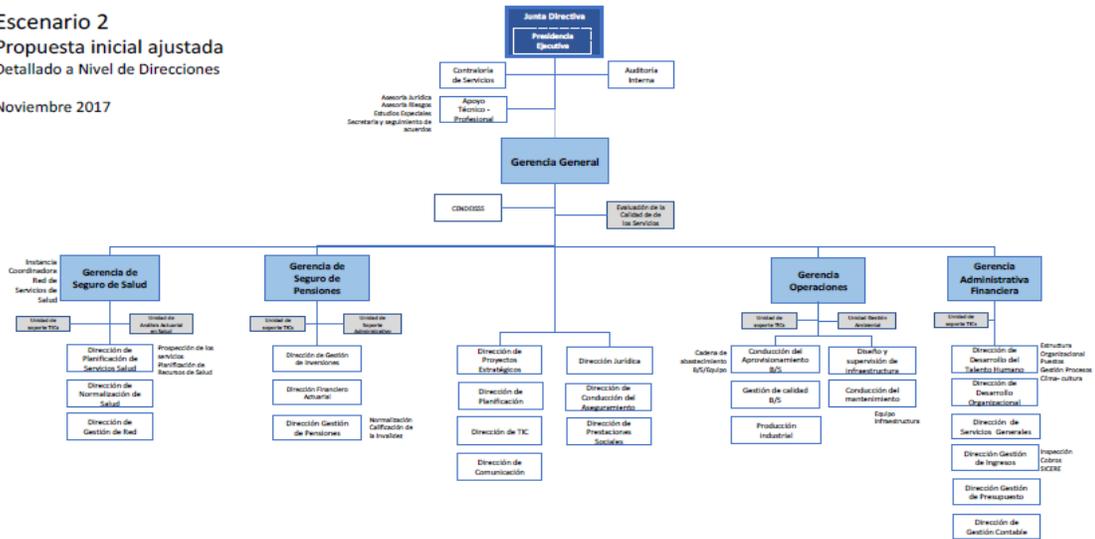
Escenario 1  
Propuesta CICAP  
Junio 2017



5)

**Escenario 2**  
Propuesta inicial ajustada  
Detallada a Nivel de Direcciones

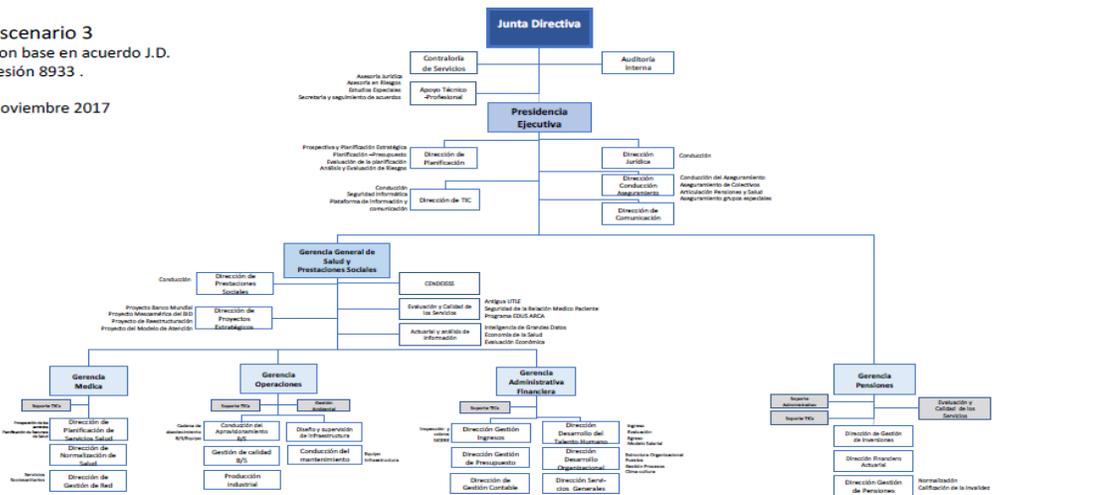
Noviembre 2017



6)

**Escenario 3**  
Con base en acuerdo J.D.  
sesión 8933 .

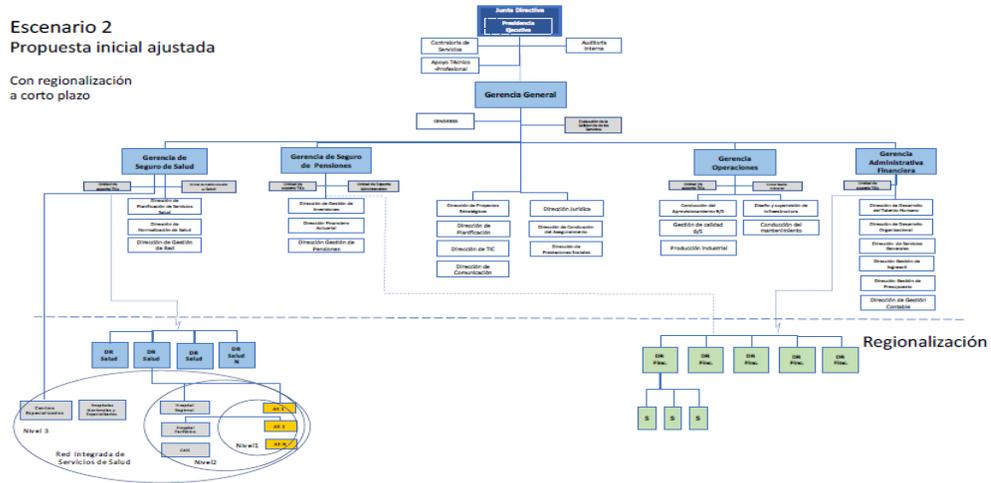
Noviembre 2017



7)

**Escenario 2**  
Propuesta inicial ajustada

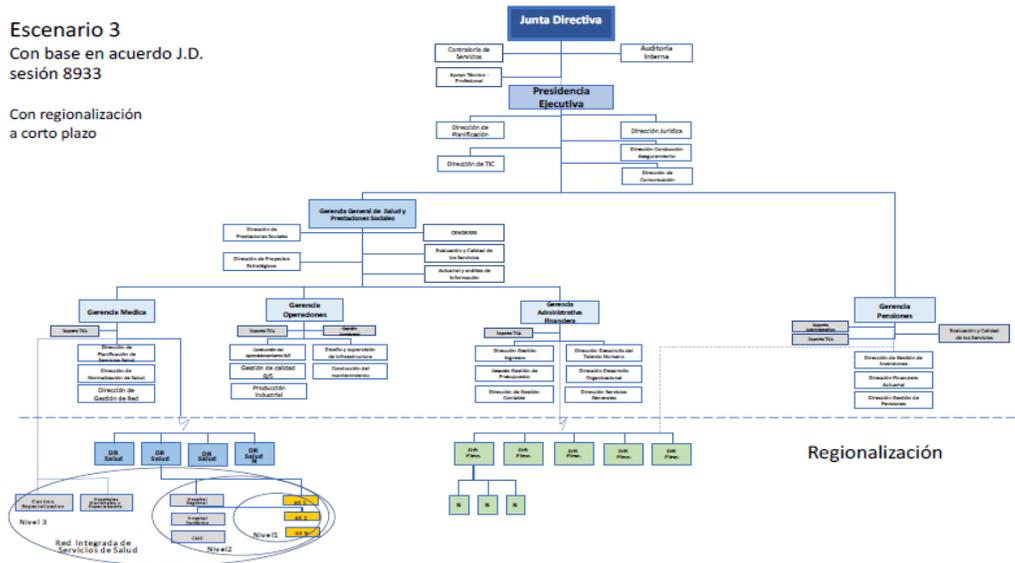
Con regionalización a corto plazo



8)

**Escenario 3**  
Con base en acuerdo J.D. sesión 8933

Con regionalización a corto plazo



El señor Presidente Ejecutivo presenta a la Comisión del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central y a la delegación del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) que está acompañando en esta Junta Directiva.

El Lic. Roberto Guillén Pacheco recuerda que se trabajó con varios escenarios. El escenario cero es la situación actual, la cual se estuvo analizando y hay un informe N° 2) en el cual se refirieron a esos aspectos, además, se tiene un documento con un breve resumen de esos escenarios. Recuerda que ese escenario fue sometido por parte del CICAP, a la revisión del escenario actual y, obviamente, el nivel de complejidad del Nivel Central es muy amplio y muy grande, pero la necesidad de fortalecer el nivel regional, en la medida que si se quiere revisar el Nivel Central, hay que pensar en el nivel local y fortalecerlo. El tema de fortalecer el nivel regional, se ha venido planteando de manera recurrente, pero se desea hacer más énfasis, en este momento, a ese aspecto en la regionalización de muchos de los servicios, los cuales se están dando o de las acciones que se dan en el Nivel Central. A partir de esas acciones, se planteó la propuesta del escenario que se denomina “Escenario 1”, el cual es la propuesta que se implementó de la Gerencia General y de las tres Gerencias especializadas, en el cual la Presidencia Ejecutiva es la Presidencia de la Junta Directiva y un Gerente encargado de la administración de la Institución y las tres Gerencias: Gerencia del Seguro de Pensiones, Gerencia del Seguro de Salud y la Gerencia de Operaciones, en la cual se integraba toda la parte de apoyo logístico, hacia esas dos funciones que son las sustantivas de la Institución. Comenta que ese escenario fue revisado a raíz de los acuerdos que tomó esta Junta Directiva de participar a los Gerentes en el proceso y, después, a otros funcionarios de las áreas regionales, locales, directores, se generó una consulta bastante amplia sobre la cual se hicieron dos trabajos. Primero, se recibió alrededor de 34 documentos, en los que se plantearon formalmente dudas y cuestionamientos, sugerencias, entre otros. Todos los insumos se sistematizaron y cada uno se ha ido explicando y contestando. Hace hincapié en que se produjeron muchas dudas con respecto del funcionamiento, más que la parte de estructuras sobre el funcionamiento del modelo y los talleres permitieron, repasar esas dudas y cuestionamientos que se hacían. Entonces, el escenario se revisó tanto con los Gerentes como con sus cuerpos de apoyo y, también, con funcionarios en los diferentes niveles y ámbitos de gestión.

Pregunta el Director Gutiérrez Jiménez si ya todos los talleres finalizaron.

El Lic. Guillén Pacheco indica responde que ya finalizaron y fueron muy positivos y se aclararon muchos aspectos. A partir de ese momento, se inició un trabajo tendiente a conceptualizar, con un nivel de detalle mayor de lo que serían esas áreas, entonces, se tiene un escenario, el cual se propuso inicialmente por su parte y esa propuesta ajustada, a lo que se denominó el escenario N° 2), el cual es la propuesta ajustada con la participación de esos cuerpos de Gerentes y funcionarios. En ese sentido, se fue fortaleciendo la propuesta de la Gerencia del Seguro de Salud, la cual se fue trabajando con los funcionarios, pero ya se tenía una propuesta desde el año 2013, sin embargo, esa propuesta no había sido totalmente revisada y validada. Entonces, se trabajó esa propuesta en tres direcciones, pues reflejaban bastante el interés de los participantes, el tema de esa Gerencia del Seguro de Salud, en este momento fortalece el elemento de la Dirección de la Red y una Unidad de Análisis Actuarial, para reforzar el tema de análisis económico en actuarial. Una Gerencia del Seguro de Pensiones que también se validó con los funcionarios y las tres grandes Direcciones que, también, se venía trabajando en una propuesta, entonces, se revisaron y concuerda bastante con lo que se tenía planteado.

En cuanto a una pregunta del Director Gutiérrez Jiménez, para conocer si se presentarán varias opciones o solo una, el Lic. Roberto Guillén indica que se van a presentar los escenarios.

Pregunta el Lic. Gutiérrez Jiménez si en la propuesta, o en las propuestas se varía o no la imagen-objetivo.

Señala el Lic. Guillén que se explicará para que se observe que tanto varía, o en qué elementos podría variar. El tema era en ese momento, la propuesta N° 2) de las Direcciones que estarían asociadas a la Gerencia General, básicamente, son las que integran las acciones institucionales, así como los proyectos estratégicos, la Dirección de Planificación, la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), una Dirección de Comunicación, la Dirección Jurídica y una Dirección de Conducción del Aseguramiento como un proceso y una figura que es requisito para los otros dos Seguros. Además, de la Dirección de Prestaciones Sociales que no había quedado integrada, pues estaba sin definición y, después, se plantea una Gerencia de Operaciones. Entonces, la propuesta original plantea una Gerencia Financiera Administrativa, la cual incluía la parte de operaciones, por lo que se estuvo trabajando, pues se requieren unos elementos también de control interno, dado que es importante valorar pero, básicamente, esa Gerencia de Operaciones está muy en función de los temas de salud. Recuerda que se había presentado una Gerencia de Operaciones que manejaba la conducción del aprovisionamiento, en general de bienes y servicios, la gestión de calidad, dado que tiene los laboratorios de calidad y todo el elemento de revisión de la calidad, validación de la calidad de los bienes y servicios y el tema de producción industrial, pues también se integra todos los centros que están produciendo en este momento bienes y servicios. Por el otro lado, el tema de diseño y supervisión de la parte de infraestructura, era uno de los temas que se tuvo que revisar y, después, el asunto de lo conducción del mantenimiento. Entonces, en el tema de mantenimiento, se determina muy regionalizado, entonces, lo que hay que hacer es la normalización y la valoración de ese mantenimiento y, después, una Gerencia Administrativa que tendría, básicamente, tres componentes, todo el tema de la Dirección de Desarrollo del Talento Humano, a partir de otra de las Direcciones que es la Dirección de Desarrollo Organizacional, organizadas más integralmente; es decir, todo el desarrollo de cuál es la estructura que tenga la organización, el Manual de Organización, el Manual de Procesos, el Manual de Puestos, la Evaluación, así como el tema del clima organizacional debe estar integrado, no puede estar tan disperso en la organización de esta naturaleza. En ese sentido, es una de las áreas de la Gerencia Administrativa Financiera, una Dirección de Servicios Generales que tiene a cargo todos los servicios específicos de apoyo y una Dirección, a la que le corresponde el tema de la gestión de ingresos, pero se tiene que determinar cuál tema, si es inspección, Cobros o el Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE) y, después, la gestión que maneja la gestión de presupuesto y otra de la gestión contable. Entonces, se cree que esos elementos reúnen bastante la operación y el funcionamiento, los demás elementos específicos se van encajando dentro de esos procesos. Por otra parte, el proceso actuarial en este caso, está dividido en la parte financiera actuarial dándole más fortaleza y en el caso, estaría también el análisis actuarial de salud. Muestra que la propuesta siguiente refuerzan un poco más, el tema del análisis actuarial en salud pero sí se separan. Por otro lado, la estructura de riesgos, porque todo el país va hacia la gobernanza por riesgo y él, por lo menos en alguna de esas “cajitas” del organigrama debe estar, pero sigue insistiendo y don Rolando y él han hecho ese énfasis con este tema, en el sentido de que hay que darle gran fortaleza al riesgo, máxime que con Gobierno Corporativo que es la

tendencia de los entes que fiscalizan y regulan, en algunos otros casos supervisan, la parte de riesgos es muy importante. Además, se cree que el tema de riesgo debe estar al más alto nivel, pero se ha ido analizando el tema y una parte de la Junta Directiva de la valoración del riesgo, pero en términos de la administración de los procesos, porque es un sistema de riesgo que permea toda la organización y debe estar en todos los niveles, ese aspecto es como el control pues, también, se hace desde la parte de la Contraloría General de la República y desde la Auditoría. En esos términos, el proceso no está centralizado sino que está desconcentrado. Entonces, el riesgo se determina en los diferentes elementos, no se observa como una dirección sino como un equipo de trabajo que estaría dentro de uno de los elementos que se cree, debe formar parte del “staff” que tenga las Gerencias, pero a través de un sistema, es un poco como el esquema de la parte de legal. En cuanto a la Dirección Jurídica, lo que debe dirigir es un sistema legal a través de toda la organización, tiene una serie de componentes que atienden las consultas, entre otras, pero se debe articular son todas las asesorías legales que hay, en los diferentes ámbitos de la organización.

El Lic. Gutiérrez Jiménez indica que lo puede entender para la parte legal, pero para riesgos le parece que hoy día con la gobernanza, con el gobierno corporativo y con la dinámica que se está desarrollando. Le preocupa que la Caja no tenga una fortaleza en ese tema y hace una respetuosa sugerencia, para mantener con un nivel de segundo piso el tema de riesgos. Le parece que es un error y lo indica con el mayor respeto, porque si el parangón es con el tema legal, puede indicar después de doce años, porque ha conversado el tema don Gilberth Alfaro, las carencias que pasa don Gilberth, por ejemplo, en relación con todos esos feudos que están en el sistema y todavía respecto del tema legal, lo puede entender pero, como ilustración, la persona que está en los Chiles, resulta ser que no sabe de la jurisprudencia que están manejando los otros, para defender los casos. Aclara que está haciendo referencia de este ejemplo concreto, porque don Gilberth y él empezaron a incomodar con ese tema en la Junta Directiva, porque era una preocupación de ambos y reconoce la preocupación que llevó a hacer proyectos específicos, es decir, ligar a esos entes y darle a los otros mayor información, por ejemplo, al funcionario que está en Guatuso, pues existía una desunión absoluta. En el tema de riesgos, por la gobernanza así como la asesoría legal, le parece que desempeñan un papel significativo en un momento determinado y le parece que el riesgo no es un tema que se pueda hacer. Particularmente, considera que es una oportunidad de mejora, salvo que la Auditoría y la Dirección Jurídica le indiquen que es otro asunto y el mismo don Rolando ha indicado que se le debe dar un estatus y una jerarquía a riesgos, porque de lo contrario es seguir con más de lo mismo y, en ese sentido, llamaría la atención con todo respeto.

El Director Fallas Camacho indica que si hay riesgo, es una responsabilidad del jerarca de alguna u otra manera, porque tiene que vigilar ese tipo de riesgo. Institucionalmente, a nivel de la Junta Directiva, le parece que se si tiene que tener una especie de visión general de riesgo, porque son las decisiones de mayor peso. En esos términos, estima que hay que buscar de qué manera se gestiona bajo control, pero no se le puede eliminar la responsabilidad de la medición del riesgo de cualquier Centro de Trabajo y debe haber una política de financiarlo. Le parece que ese costo lo debería asumir una Unidad Central, para que tenga especialización en todos esos aspectos y lograr valorar el riesgo como corresponde. Sí cree que los niveles de más relevancia, son su decisión y deben tener más fortaleza y se debería medir en el riesgo. En ese sentido, le parece que todos los funcionarios que operan el día a día, tienen que tener claro ese tipo de riesgo.

Tiene una inquietud en términos de que esta no es la alternativa dos, es decir, no es la opción final.

El señor Auditor señala que sí le parece la propuesta que está realizando el CICAP, porque los riesgos se presentan en toda la administración y hay de distinta naturaleza, pues son dinámicos, cambiantes y de acuerdo con las diferentes circunstancias que se vayan presentando. Si se analiza, por ejemplo, una Farmacia, hay riesgos operativos que tienen que ser definidos a ese nivel. Por ejemplo, un primer riesgo puede ser la interrupción del servicio y hay una serie de factores de riesgo que conducen a la minimización de ese riesgo. Considera que está bien que el tema se ubique a nivel de la Gerencia, porque cuando se tiene en la Gerencia, se está haciendo referencia de otro tipo de riesgos, pues son riesgos más de carácter estratégico que los que deben de llegarle a la Junta Directiva, por ejemplo, en la Gerencia Financiera o en la Gerencia de Pensiones, el riesgo de inversiones. Entonces, es la administración de esa Gerencia la que tiene que analizar esos riesgos, cuáles son los riesgos que se están presentando en materia de inversiones y así se le tienen que presentar a la Junta Directiva.

Por su parte, el Director Barrantes Muñoz señala que estaba analizando el punto N° 4) y el tema está planteado, claramente, a nivel de la Junta Directiva, entonces, sería Unidad de Control de Riesgos al más alto nivel, como lo señaló el Lic. Guillén. Le parece que hay un tema de orden legal dado por la Ley de Control Interno, por lo que es ineludible que se refleje en cualquier lugar, porque la Ley de Control Interna es, clarísima, en términos de establecer las responsabilidades desde el jerarca, hasta todos los niveles en términos de lo que es el adecuado manejo de riesgos, en cuanto a la determinación de los riesgos, a las previsiones para los planes de contingencia de posibles riesgos y establece las responsabilidades de cada nivel. Entonces, en ese sentido, estima que no, necesariamente, se tiene que evidenciar en una “cajita”, pero en este caso, el valor agregado que se da en la propuesta, cree que no se ha dejado de mantener, es lo que interpreta, de decir, a nivel de la Junta Directiva, también el tema de riesgo que tenga una instancia superior de monitoreo y de reporte independiente, es distinta de la labor que hace la Auditoría, porque ese tema no es labor que hace la Auditoría, porque no es labor post, es una labor de manejo de control de riesgo del día a día, a través de una unidad independiente. En ese momento, esa unidad no se tiene y cree que sí es muy importante que se mantenga, en cualquier propuesta que, finalmente, la Junta Directiva llegue a aprobar. Estima que en esa propuesta, se está también acogiendo de alguna manera, aunque no se haya indicado así, los criterios que en este momento, está impulsando la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en términos de lo que es el fortalecimiento del Gobierno Corporativo. Ese aspecto lo que implica es materia de riesgos, entonces, se tiene que incorporar como bien lo señaló el Director Gutiérrez Jiménez, como un elemento, efectivamente, desde el más alto nivel de control, en cuanto a la gestión del riesgo y a su control. Le parece en consecuencia que hay dos elementos, uno de buenas prácticas y lo dicta la OCDE, lo cual estima que es muy importante recogerlo, en lo que es una línea de fortalecimiento de gobierno corporativo y el otro aspecto de marco legal. Entonces, es cuestión de que se logre operativizar en el día a día, por lo que le parece más de determinación, claramente, de los niveles de determinación de funciones y responsabilidades de cada nivel que, seguramente, en algún Reglamento, o en algún manual se tendrán que inscribirse de manera mucho más concreta más no, necesariamente, tener la evidencia a través de un organismo.

El Lic. Roberto Guillén señala que al organigrama correspondiente al escenario N° 3), se le trasladó la propuesta que se trabajó con los Gerentes en el escenario N° 2), para determinar si existían problemas en cuanto a la funcionalidad. Muestra que en general algunos aspectos varían, por ejemplo, ubicación pero en general se adecúan a ese modelo.

Pregunta don Adolfo si se consideró el acuerdo de la Junta Directiva.

El Lic. Guillén indica que sí, pues es el escenario que se tomó con base en ese acuerdo, porque el acuerdo dejaba abierto el tema de las Gerencias.

Indica el Director Gutiérrez Jiménez que entonces no, necesariamente, es con base en el acuerdo de la Junta Directiva, sino con el desarrollo de lo que sucedió con los Gerentes y en sus efectos.

El Lic. Guillén Pacheco señala que el acuerdo de la Junta Directiva es muy general, pero si tiene razón en sentido de que integra.

El Lic. Gutiérrez Jiménez señala que lo indica por forma, porque en este momento se está entendiendo que, históricamente, se está zanjando como se generarán los procesos, pero cuando se indica que el escenario es con base en el acuerdo de la Junta Directiva y se hace mención a un número. En realidad lo que ha habido son talleres, entre otros, entonces, queda como que la Junta Directiva indicó la línea que se va a seguir en el proyecto, pero le parece que no se está considerando todos los aspectos, no lo que él está planteando y cree que hay que tener una oportunidad.

El Lic. Guillén indica que el escenario producto de esas dos “confrecuencias” y en el caso de riesgo, estaría parte del apoyo técnico profesional y habría que definir un área, puede ser un equipo de trabajo, o un grupo de profesionales que estén analizando el riesgo para la valoración de la Junta Directiva. No obstante, a nivel de la Presidencia Ejecutiva, se observa el tema de análisis de riesgos ligado a la planificación, es decir, la planificación establece o propone o integra los objetivos y los proyectos sobre todo, la planificación orientada a resultados e incorpora el análisis de riesgos, en esa planificación porque el riesgo es la posibilidad de lograr ese resultado. La planificación basada en resultados requiere el análisis de riesgos, como parte integral de esa planificación, entonces, se determina como un proceso integral de planificación y hay un área de evaluación de análisis o evaluación de riesgos. En ese sentido, sería un grupo de trabajo que podría hacer una unidad, por lo que le parece que habría que definirlo, pero estaría muy ligado al tema de la planificación. En esa propuesta, básicamente, lo que se separa son las labores gerenciales de la Presidencia Ejecutiva, así como las que se habían definido en la Gerencia General. En esos términos, las labores de planificación las tendría la Presidencia Ejecutiva sobre todo y asociada al riesgo y la parte de la Dirección Jurídica, entonces, por lo que se observa a la Dirección Jurídica como un sistema, la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), observando todo el proceso de conducción de los TIC, porque estaría en función del modelo que está planteando el Proyecto de Gobernanza de las TIC, pues engloba a toda la Institución; es decir, se relaciona con todas las plataformas tecnológicas, porque de lo contrario se tendrían plataformas diferentes y toda la plataforma de seguridad informática y desarrollo informático. En el caso se observa a las TIC también, con un elemento que integra a toda la Institución y es un mecanismo de articulación. En la Dirección de Aseguramiento y en el tema de conducción de aseguramiento, se observa una dirección porque también el aseguramiento, es para ambos regímenes y, después, el tema de la Dirección de Comunicación.

Entonces, esos elementos que antes estaban en la Gerencia General, se ubicarían en la Presidencia Ejecutiva en su desempeño de papel gerencial. La Presidencia Ejecutiva desempeña dos papeles, se ha observado mucho la Ley, pues se estuvo analizando en un taller que se hizo con el Director Jurídico y, repite, desempeña dos papeles, uno como Presidente de la Junta Directiva, pero también tiene definidos papeles gerenciales, ese es un tema país y no es un asunto de la Caja. Entonces, hasta donde llegan sus papeles gerenciales y empieza su desempeño en el papel político, la misma Procuraduría General de la República indica que no hay una definición clara, pues señala que no se puede ejercer o debe ejercer sus papeles gerenciales, sin que vaya en detrimento de los papeles que desempeña en la conducción política, es como lo que más limita la parte gerencial de la Presidencia Ejecutiva.

Pregunta don Adolfo cuáles son esas funciones de la Presidencia Ejecutiva.

El Lic. Roberto Guillén indica que el Presidente Ejecutivo, además de que es el funcionario de mayor jerarquía, tiene la representación de la Institución. Tiene funciones de coordinación con el Gobierno, con las instituciones y con la sociedad pero, también, debe hacer cumplir los acuerdos de la Junta Directiva y ahí son los acuerdos que se relacionan con la administración. En la práctica ha habido modelos y la práctica ha sido exitosa y no tan exitosa, pues conviven el Presidente Ejecutivo y el Gerente General. Entonces, donde inicia uno y donde termina el otro, la base jurídica que existe no delimita ese espacio de esos puestos, lo que se indica es que si tiene la responsabilidad de que los acuerdos y las decisiones de la Junta Directiva, se operacionalicen administrativamente.

El Director Gutiérrez Jiménez señala en que es un tema que le ha venido llamando la atención, pues la misma Procuraduría General de la República no tiene clara las funciones, es decir, dónde están establecidos los límites de cada puesto. Por ejemplo, cuando se indica que es el encargado de operativizar los acuerdos de la Junta Directiva, pero hay una esencia de esa función que tiene que administrar, además, de gestionar porque de lo contrario, se queda en la teoría. Entonces, al ser de mayor rango que el Gerente de Salud, tiene subordinación respecto del Presidente Ejecutivo, pero no le quedan claras las funciones de uno y otro. Lo indica con transparencia y en la vida real, se observa al Presidente Ejecutivo indicándole que, por ejemplo, quiere algo y parece muy lógico, pues es el jefe del otro. No obstante, en la definición del día a día que le va a quedar a uno y al otro, sino lo tienen definido porque llega donde algún funcionario y le indica como Presidente Ejecutivo que es el obligado a cumplir, para que se le dé seguimiento a los acuerdos y se verifique que se cumplen, en la gestión diaria, le parece que, necesariamente, tiene que administrar o gestionar el Presidente Ejecutivo y el Gerente de Salud.

El Director Fallas Camacho indica que siempre ha pensado que el Presidente Ejecutivo, tiene la autoridad y la responsabilidad para ejercer un grado gerencial que está ligado a lo político, pues le parece importante que tenga un nexo de esa naturaleza, es decir, un poder central de alguna u otra manera, aunque hay una política pero su función principal, es la de estar involucrado en el día a día de esta Institución, para que la gestión de la Caja sea la apropiada. Se conoce que se tiene una serie de problemas de gestión, al interponer otro nivel más, se va a crear más confusión y ese aspecto le preocupa, porque aun ni siquiera se tiene claro desde el punto de vista de las potestades que existe entre esas dos Gerencias. Lo que se está tratando es de crear un puesto nuevo y las funciones del Presidente Ejecutivo queden claras, porque si no lo que se va a hacer, por ejemplo, es estirar un poco más el mecate y ponerle más nudos al mecate y esa

situación, lo conduce a pensar que más bien se está creando un mayor problema. Si la Presidencia Ejecutiva por el volumen de funciones que desempeña no tiene oportunidad, entonces, hay que buscar formas para fortalecerla de manera tal que pueda liderar un proceso, a través de una estructura que tome las decisiones, pero alimentado con elementos que lo conduzcan, por el buen camino y fortalecer las Gerencias, sobre todo la Gerencia Médica pero, repite, fortalecerla, no de darle una potestad porque cree que esa referencia entre Gerencia de Salud y las otras Gerencias, tampoco le queda claro y concreto el asunto. Le parece que va a ser un mayor conflicto, ese es su pensamiento y su gran preocupación, es que si con esa Gerencia se van a resolver los problemas de gestión que se tienen o se van a fortalecer, reitera, esa es la gran inquietud que tiene para poder orientarse. Conoce que, por ejemplo, esa macrocefalia que existe se debe reducir de manera tal que se tengan menos trámites y más responsabilidades, a niveles de unidades, las cuales deben hacer una serie de gestiones, pero que no la hace sino que se pasa la responsabilidad y se van a sustituir a través de reglamentos, normas y procedimientos y ese aspecto es lo que le genera mucha preocupación, porque es extender más los niveles de decisión. Lo que quiere es observar los niveles de decisión que cumplan con esa decisión y esa responsabilidad. También, le preocupa porque observa que las decisiones bajan en la estructura, por ejemplo, está observando la planificación de los servicios de salud de la Gerencia Médica y el Gerente de arriba, porque supone que tiene que tener el panorama del problema más integral de la asistencia sanitaria o médica. En fin esos son temas por aclarar, son inquietudes que le surgen durante procesos de esta naturaleza y le parece que es porque tienen su propia debilidad de no conducirse hacia el cambio, pero todo ese tipo de inquietudes, las quisiera observar resueltas antes de llevar adelante su posición en procesos de esta naturaleza.

El Lic. Roberto Guillén recuerda que a la par de este trabajo de análisis y diseño organizacional, se está haciendo el de los procesos y su análisis, lo cual va a coadyuvar en el entendimiento de la lógica de la operación del proyecto.

Pregunta el doctor Fallas Camacho por qué no se estructura más el proceso aunque, hipotéticamente, cómo funcionaría a título de prueba y no ligarse con la estructura, después de que se consolidan los procesos.

Indica don Roberto Guillén que, metodológicamente, están planteados los dos procesos y tienen diferentes niveles de análisis, por macroprocesos, procesos, procesos nivel dos, entonces, para poder hacer ese análisis, hay que hacer un primer levantamiento, los procesos transversales, que fueron los macroprocesos y los procesos de nivel uno que ya se hicieron. Para ir más en el detalle interno, entonces, hay que seguir trabajando con los procesos. En ese sentido, un equipo de trabajo ha estado diseñando el proceso desde hace más de un año, con funcionarios de la Institución y para hacerlo, se requiere haber tenido ese nivel de análisis de procesos, pues ese aspecto es importante. Reitera, los procesos ya se han venido rediseñando, un aspecto es el funcionamiento que hay que mejorarlo y están totalmente de acuerdo y es un objetivo claro y el otro aspecto, es que la estructura lo que da es una herramienta, es una condición necesaria pero no resuelve los problemas de funcionamiento. Lo anterior, por cuanto la estructura confunde y dificulta o facilita para que los procesos funcionen, entonces, ese es el principio, o lo limita, lo entorpece o lo facilita y por ese aspecto, es que la estructura tiene que ser lo más simple posible. En ese sentido, lo que se trata es que sea simple, pero no puede ser tan simple pues por otro lado, ya no sostenga el funcionamiento de los procesos y es el arte que hay que desarrollar, pues es un equilibrio. Mucha estructura hace que la organización sea inflexible totalmente y es un

poco la problemática que se tiene en este momento, dado que es una estructura muy pesada y, entonces, se hace un poco flexible.

Pregunta don Oscar que si no hay legislaciones o procedimientos que les impide ser más sencillos, es decir, más simples, porque más bien lo confunden. Entonces, es por lo que piensa que si se revisa todo ese tipo de aspectos, se podría modificar muchas situaciones y la estructura quede más pura, para que sea más ágil, más flexible y más práctica. Recuerda que se han citado muchos reglamentos, directrices, normas, entre otras y hay tantas que le parece que hay firmadas. Comenta que cuando fue Gerente Médico hace 20 años atrás, ese aspecto se lo mencionaba la Auditoría, en términos de que todavía había algunas directrices que él había firmado en aquella época. Le parece que aspectos de esa naturaleza, han creado que, además, ha redundado sin mayor infraestructura, ni mayores recursos humanos para atender las decisiones que esta Junta Directiva, ha ido tomando en el tiempo. El problema ha sido los procesos desarticulados, cada Gerencia desarrolla sus propios procesos y no ha habido procesos transversales y es lo que se está haciendo en este momento, revisándolos, minimizando pasos y es el trabajo, pero es un trabajo que van paralelos. Le parece que es una parte del trabajo que como se observó lo facilita o entorpece.

Señala el Lic. Roberto Guillén que el tema refleja lo que ya se ha conversado con los Gerentes, haciendo el esfuerzo en un taller y han aportado en ese sentido, para simplificar al máximo pero, además se va a tratar de establecer cuál va ser la responsabilidad de las Direcciones Regionales, con respecto de lo que se ha haciendo en este momento, porque parte de simplificar el Nivel Central, es porque se tiene que fortalecer el nivel regional. Entonces, se está haciendo que se pueda simplificar el Nivel Central y conoce que se puedan trasladar a las regiones, básicamente, ha sido bastante positivo el trabajo.

El Lic. Barrantes Muñoz señala que este es un momento importante de este proceso y lo que está ocurriendo en este momento. En el proceso se partió de establecer un objetivo que es el que ha regido todo el proceso de establecer la estructura funcional y organizacional Nivel Central con criterios de eficiencia y eficacia simplificándola y optimizando el uso de los recursos de manera que permita, una ágil gobernanza institucional y el efectivo accionar de los ámbitos regional y local, para que la prestación de los servicios a los usuarios, se otorgue en forma integral con oportunidad y calidad. A partir de este objetivo, se elaboraron los términos de referencia y se contrató al CICAP y ese es el objetivo que marca, el esfuerzo institucional dado por la Junta Directiva en el año 2015 que es la fecha de ese acuerdo, en la sesión N° 8768 del 19 de marzo del año 2015. A partir de ahí, se establece el primer producto, en el cual se entregó el diagnóstico, el cual ya está guiado por ese marco y a partir de ese diagnóstico, se elabora previa discusión, una imagen-objetivo que la Junta Directiva aprobó en ese momento, pues no existe un acuerdo, mediante el cual se haya desaprobado, lo que ya se aprobó en materia de imagen-objetivo y a partir de esa imagen-objetivo, se planteó una propuesta estructura base la cual que es el escenario N° 1) que se planteó, pues se amplía el proceso de consulta, quizá de la manera más amplia que en ningún otro momento ha tenido este proceso, con todas las competencias y los talleres y es su entendimiento, como resultado de esos talleres y de ese proceso de consulta y de discusiones en la propia Junta Directiva, plantea el escenario N° 2) el cual es el escenario N° 1) modificado como resultado de ese proceso, ese escenario tiene a su vez dos variantes en cuanto a las Gerencias especializadas. Lo que tiene es una Gerencia General y especializada. En ese punto, lo que capta es que ya está el escenario N° 2) planteado, el cual recoge ese proceso y hay

un criterio adicional, en el que se establece cuando se hace la presentación que son las premisas para el diseño de escenarios. Entonces, le parece que hay tres elementos muy importantes, el objetivo que marcó la Junta Directiva, la imagen-objetivo el cual lo aprobó y las premisas que la el cuerpo colegiado establece, las cuales son el marco sobre el cual hay que valorar las propuestas. En ese sentido, la pregunta que hace es si todas esas propuestas, tienen un claro ajuste con ese objetivo que definió la Junta Directiva y si están, claramente, relacionadas con la imagen-objetivo o no y si están, claramente, justificadas en las premisas de diseño de los escenarios. Le parece que esos elementos son muy importantes para que la Junta Directiva, finalmente, pueda tomar una decisión porque se trata de un proceso y si están en un proceso es para tomar decisiones en el marco del proceso y no fuera del proceso. Entonces, no quiere tomar una decisión como Junta Directiva, sin tener clara esa vinculación porque como bien se señalaba la estructura, cualquiera que se proponga y tiene un supuesto que es el fortalecimiento regional y como estarían, en el momento de resolver lo correspondiente, logrando ese propósito de fortalecimiento regional, en el marco de congruencia con objetivo, imagen, premisas y esa, es la pregunta significativa que tiene que plantear, porque le parece importante que se tengan bien claro ese propósito que la Junta Directiva definió. El escenario N° 3), particularmente; como es una creación de la Junta Directiva fuera del proceso, en el sentido de que de alguna manera, se busca hacer ajustes para crear otro escenario, pero al final se le tuvo que reconocer al CICAP que no tenía sustento técnico. Entonces, se le solicitó al CICAP que busque la vinculación con todo el proceso, pero al final es una creación de la Junta Directiva que, también, se está sometiendo a discusión y es parte de lo que se tiene que estar discutiendo en este momento; pero sí le interesa en este caso las tres propuestas y, además, cómo articularlas con el objetivo e imagen-objetivo y las premisas. Entonces, está determinando que hay un tema adicional con esta propuesta y no sabe, si se conoce pero como Junta Directiva, cree que sí se tendría que tomar en cuenta y es el criterio de la Auditoría, emitido en el oficio N° 54879 del 24 de noviembre del año 2017, en el que hizo un análisis y una serie de observaciones, particularmente, sobre el escenario N° 3) tanto desde el punto de vista de lo que se relaciona con el sustento técnico, el ajuste al objetivo como con el ajuste al marco de legalidad, en lo que se refiere, particularmente, a las atribuciones que se le otorgan a la Presidencia Ejecutiva en esa propuesta. Ese aspecto, le parece que no se le está pidiendo al CICAP en su totalidad el sustento, pero le parece importante si se conoce que se pudiera tener en cuenta, lo que la Auditoría ha planteado al respecto, dado que le parece que es importante y son las dos grandes cuestiones que plantearía a raíz de la propuesta. No ha tenido oportunidad, siquiera de conocer el documento que se presentó hoy, mediante el oficio N° 0470-2017 de la Dirección del Proyecto de Reestructuración. Le parece que podría tener más preguntas, pero como no conoce el documento se queda con esas dos grandes preguntas.

El Director Devandas Brenes señala que trabajando en ese escenario N° 3, sobre el cual más se ha trabajado en la Junta Directiva, cree que se debería establecer unos criterios de orientación general del trabajo de organización. Lo anterior, por cuanto un interés fundamental, es porque parte del diagnóstico, la conducción estratégica institucional es débil. En ese sentido, le parece que hay que buscar la forma de fortalecer esa parte estratégica y, por ejemplo, va a hacer observaciones muy puntuales. La Dirección de Planificación de Servicios de Salud en tanto planificadora, la determina con una visión estratégica, no es operativa la División de Planificación de Servicios de Salud, porque es donde se va a indicar si van a existir áreas. Entonces, el tema lo determina muy vinculado a la planificación estratégica institucional y no a la parte operativa, esa es una observación muy puntual. Lo mismo sucede con la parte actuarial y el

análisis de la información que se ubica en la Gerencia de Salud, esa área es muy estratégica, es la parte sustantiva, incluso, para planificar, no lo observa ubicada como una Unidad de la Gerencia de Salud y Prestaciones Sociales. En cuanto a la parte de la Gerencia Administrativa, la Dirección de Gestión de Ingresos desde su punto de vista, es una actividad fundamental de la Dirección de Aseguramiento y sugiere que se estudie, para tener la Gerencia de Pensiones y hay una gran Unidad que es la Dirección de Aseguramiento que le brinda servicios a las dos. En la propuesta del escenario N° 3), se está colocando dentro de la Gerencia de Salud y Pensiones, la gestión de ingresos, pero esos ingresos también son de la Gerencia de Pensiones, entonces, los ingresos no son solo para el Seguro de Salud, son para todo porque no se separan, incluso, en la captura y dentro de esa Dirección de Aseguramiento. Entonces, le parece que tiene que estar y no en una Gerencia Administrativa. En relación con el Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE), el Departamento de Inspección, entre otros, porque esas son funciones comunes a las dos grandes áreas, Inspección, SICERE son de servicio común, tanto para la Gerencia de Pensiones como para el Seguro de Salud y, por ejemplo, es un área neurálgica de la Institución, la parte de aseguramiento. Entonces, es Unidad la trasladaría de la Gerencia Financiera, para vincularla con la Dirección de Aseguramiento, pensando en una Dirección de Aseguramiento fortalecida. Tiene una duda en cuanto al tema de la gestión contable, porque la orientación que está dando la Junta Directiva, es que la Gerencia de Pensiones adquiera su propio diseño. Entonces, en la Gerencia Administrativa dependiendo de la Gerencia de Salud, gestionando la contabilidad de la Gerencia de Pensiones. Por otra parte, cuando se definen los procesos, le parece que no se ajustan. Luego, en la línea de don Rolando la Unidad de Riesgos, tiene dos partes, una es la encargada de la definición de la Política de Riesgos, la cual se tendría que tener a nivel de Junta Directiva, pero ese mismo órgano que asesora en el desarrollo de esa política, tiene que desempeñar una especie de Auditoría en Riesgos y ese aspecto, tiene que depender de la Junta Directiva, no significa que la gestión del riesgo la tiene que hacerla cada unidad. Entonces, cada unidad es responsable como lo indicó el doctor Fallas, el Director de un Hospital es responsable del riesgo en ese hospital. Sin embargo, se tiene que tener una Unidad, la cual ayude a diseñar la política y a auditar y estar señalando, con más prontitud que la Auditoría General, porque va con hechos. En ese sentido, la Auditoría es una línea de defensa importante, pero un equipo de riesgos que alerte a toda la Institución y sobre todo, emitiendo informes en esta Junta Directiva pero casi que, mensualmente, de los riesgos en que se ha incurrido. Entonces, él no colocaría jerárquicamente el análisis y evaluación de los riesgos, en la Presidencia Ejecutiva sino en esa unidad que es dependiendo de la Junta Directiva. En general esa es la visión, algunas personas que le han planteado la duda de la Gerencia General y la Gerencia de Pensiones, si analizan el escenario N° 1) y se elimina la Gerencia de Pensiones, prácticamente, se quedarían con el escenario N° 3), si se le elimina la propuesta original la Gerencia de Pensiones, cual es el papel de la Gerencia General. Conoce que se mantiene el tema con la Presidencia Ejecutiva y le parece que en ese sentido, se tiene que analizar a fondo el asunto, porque esta Junta Directiva le define funciones al Presidente Ejecutivo, además de las que están en la Ley, pero la define y le precisa funciones de manera que si hubiesen contradicciones entre la Gerencia Médica o de Salud y el Presidente Ejecutivo, es esta Junta Directiva la que tiene que precisar, por ejemplo, indicarle al Presidente Ejecutivo que le corresponde gestionar a), b) y c) y al Gerente a), b), c) y d). En cuanto a la última observación que plantearía, se relaciona con la línea de pensamiento que llevan la Gerencia de Pensiones no puede quedar, incluso, en el dibujo a nivel de las Gerencias Médica, de Operaciones y Administrativa, porque si se está indicando que son las dos grandes áreas sustantivas, la Gerencia General de Salud y la Gerencia de Pensiones, tienen que quedar en un mismo nivel,

pues son las dos grandes áreas sustantivas. Se puede indicar que hay tres Gerencias, las que prestan los servicios y la que recoge los ingresos, pero no va a proponer que sea una Gerencia, por el momento se conformaría con una Dirección General de Aseguramiento que concentre los ingresos, incluyendo la Dirección de Inspección y el SICERE, entre otros.

El Lic. Guillén indica que la imagen objetivo parte de la integración de servicios, en los niveles locales y regionales y el fortalecimiento de la regionalización. Este tema que en realidad está bastante pendiente y el Nivel Central, responda a ese concepto de integralidad en la prestación de servicios y los dos responden a la imagen-objetivo. El escenario N° 2) está más cercano a la imagen-objetivo, porque está contemplada la a Junta Directiva desempeñando grandes papeles y la definición de política estratégica en la Institución, al ser el órgano de rendición de cuentas de la administración interna hacia el cuerpo colegiado, pero también de la Junta Directiva hacia la sociedad, entonces, desempeña ese doble papel en la rendición de cuentas. Lo cierto es que la Presidencia Ejecutiva tiene ese doble papel de ser el conductor de la Junta Directiva. El que va con la agenda es un Miembro de la Junta Directiva, entonces, tiene la función de generar las políticas, las estrategias y de recibir la rendición de cuentas del aparato administrativo de la Institución, pero también le otorga la posibilidad de tener roles gerenciales. En ese sentido, cuál es el principal papel gerencial que desempeña, ser el articulador de la gestión institucional que es el gran tema que ha sido el problema mayor que se ha detectado la articulación y eso trae todo el tema de desarticulación de procesos y de sistemas. Entonces, el papel gerencial es esa articulación, la articulación no solo es horizontal dentro de los diferentes hilos, en los que está la articulación entre lo político y lo administrativo. Ahí el criterio es que el papel que desempeña el Presidente Ejecutivo que haciendo labores gerenciales, también es válido no es incongruente con la función de la Presidencia Ejecutiva. Esa función la problemática que pueden detectar es que haya incongruencia, incompatibilidad, problemas entre la función gerencial del Presidente Ejecutivo y la función gerencial interna. Eso siempre queda latente porque ya sea en este esquema que el Gerente General tenga problemas con el Presidente Ejecutivo de Junta Directiva o que en el otro esquema esta Presidencia Ejecutiva, con un mayor órgano gerencial tenga diferencias con el Gerente General de Salud o con el Gerente de Pensiones y se podrían generar incompatibilidades y traspapelar tareas. Entonces, en donde se define esa situación, definitivamente y tiene que ser a nivel reglamentario, tiene que haber una normalización relacionada con la gobernanza. Tiene que haber un reglamento de gobernanza. En el documento IV) se planteó que se necesita para poder pensar muy bien cuáles son las competencias de la Junta Directiva, cuáles son las competencias del Presidente Ejecutivo como presidente de Junta Directiva y en la parte gerencial y la de los Gerentes. Ese aspecto tiene que estar muy bien definido y tiene que ser a nivel de reglamentos, no determina otro espacio que no sea ese, el reglamento va a estar nutrido por los procesos, pero si se tiene que definir donde ha funcionado y, por ejemplo, así está establecido en los bancos.

El doctor Devandas Brenes señala que la definición de funciones entre el Presidente y el Gerente, se tiene que hacer vía reglamento. Tiene la duda pues un reglamento es una estructura muy pesada porque todas las connotaciones jurídicas que tiene un reglamento, puede ser una definición de política interna institucional y no, necesariamente, un reglamento, pues tendría la misma vinculación para los funcionarios para efectos prácticos, porque don Roberto ha usado la palabra reglamento. En ese sentido, le preocupa porque, efectivamente, los reglamentos introducen una rigidez compleja.

El Lic. Gilberth Alfaro señala que cualquiera de los dos instrumentos jurídicos son de utilidad, pero el tema es tan dificultoso, porque es solo un Reglamento y el asunto está en función de qué conceptos utilice el reglamento, pues puede usar lo que se denomina conceptos jurídicos e indeterminados, por lo que solo da una noción o una idea y sobre ese aspecto, se construye una actividad, una función y puede ser cualquiera de los dos. En relación con el tema que plantea don Roberto, así como a la distancia, hay que estudiarlo y hay que afinarlo pero lo comparte. Cree que hay que caminar un poco más sobre unos artículos de la Ley General de Administración Pública y en esa Ley, hay respuestas que pueden ayudar mucho en este tema. Comenta que conversaba con el señor Presidente Ejecutivo y le hizo el comentario, en el sentido de que en la Dirección Jurídica, se ha señalado la cautela que se tiene que tener y la necesidad de delimitar esa relación, la cual se puede dar entre un Gerente General y un Presidente Ejecutivo, porque las funciones del Presidente Ejecutivo están relativamente claras, pues aunque la Ley, por ejemplo, en el caso de la Caja define las competencias del señor Presidente Ejecutivo, también hay que acudir subsidiariamente a la Ley de las Presidencias Ejecutiva. Hay un decreto respecto de la Ley de Presidencias Ejecutiva, en el cual se va abonando y haciendo un mapeo de competencias. Lee lo que establece el artículo 1° de la Ley General de Administración Pública, la cual indica que habrá una relación jerárquica entre el superior e inferior, cuando ambos desempeñen funciones de la misma naturaleza y la competencia del primero abarque la del segundo, por razón del territorio y de la materia; es decir, no hay que determinar las competencias de un inferior excluyentes del superior, de hecho si ve el artículo de la Ley General de Administración Pública, casi que indica que es íntegro, está incito en las competencias del superior que el inferior haga lo que él hace también. Ahora viene el tema de cómo se define esa situación, pues es un tema de relación de coordinación que se lleva a cabo, pero no son excluyentes; entonces, cuando la Procuraduría General de la República, tomando esos instrumentos jurídicos de las competencias de un Presidente Ejecutivo indica que no solo se debe limitar a ejecutar acuerdos, porque así lo ha indicado, sino que también tiene una labor de establecer las grandes políticas, por lo menos definir las aunque, luego, sean aprobadas por otro y define las grandes políticas, así como establece las directrices generales. En ese sentido, siente que tomando esa norma y otra más como la del artículo 102° de la Ley General de Administración Pública, se podría entender que hay una empatía entre una Presidencia Ejecutiva con el papel que le otorga la Ley General y en este caso, la Ley Constitutiva de la Caja y una Gerencia que tiene, incluso, competencias que a la luz de esa Ley son muy similares, identificas, en el tanto se entienda que una primacía en la definición. En esos términos, si se genera un supuesto conflicto, personalmente, duda que haya un conflicto entre un Gerente y un Presidente Ejecutivo por competencia, pues el Presidente Ejecutivo es por definición y su competencia es superior a la de un Gerente en el quehacer. Hace hincapié en que lo que quiere, es terminar indicando que sí piensa que puede ser tanto un Reglamento, como una política en cuanto a la pregunta de don Mario y agregando un comentario de lo que indicó don Roberto. En ese sentido, piensa que no hay un choque de competencias por definición, sino lo contrario hay una empatía entre lo que pueden ser competencias de un Presidente Ejecutivo y un Gerente General, en el tanto se den relaciones de coordinación y ante un supuesto conflicto, no dudaría que hay una primacía de la Presidencia Ejecutiva sobre la Gerencia General.

Señala el Director Barrantes Muñoz que en seguimiento a lo que plantea don Gilberth Alfaro, cree que es un tema sobre el cual, le parece que se tiene que analizar más y trabajar en el tema, en función de una necesidad institucional. Considera que el producto N° VI) se relaciona con este asunto, pues se trata del Manual de Organización. Entonces, lo que desea tener claro es si

el tema está contemplado en la contratación con el CICAP y, finalmente, tome forma y le parece que es parte del tema que se tiene que discutir. Particularmente, ha sido reiterativo en varias ocasiones en señalar que esta Institución, carece desde el punto de vista de definición de competencias internas, de un instrumento que, realmente, las determine con precisión, las articule y ese aspecto, es un instrumento fundamental para el gobierno de la Institución y se le puede denominar reglamento. Conoce que en otras Instituciones, el reglamento tiene a denominarse Reglamento Orgánico. Por otra parte, hay una Ley General que establece la creación de la Institución, así como las estructuras básicas de gobierno de la Institución. Hay una Ley General de la Administración Pública que es un marco general, para toda la administración pública y a partir de esos elementos; también, se construye un instrumento propio, en el marco de la capacidad de gobierno que tiene la Institución de su facultad y potestad de gobierno y ese aspecto no lo tiene la Caja, lo cual hace que la Institución tenga, por ejemplo, situaciones como que nombra Gerencias, pero no se encuentra en esta Institución, ningún instrumento para la evaluación de esas Gerencias en donde se pueda hacer esa evaluación, porque no están claramente definidas esas competencias. Por ejemplo, cuando se contrata a un Gerente, se especifica para el seguimiento diario para el gobierno, para la gestión, no cuenta e igual en toda la línea no tiene una distribución clara de competencias y sí tiene muchos acuerdos dispersos manuales, pero esa necesidad de articular eso en un instrumento. Cree sin duda alguna que es una necesidad institucional que en el momento en que se tenga el Reglamento, se va a tener una gestión de gobierno y una gobernanza institucional que facilita esa gestión. Tampoco es que un Reglamento per se, va a resolver toda la problemática, porque no cree en así sea, pero sin duda alguna hay un marco que es cierto, después de la Ley estaría un Reglamento que en el momento de ejecutarlo, tiene un valor muy importante para la gestión institucional y ese aspecto es un tema que no se puede desvincular del tema. Se podrían escoger las estructuras más perfectas desde el punto de vista del diseño de una construcción adecuada a las necesidades institucionales, pero si no hay un instrumento que, luego, regule ese aspecto al cabo de poco tiempo, se va a estar de nuevo con serios problemas en lo correspondiente a gobierno institucional.

El Lic. Guillén Pacheco aclara que en los dos escenarios, es muy importante tener esa normativa, pues en algunos lados es un manual de organización, un manual de gobernanza y en otros, tiene más formalidad a nivel de Reglamento, lo que sucede es que en este caso específico, si requiere hacerlo con mayor precisión; es decir, este caso exige que se tenga muy, claramente, definido porque la Presidencia Ejecutiva en el caso, se convierte en una instancia orgánica. Entonces, en el manual de organización tiene que estar muy bien definido esos alcances, no puede quedar la imprecisión que se tiene en este momento con la Normativa de Relacionales Laborales. Aunque sí exige que tenga esa claridad de hasta donde porque, además, va a tener funciones asignadas y va a tener productos dentro de los cuales gerencialmente y administrativamente, va a tener que responder. Entonces, se tiene el manual de reorganización y vía reglamento, o puede ser a nivel de Manual lo que cree es que debe ser muy formal, porque esos son temas políticos que debe estar lo más formal posible, para que no haya duda porque, además, el Presidente Ejecutivo va a estar cada cuatro años, mientras que los Gerentes van a estar seis años nombrados. Entonces, ese es un tema adicional que requiere mucha claridad en los ámbitos de gestión de cada uno. La claridad de la Gerencia General, tiene el Seguro de Salud pero no se puede confundir con esa Gerencia General y ese aspecto, tiene que estar muy claramente definido, es decir, esa diferenciación, pues esos elementos están en el Manual.

El Director Fallas Camacho señala que el Presidente Ejecutivo es nombrado por el Poder Ejecutivo, mientras que el Gerente General sí lo nombraría la Junta Directiva, entonces, tendría que existir una muy buena relación entre ese Presidente Ejecutivo y ese Gerente General. En ese sentido, le parece que en algún momento se tiene que dar algún elemento que regule esa relación. Piensa que si ese Gerente General o esa instancia que se está creando, es más bien como un órgano administrativo de la Presidencia Ejecutiva, para que cumpla esa función que él tiene de responsabilidad administrativa de la Institución y le está dando la potestad con mayor fortaleza y mayor potencia de dirección y, además, está transmitiendo a esa Gerencia General, todo el poder que tiene la Presidencia Ejecutiva, por supuesto de lo que la Junta Directiva acuerda para poder ejercer ese tipo de aspectos. De qué manera se podrían plantear sin tener que crearle ese estatus de Gerente, sino un ente que sea el órgano de gestión del Presidente Ejecutivo, para poder accionar con todas las Gerencias pero si se tienen representantes de la Presidencia Ejecutiva e indicaría, cuando se lo eliminen y cuando no, pero si tiene que haber una especie de relación entre esos entes, porque esa persona dependería enteramente de la Presidencia Ejecutiva y como lo hacen, para darle ese valor de dependencia que forme parte de la Presidencia Ejecutiva, como una estructura de la Presidencia Ejecutiva, para que pueda actuar en el cumplimiento de los acuerdos de la Junta Directiva. Le parece que ese aspecto no se está explicando, porque él tampoco lo termina de entender, claramente, pero cómo evitan aumentar más la cadena de dependencias, sino hay un Presidente Ejecutivo con todo el poder, con toda la fuerza para actuar en lo político, en lo estructural y en lo administrativo, dándole potencia y fuerza a una idea que sea el brazo ejecutor en todos aquellos elementos que la Junta Directiva aprobar, pero no le queda clara esa instancia, porque si se le denomina Gerencia. En esos términos, va a haber una dependencia directamente de la Junta Directiva y puede crear conflicto porque hay elementos de orden político que se dan. Hay representantes de cuatro grupos, pero no puede estar claro que no puede haber conflictos en todas partes. Está claro de que no pueden haber conflictos entre las partes, en ese sentido, como construir ese elemento que le de esa fortaleza a la Presidencia Ejecutiva, entonces, se tendrán que preguntar si es el órgano apropiado, ya no solo coordinador sino de gestor, pues se le están asignando responsabilidades. La responsabilidad del Presidente Ejecutivo no se la puede eliminar porque ya va a ser el responsable de la gestión. Habría que proteger de qué manera tienen los elementos para que pueda concluir con la gestión. Es un poco complicado el pensamiento, pero no terminan de emplear todas esas estructuras y, obviamente, la Presidencia Ejecutiva siempre ha indicado que la Dirección de Planificación, la Dirección Actuarial y la Auditoría están a cargo de la Junta Directiva, pero se tienen tres elementos que alimentan suficientemente todos aquellos aspectos que se requiera plantear ante la Junta Directiva, los cuales alimentan también a los Gerentes para plantear ante este Órgano Colegiado que este cuerpo colegiado, debe tomar como decisiones políticas estratégicas. Ese aspecto le preocupa dado que le confunde, pues podría ser que la idea de una Gerencia General, es crear más estructura y hay un elemento que si es importante y lo ha indicado una y otra vez en esta Junta Directiva, se toman decisiones pero le preocupa que en la mayoría de los casos, sea sobre documentos que en el mismo momento, se tienen que leer y opinar sobre el tema y hoy es 11 de diciembre y se tiene que tomar decisiones. Las cuales son muy complicadas, entonces, le parece que el asunto debería estar acompañado de ese órgano, el cual debería tener Órgano Colegiado para que alguna persona que esté dando una asesoría en varios campos a la vez, realice el análisis y presente los aspectos que determina de una serie de elementos, para que esté advirtiendo a la Junta Directiva; inclusive, se podría relacionar con el tema que se denomina la gestión del riesgo. Entonces, puede ser un grupo que de alguna manera asesore, vigile y llame la atención, pues tiene esa función muy de “staff” sin estar introducido en la línea de acción,

porque ese aspecto, sí le parece que es muy importante para cualquier Junta Directiva. Considera que es una falencia que tiene la Junta Directiva de la Caja, en no tener ese apoyo para cuando se tiene que tomar decisiones de esa naturaleza y muchas veces, las tiene que tomar sobre la presentación del asunto y depende mucho de lo que se indique y no se indique y como se indica y se demanda. En ese sentido, se necesitan a alguna persona que los oriente, aporte insumos para las decisiones que la Junta Directiva tiene que tomar y sean, las más apropiadas y convenientes para la Caja.

El Lic. Roberto Guillén indica que hay un punto de partida, existe una macrocefalia central, es decir, una gran concentración de funciones o de procesos en el Nivel Central que debieran estar haciendo los niveles regionales y locales. Entonces, es donde nace una primicia que es la que es necesaria para reconformar la Institución, en una visión donde se parta de la primicia que hay una normalización y evaluación en el Nivel Central, pero hay una desconcentración, una regionalización y una desconcentración operativa como principio. Ese aspecto le parece que es importante porque, entonces, si es en función de esos aspectos que es un poco la inquietud que tiene del Dr. Fallas, en ese sentido, cómo esta estructura puede resolver los problemas que se tienen. Lo que se tiene claro es que la estructura no va garantizar solucionar los problemas que se tienen o que tiene la Institución, pero si es un buen soporte y una buena estructura, finalmente, puede propiciar que la gestión funcione mejor, aunque existen otras variables que inciden. Si están en ese marco moviéndose, se van al Nivel Central y se comienza a imaginar el Nivel Central, por donde se avanza en el asunto, esencialmente, es por la falta de articulación en la que han coincidido todos y se ha constatado, durante todo este proceso. Por ejemplo, en la Gerencia Médica alguna vez preguntó cuál era el presupuesto del Hospital San Juan de Dios y la Gerencia Médica no lo conocía y, aclara, no lo está indicando como una crítica. Como se ha discutido a veces, quien debería diseñar un hospital de la Caja, sería la Gerencia Médica o la Gerencia de Salud, es decir, como se quiera llamar. Por ejemplo, la Gerencia de Infraestructura construye, entonces, esos son los aspectos que le parece que en términos de limitación de lo que son procesos o funciones, son importantes en los que tiene que avanzar la Institución. En ese sentido, si lo se está partiendo es de ese principio de que hay que articular en el Nivel Central, pues hay una propuesta original que se presentó en el mes de junio de este año, en la cual se define que debería existir una Gerencia General, la cual articule el trabajo de las otras Gerencias. El panorama se modifica cuando se presentó la propuesta, en la última sesión de la Junta Directiva y ya no existe la Gerencia General es otro escenario. En este momento, existe una Presidencia Ejecutiva pero el gran integrador, es el Gerente o la Gerente de Salud y Prestaciones Sociales. Finalmente y a propósito de la pregunta que hizo don Rolando, no se pierde ese principio articulado siempre y cuando el principio de normalización y evaluación que hay, en el Nivel Central hay una regionalización y una desconcentración operativa. Entonces, finalmente, se respeta ese principio articulador del Nivel Central y a lo que conduce en realidad la Presidencia Ejecutiva, en ese aspecto se tiene que ser consecuentes pues, finalmente, es el representante del Poder Ejecutivo de la Junta Directiva de la Caja. En esos términos, por ejemplo, el doctor Llorca Castro es un técnico en materia de administración de servicios de salud, pero igual podría ser que no llegara un técnico de Administración de Servicios de Salud, a la Presidencia Ejecutiva de la Caja. Entonces, debería estar siempre presente esa salvaguarda - para indicarlo de alguna manera-, institucionalmente, definida y es lo que garantiza, sea la Gerencia General o sea la Gerencia de Salud o Prestaciones Sociales, el conocimiento en materia de lo que es la salud, entendida de que es el 99%, está la Gerencia de Pensiones, también, pero es el 99% en términos de los objetivos que son institucionales y ese aspecto, lo indica porque

cuando desagrega o intenta desagregar, lo que podría ser responsabilidades de una u otra. Se pueden imaginar lo que es un proceso de administración estratégica, el marco estratégico que son básicamente los valores, las políticas institucionales, ese es un tema de la Presidencia Ejecutiva y de Junta Directiva, en el marco estratégico. A propósito de lo que indicó don Mario, pero planificar el Servicio de Salud le corresponde a la instancia técnica, propiamente, en ese marco estratégico. Lo que quiere indicar es que hay responsabilidades, hay procesos transversales y el proceso de planificación, es un proceso transversal que cada instancia dentro del nivel institucional tiene, es una responsabilidad en ese sentido. Entonces, lo que en realidad quería indicar a manera de síntesis y de resumen, es que hay que desagregar las responsabilidades de la Presidencia Ejecutiva, porque no están desagregadas porque la Ley no es explícita, no es un tema de la reestructuración, pues es un asunto actual. A modo de ejemplo, de repente es nombrado Presidente Ejecutivo y lo puede indicar el Dr. Llorca, pero no tiene, claramente, definida la responsabilidad porque es genérica, entonces, hay que definirla, claramente, con o sin reestructuración, para lo que se permita se defina la Gerencia General o la Gerencia de Salud o Prestaciones Sociales y funcione, en lo que le corresponde porque un tema, es el marco estratégico institucional, a modo de ejemplo, seguir financiando esta Institución por la vía de cotizaciones o van a ingresar en la vía e impuestos. Entonces, son los temas estratégicos, Junta Directiva-Presidencia Ejecutiva, pero cómo se concreta en la práctica, pues es un tema técnico. En esos términos, lo que cree es que en ese marco, si hay que definir claramente las responsabilidades de cada instancia, pero lo que sí es importante de principio, es poder decidir si se va por la vía de una Presidencia Ejecutiva, con esa función estratégica que, finalmente, concreta lo que la Junta Directiva pretende implementar y con responsabilidades también que son administrativo-gerenciales, para poder separar la Gerencia que se defina, es decir, la Gerencia General o la Gerencia de Salud y Prestaciones Sociales. Esa situación la quería transmitir, porque en realidad no siente que haya mayor trauma en que se defina una u otra Gerencia, lo importante es hacerlo. No obstante, sí se requiere esa articulación en el Nivel Central por alguna de las dos vías.

El Director Barrantes Muñoz indica que en cuanto a hacer observaciones entre una y otra Gerencia y en ese sentido, se refiere a las propuestas dos y tres, porque el escenario N° 1) le parece que evolucionó como parte del proceso y evolucionó al escenario N° 2), pero la primera observación es que tanto la propuesta N° 2) como la N° 3), generan una separación de las dos Gerencias sustantivas de la Institución de la Gerencia de Salud y la Gerencia de Pensiones; es decir, particular de la propuesta N° 3), esa separación que le parece que, también, se garantiza en el escenario N° 2). En esos términos, le parece que hay un tema al que se debe tomar en cuenta, en función a las observaciones que se han hecho, tanto por la Contraloría General de la República como por el informe de la Universidad de Costa Rica (UCR) y diversas informaciones externas de la necesidad de que ambas Gerencias de ambos Seguros estén, claramente, separadas en cuanto a sus objetivos propios, porque están manejando temas de naturaleza particular dentro de una sola Institución, pues es la que maneja todos los seguros sociales de este país y es la Caja. La Institución es una con dos Seguros y lo la Contraloría General de la República ha planteado, específicamente, que los temas se relacionan y la UCR, en el estudio actuarial que se le pidió sobre la Gerencia de Pensiones, determinó que se debe respetar el principio de que ningún Seguro subsidia al otro; es decir, desde el punto de vista financiero tiene que haber una total separación de los recursos que ambos manejan. En el caso del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (RIVM), porque están orientados a una finalidad prestacional muy clara que parte, incluso, de una disposición legal de que los recursos que capta el IVM, para el propósito de la

Gerencia de Pensiones lo indica la Ley de manera expresa, son propiedad de los aportantes. En ese sentido, el IVM tiene esa particularidad que maneja recursos y los aportantes, dan para garantizar su pensión y en esa materia, se tiene que garantizar esa separación, cualquiera sea la estructura que se defina y en ese aspecto, le parece que es importante hacer esa observación, tanto para las dos Gerencias como para las tres, porque se podría haber enviado el criterio de que la dos Gerencias, es la única que está garantizando esa situación y no es así. Desde luego hay temas que hay que precisar hasta donde esa separación se da, porque también se podría generar una situación absurda e irracional de separar las Gerencias, de tal manera que se generen costos y es un tema que estima se debe analizar, en función de la Gerencia de Pensiones y del Seguro de Enfermedad y Maternidad (SEM), es decir, existe una estructura. Don Mario ha insistido mucho en ese aspecto, en el sentido de que la estructura tiene que ser compartida, en términos de la prestación de servicios, pero también se tendría que repensar y en este momento, conversando con don Mario, si la Gerencia de Pensiones, por ejemplo, requiere estar generando gastos, a partir de una prestación de servicios de toda la estructura institucional en las regiones, podría ser que no y con la tecnología actual, se podrían aprovechar muchas oportunidades de ventanillas institucionales; no solo de la Caja sino de otras Instituciones que le permitan al usuario, acercarse a una ventanilla a hacer trámites relacionados con el IVM. Entonces, estima que se debe precisar, es si la separación de los Regímenes es necesaria, pero hay que definir el alcance de esa separación, para no generar costos sobre la estructura de funcionamiento de los dos Seguros, porque esa separación sería un absurdo. Uno de los objetivos del proceso, es simplificar y racionalizar recursos, por ese aspecto señalaba el objetivo inicial, entonces, se debe observar cómo se simplifica y cómo también los recursos se racionalizan, porque al final no hay que olvidar que lo que está en el centro de todo este tema, entre otros aspectos es un elemento fundamental y es la sostenibilidad de los Regímenes. Se trata de tener una estructura tal que genere los gastos necesarios, pero estrictamente los necesarios para que se cumpla los objetivos y eliminar todas las duplicidades, las cargas y es un poco el propósito que la Junta Directiva quiso plantear, en el objetivo que se definió. En ese sentido, es lo que señalaría en relación con las dos grandes Gerencias. En cuanto al tema de Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General, le parece que hay que hacer un balance de pros y contra. El primer elemento en contra que se planteó contra la Gerencia General, es si era legalmente viable que se designara un Gerencia General.

Pregunta el Director Gutiérrez Jiménez si ya ese criterio existe.

El Lic. Barrantes Muñoz responde que sí existe, pero alguna persona lo cuestionó en algún momento.

Agrega el Lic. Gutiérrez Jiménez que para Gerencia de Salud, se indicó que había que tener otro criterio, por ese aspecto está consultando.

Indica don Rolando que la Auditoría lo solicitó, uno de los elementos que se cuestionó era ese y el otro elemento, se relaciona con el tema de legitimación dentro de un proceso internamente. Cree que ese asunto, se ha ido allanando en el tanto se han logrado incorporar en la propuesta N° 2), según lo que indica el CICAP todos los elementos de propuestas recogidos, en los talleres y ese aspecto, fue lo que se estuvo discutiendo. Entonces, esos elementos pesan menos en este momento que lo que pesaron, en el momento en que la Junta Directiva hizo el ajuste hacia la propuesta número N° 3). En ese sentido, observa a la Gerencia General con mucho más robustez,

como propuesta para articular el resto de las Gerencias. Entonces, si se analiza la propuesta N° 3), en este punto de la cúspide, también, hay elementos que le preocupan y ya los indicó en la sesión anterior. Primero, la Presidencia Ejecutiva es una figura, especialmente, en el caso de la Caja Costarricense de Seguro Social, porque no es igual esta Presidencia Ejecutiva que la Presidencia de otras instituciones autónomas. Lo anterior, por cuanto en el marco de la autonomía que la Constitución Política le otorga a esta Institución, la Presidencia Ejecutiva es una excepción a la autonomía y es un tema en el cual, por ejemplo, hasta proyectos de ley ha habido para resolver el tema de la Presidencia Ejecutiva y migrar a una Gerencia General, para darle al gobierno institucional más congruencia con el papel de la autonomía que tiene la Caja, así como con la facultad de autonomía que tiene la Institución, repite, dada por la Constitución Política. El otro aspecto, es que la Presidencia Ejecutiva es una figura como bien se señalaba, el nombramiento de la Presidencia Ejecutiva es de cuatro años -si le va bien-. Entonces, la Presidencia Ejecutiva puede durar un año o dos, pero también puede durar cuatro años y, en ese sentido, es una figura que comporta inestabilidad para la Institución. Por otro lado, sí habría que precisar claramente las relaciones entre la Presidencia Ejecutiva, las Gerencias y la Junta Directiva. Hace hincapié en que no hay que olvidar que donde se gesta el poder, para indicarlo de esa manera, las Gerencias son en la Junta Directiva y no en otra instancia. En esos términos, es el Órgano Colegiado el que por ley, define las atribuciones de cada Gerencia y no es la Presidencia Ejecutiva. No es cierto que la Presidencia Ejecutiva por Ley, desempeñe un papel articulador estratégico. La Ley le pauta esa función a la Junta Directiva, más no de la Presidencia Ejecutiva. La Presidencia Ejecutiva también tiene un tema de inestabilidad política, pues como es nombrada directamente y depende del Consejo de Gobierno, para efectos de su nombramiento o destitución de manera libre, ese aspecto también genera inestabilidad, dado que es una figura que no comporta la estabilidad necesaria. Entonces, le parece que todos esos elementos se tienen que tener en cuenta, para tomar una decisión final, en términos de cuál es la mejor figura articuladora estratégica desde Junta Directiva, hacia el nivel gerencial y en ese sentido, cree que es donde se tendría que estar valorando pros y contras. Esos son los elementos que le parecen importante también señalar, en relación con las dos Gerencias. Hay otros temas que solo son para efectos de señalarlos, en términos de ninguna de las propuestas es cerrada, siente que la propuesta N° 2) es más el resultado del proceso y, en ese sentido, tiene fortalezas que no tienen las tres Gerencias. Sin embargo, cree que ninguna propuesta está completa, hay muchos detalles que se tienen que construir en este proceso, dentro de los productos que faltan, precisamente, les ayudan a ese proceso. Hay un tema en cuanto a sostenibilidad, pues la propuesta N° 3) sin duda alguna, puede ser más costosa que la propuesta N° 2), porque mantiene una cantidad de Gerencias mayor, una estructura que si se quiere puede ser más pesada que la propuesta N° 2), lo que quiere indicar es que esas propuestas se tienen que traducir en costos. En esos términos, cuánto le puede estar costando cada una de esas estructuras, cuál se acerca más al objetivo de tener una estructura más liviana racionalmente desde el punto de vista de recursos más eficiente, son los elementos que estima también se tienen que considerar, en el momento de tomar una decisión final. Señala que es un poco pensando en voz alta sobre algunos de los elementos que, finalmente, la Junta Directiva tendría que valorar en el momento de precisar. Repite, a las dos propuestas les observa más congruencia con la imagen-objetivo, además, congruencia con las premisas, legitimada en el proceso que cualquiera de las otras propuestas, a las que se les esté dando solución, a todos los detalle de implementación que cualquier propuesta que se escoja y al final, se tiene que tener el criterio de flexibilidad, en el momento de asumir un proceso de implementación concreto en términos de procesos. Considera que hay que determinar el tema de esas “cajitas” y más en detalle, en su alineamiento con los procesos y a partir de las brechas

existentes en este momento, para ir generando ese proceso de implementación que cualquiera que sea la estructura, finalmente, escogida no va a ser fácil.

Por su parte, comenta la Directora Soto Hernández que el escenario N° 2), dentro de lo que se ha presentado, le produce mucha satisfacción. Sin embargo, le gustaría mucho que a corto plazo la Gerencia de Pensiones esté separada del Seguro de Salud, pues tiene la capacidad financiera para poder hacerle frente a sus obligaciones. Recuerda algunas palabras y -espera no equivocarse de don Róger Aguilar- cuando decidió separar la Gerencia de Pensiones y empezó por el edificio, así lo indicó y tuvo un gran costo en aquel momento. Entonces, aquel pensamiento de la separación institucional de un pilar como es Pensiones y Salud, es lo que desea observar planteado. Conoce que ya han escuchado alguna situación al respecto y ese sería su “sueño” final, al estar en esta Junta Directiva porque conversando con don Jaime Barrantes, en el presupuesto que le trasladan al Seguro de Salud, por los servicios es elevadísimo, son montos millonarios. Entonces, la Gerencia de Pensiones puede tener la capacidad de acuerdo, a lo que indica don Rolando y pensando en el mañana, por ejemplo, todo robotizado y no hay necesidad de construir sucursales y se separa de la Gerencia Financiera. Recuerda que en una sesión pasada, en una presentación el señor Vindas indicó que el trámite de pensiones que se hace ese edificio es mínimo y los costos son muy elevados. Por lo tanto, escuchando hace un momento a don Rolando hay convenios, por ejemplo, la Operadora de Pensiones donde ella está también no tiene “cajitas”, sino que tiene un convenio con la Mutual Alajuela, por lo que le hace el servicio a la Operadora de Pensiones y es de credibilidad. Reitera, le produciría mucha satisfacción, la separación de los Regímenes de Salud y Pensiones. Aunque habrán otras razones que ha comentado con el doctor Llorca, en donde hay otras Gerencias puede elevar el costo, o puede se pueden disminuir.

El Director Gutiérrez Jiménez quiere coincidir con lo que don Rolando está planteando. Hay algunas observaciones que quiere subrayar, la primera es el tema de riesgos, pues es un asunto técnico y es una aspiración a lo que debe avanzar la Institución. Le parece que si el tema de los riesgos se direcciona teóricamente y le parece que no se está posesionando en la estructura como la Junta Directiva quiere. Entonces, es muy importante que se poseione en algún lugar de la estructura organizacional, para que se entienda que ese tema es prioritario, de lo contrario se va a diluir y no cree que esa es la intención del cuerpo colegiado. Le parece que el tema de riesgos cada vez se debe fortalecer más, esa es la razón de que haya la trazabilidad operativa pero, teóricamente, en el organigrama aparezca donde se crea más conveniente pero que sí se logre visualizar. El otro aspecto y no desea pensar que no se pueda concretar este tema, sin hacer su propia recomendación, porque él casi que lo exigiría. Le parece que se debe indicar que, independientemente, de lo que la Junta Directiva quiera, los técnicos de la Caja quieran, las personas que han participado en la Comisión quieran y la Presidencia Ejecutiva. Cree que el Seguro de Pensiones se debe independizar del Seguro de Salud y desde su punto de vista, así como no se aceptaron en un momento las Gerencias como se pretendía y lo técnico indicaba que así tenía que ser, esperaría que se tomaran posiciones, independientemente, que la Junta Directiva la acepte o no y tampoco, estima que el CICAP, ni la Dirección del Proyecto se debe sentir presionada por ninguna persona y ese aspecto lo quiere subrayar y dejar constando en actas. Este tema es sumamente importante para el futuro del país, porque la Caja tiene una incidencia importante en Costa Rica y, entonces, si hay un aspecto que en la Junta Directiva, se haya presentado y no estén de acuerdo, cree que se debe indicar y el compromiso, en que los dos Seguros están invirtiendo recursos, por lo que cree que esa independencia es básica. Comenta

que en el proceso ha tenido grandes divergencias con el CICAP y así lo ha manifestado y hoy cree que el trabajo que ha venido desarrollando, la Dirección del Proyecto, cada vez satisface más en el esfuerzo que se hace, por ejemplo, no determina las fundamentaciones entre unos aspectos y otros, pues le faltan las funciones a las Gerencias. Le indica a don Rolando que en la propuesta N° 3), es un escenario como creado, es como que se está conduciendo a esa situación, pero no es lo que se cree. Por lo tanto, si es así, le gustaría saberlo porque ha votado negativo esas propuestas, pues a hoy no ha conseguido todavía la fundamentación y debe indicarlo, para que quede constando en actas. Hace hincapié en que el documento que se está presentando, lo está recibiendo hace diez minutos y por supuesto, no puede opinar sobre un documento que recibe y menos votar el tema. Le parece que se está convirtiendo en una práctica y no es la mejor. Asume que es por la falta de tiempo de lo que han tenido y, hasta este momento, se logró enviar el documento y don Rolando, con mucho más diplomacia que él, porque lo que está indicando es que no existe todavía la fundamentación, pero cree que para el buen costarricense, no existe todavía la fundamentación de cada uno de los escenarios, pues le parece que les falta. Repite, sí cree que don Rolando tiene razón y comparte ese aspecto, dado que le parece que no hay propuestas robustas y lo que se ha venido haciendo es adaptando las propuestas a la situación, así como a las ideas de algunos aspectos que han sido generados, a su entender muy rápidos en la Junta Directiva, pero que no tienen la tecnicidad, ni la profundidad, ni el criterio técnico, ni la fundamentación y se han tratado de ir integrando. Manifiesta su preocupación, porque estima que a esta Junta Directiva, la han puesto en un predicamento, para cumplir con lo que se siente que se debe de dar. En ese sentido, si esperaría el final del proceso, cuando ya se hayan hecho las valoraciones y se indique que el criterio que le satisface o el escenario que le gusta, por ejemplo, es el escenario N° 2). Lo que sí puede indicar es que siente que ha mejorado aun con todos esos elementos y considera que se han mejorado y el producto, se observa más cerca pero se tiene que adaptar a la sostenibilidad financiera de la Institución. Hace énfasis en que no quiere “cajitas”, pero tampoco ningún modelo que se plantee y no vaya a servir en la sostenibilidad de la Institución y ese aspecto es fundamental y, además, debe ser operativo y para ser operativo se tiene que conocer qué es lo que se va a hacer, por ejemplo, si se coloca la carreta delante de los bueyes, ya el concurso empezó y sigue creyendo que todavía las funciones no están definidas, ni claras. Ese aspecto para él, es un contrasentido y todavía el concurso o la invitación, ya se está dando y todavía se está indicando, si el escenario N° 3) o N° 2) es el correcto y ese aspecto para él, es un contrasentido y así lo indica y por esa situación, no ha acompañado con su voto, porque hoy el proceso empieza a tener mucho más forma. Así como las invitaciones, pero no empieza a tener forma las fundamentaciones y no quiere dejar de indicarlo, porque el día de mañana, lo que se indique en esta Junta Directiva, es lo que va a salvar su responsabilidad y le parece que los técnicos, no deben de consentir sino que deben indicar en qué dirección se tiene que seguir en el proceso. Nunca ha estado en contra del proceso y así se lo ha hecho saber a la Directora del Proyecto y a don Roberto, pero sí ha estado en contra de las formas del proceso. Cree que se ha mejorado muchísimo, la resistencia de algún momento, porque algunas personas insistieron en que se involucraran los Gerentes y algunas terceras personas y hoy se convence de que era lo correcto de hacer. No obstante, la resistencia siempre va a existir, pero hoy como lo indicó don Rolando hay, parcialmente, en algunos escenarios mucho más madurez y quien se quiera resistir al cambio, es por definición y no por proceso, porque a los funcionarios se les dio la oportunidad de tener presencia y ese aspecto, le parece muy oportuno. Entonces, cree que no están preparados, no se siente todavía listo, ni difícilmente se va a sentir porque para él, ha habido procesos ocurrentes, ni sólidos y más bien le parece que ha habido procesos o ideas que han sido generadas muy rápidamente sin la fundamentación. Entonces, los criterios y la medida

que a él, particularmente, le regla en los proyectos que hace y por ese aspecto, no ha acompañado con su voto, algunos de esos aspectos pero quisiera ser proactivo y no destructivo y sí constructivo. Cree que en este momento, don Rolando ha hecho un resumen exacto de lo que hay que hacer. En ese sentido, se tiene un cuerpo, una idea y hay que terminar de observar cómo se hace para fortalecer el proceso, fundamentarlo e integrarlo.

El doctor Fallas Camacho indica que esto del escenario N° 2), parece que reúne más condiciones por la imagen-objetivo que el escenario N° 3), pero la fecha está corriendo, lo que indicó don Adolfo que se tiene que definir porque la propuesta fue aprobada en esta Junta Directiva, él no la votó, pero se está avanzando como si fuera la propuesta que se va a concretar. Lo indica por la necesidad de trabajar y entiende que se aprobó en esta Junta Directiva hace alrededor de un mes, inclusive, ya están aprobados los requisitos o el marco de referencia de las actividades y se está avanzando. Por consiguiente, en este momento es el escenario N° 2) o el N° 3).

Señala el Dr. Devandas Brenes que este tema, se ha estado discutiendo en esta Junta Directiva desde el año 2010 y ha habido informes y otras propuestas y el tema no se resuelve. Entonces, la dinámica que se había señalado es que, incluso, el plazo que se había impuesto para resolver es hoy, pues así se había acordado porque si el tema se devuelve y se presenta de nuevo, se tiene que volver a discutir. En ese sentido, pasaría al mes de enero próximo y el asunto no se resolvió y hay un acuerdo tomado y le parece que siempre que se gestione algún proceso, va a quedar la duda de si se hizo lo mejor y, al final, surgen situaciones que no se habían visto. Le da las gracias al equipo interno de trabajo, pues por su tenacidad el proceso se ha avanzado a un punto, en el que hay que resolver y, también, luego con el apoyo del CICAP, se tiene que entender la propuesta. Además, se tiene que tomar una decisión que aunque no le satisfagan todas, pero la que es más viable, la que es posible, la que los hace avanzar el proceso un poco en la ruta que se ha trazado y no hay más. Entonces, esa es su preocupación de hace un momento escuchar que hay que plantear el tema y ese aspecto le genera mucha preocupación, le parece que hay que decidir, hay que resolver y esa es una primera observación. La segunda observación, se relaciona con que no determina esas contradicciones que están planteando algunos Directores; no obstante, lo que se establece en la Ley es clara escuchando al señor Presidente Ejecutivo indicar: “le corresponderá fundamentalmente velar porque se ejecute las decisiones tomadas por la Junta Directiva”, las decisiones tomadas las ejecutan los Gerentes, pues son los que tienen que gestionar, pero al señor Presidente Ejecutivo le corresponde velar porque los Gerentes hagan sus funciones. El problema en este momento, es que la Presidencia Ejecutiva tiene que coordinar las seis Gerencias y ese aspecto lo observa como un problemón. Le parece que si hay un Gerente General a ese funcionario se le pide cuentas, por ejemplo, presentaría el tema ante esta Junta Directiva y le solicitaría que informe por qué, por ejemplo, en tal tema no se ha logrado avanzar. Entonces, si se toma el tema de la Gerencia de Pensiones, incluso, en la línea que se está pensando y ojalá que la Gerencia de Pensiones, establezca convenios con los bancos, qué es lo que le queda al Seguro de Salud y, efectivamente, el argumento que se dio, la Gerencia de Pensiones no construye, no compra, no gestiona recursos humanos, pero el Régimen de Pensiones es muy importante para Costa Rica, porque son las pensiones de los costarricenses, pero es un órgano muy técnico, incluso, sus tareas son relativamente sencillas en comparación con las del Régimen de Salud. Entonces, realmente el Gerente General de la Caja es el Gerente de Salud. En ese momento, le convencieron esos argumentos y le indica al Presidente Ejecutivo que resulta fortalecido, pues se indica: “al Presidente Ejecutivo le corresponderá,

fundamentalmente, velar porque se ejecuten las decisiones tomadas por la Junta Directiva, así como coordinar internamente la acción de la Institución y la de ésta, con las demás instituciones del Estado. Asimismo, asumirá las demás funciones que por Ley están reservadas. El Presidente de la Junta Directiva y las otras que le asigne la propia Junta Directiva"; es decir, el Presidente Ejecutivo no se puede extralimitar pues tiene definidas sus funciones y son muy precisas y si se elabora el Manual, dado que se inclina más por un manual que por un Reglamento, por la rigidez que implica el Reglamento porque hay que publicarlo. Le parece que es más liviano un Manual o una Política y la Junta Directiva, le indica al Presidente Ejecutivo esas son sus funciones, en relación con los Gerentes. Ese manual sí hay que hacerlo, pero ya partiendo de una decisión, el problema es que se indique que se va a esperar a que se presente el manual, para determinar qué decisión se toma, pues en esta Junta Directiva se toma la decisión, entonces, que se confeccione el manual para cumplir. La semana pasada, esta Junta Directiva aprobó ese esquema de la Gerencia General de Salud y Pensiones y el acuerdo quedó en firme, es decir, el perfil de esa Gerencia; es decir, el acuerdo fue votado y quedó en firme. En esos términos, sinceramente desde su punto de vista y ahí se trata de colocar de lado los aspectos técnicos y profesional. Repite, el argumento toma la propuesta del CICAP original, elimina a la Gerencia de Pensiones que le queda, incluso, en este modelo insiste que hay que sacar todas las funciones que se refiera a aseguramiento y darle un nivel aparte, ese es su criterio y esa es su posición. Con base en la hoja de ruta que se había resuelto, en términos de que hoy se tenía un plazo para indicarlo, entonces, no conoce si se puede hacer, porque de lo contrario se volvería a pedir que el CICAP presente un documento de nuevo.

El Director Gutiérrez Jiménez comenta que no está de acuerdo, en que la propuesta esté preparada para ser votada, pero él es un voto. Si los señores Directores están preparados para votar la propuesta que la voten y él no va a bloquear la votación.

Aclara don Mario que la pregunta es que si en esta Junta Directiva existe un acuerdo en firme de crear un perfil para la Gerencia.

Al respecto, indica el licenciado Gutiérrez Jiménez que en concreto no es un acuerdo, sino fue una conversación. No obstante, si los señores Directores están preparados para votar que voten el tema. Le preocupa que en un tema tan importante y lo indica, porque le parece que, incluso, en este momento, la idea esta podría perecer de esa manera y no cree que sea justo, para quienes han promovido esta idea.

El doctor Llorca Castro le solicita al CICAP que conteste las dos preguntas.

El Lic. Roberto Guillén señala que puede dar una opinión bastante objetiva dentro de las limitaciones personales y profesionales que tiene, pero también en el CICAP se han caracterizado por escuchar. Este es un tema muy complejo que tiene factores muy amplios y se tiene que tener buena escucha, para atender, entender todas las variables y discutir las, pero de ahí indicar que se va a hacer no lo puede señalar. Hace hincapié en que es la Universidad de Costa Rica la que está encargada del proyecto, entonces, no puede señalar qué es lo que se hace. Le indica a don Adolfo que para que esté tranquilo, si en el momento se indica que se negocie, preguntaría qué se va a negociar. Por ejemplo, doña Mayra plantea el tema de por qué la Gerencia de Pensiones está más arriba y en el CICAP se leyó el argumento, pues si la Gerencia de Pensiones se eleva en la estructura jerárquica y ya se planteó, formalmente, los que están

abajo van a querer ser gerentes, por ejemplo, y se indicaría que la Caja ya se pasaron de los seis gerentes, como ilustración, cuatro son de pensiones, no creen que por la magnitud de la operación, deba tener el mismo nivel de una Gerencia a nivel de Salud, hay un peso relativo y para ello, hay una explicación técnica, hay argumentaciones y todas las personas elevan la Gerencia de Pensiones, pero tienen que estar convencidos. No solo él son cuatro o cinco personas que discuten, hay que determinar el punto de vista legal, médico y de ingeniería de procesos; así como el punto de vista administrativo. Entonces, se llega a una posición que tal vez no son muy vehementes, ni muy directos en ese sentido, pero sí la obligación que se tiene es escuchar y comprender. Hace énfasis en que lo que está indicando, es una situación muy compleja y muy dinámica. El otro tema, es que la propuesta lo que pide es que tenga validez técnica, política, jurídica y financiera y ese aspecto está contemplado en el contrato y se tiene que presentar. Entonces, validez técnica significa que esas estructuras, permitan el funcionamiento de la Institución de la manera más óptima posible y ese aspecto contesta, un poco la pregunta de por qué un escenario N° 2) y el escenario N° 3). Recuerda que cuando se hizo el análisis con los Gerentes fue con base en el escenario N° 2), entonces, se hizo el trabajo y son dos meses los que se han trabajado con los Gerente en documentos, talleres, discusiones, reuniones y se continúa la misma dinámica. Por ejemplo, el día de mañana se trabaja con el Proyecto que dirige la Dra. Rocío Sánchez y se continúa haciendo análisis. En este momento, lo que se determina es que tanto el escenario N° 2) como el escenario N° 3) cumplen con la funcionalidad, lo cual implica que hay que reacomodar algunos elementos, además, que la función gerencial de una manera se desdobra en una Presidencia Ejecutiva y en una Gerencia General de Salud, así como en una Gerencia de Pensiones. En esos términos se desdobra desde un Gerente General, pero se pueden medir las implicaciones, no se puede indicar si ese desdoblamiento es bueno o malo, porque lo que es bueno en este momento para unas personas, no lo es para otras. Entonces, qué implicaciones tiene ese proceso, pues se requiere precisar muy bien los ámbitos de competencia de cada uno; en el otro escenario, como ilustración, es más fácil indicar que es un Presidente Ejecutivo y se encarga de las funciones políticas y una Gerencia se encarga de la administración y ese aspecto, no significa que haya un manual o un Reglamento, pero hay una decisión política y estratégica en la Organización. En ese escenario se requiere mayor precisión, porque ya hay elementos estructurales y una dirección de planificación que le va a rendir cuentas de una manera, pues también hay una Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que va a rendir cuentas a una Presidencia Ejecutiva.

El Director Gutiérrez Jiménez pregunta en cuanto al tema de las funciones de los Gerentes, por ejemplo, es un aspecto que se ha mencionado y muy bien don Mario esboza lo que señala la Ley, pero conoce de una nota que envía la Dirección Jurídica, a la Presidencia Ejecutiva en la que concluye que las funciones son muy similares, entre una u otra y él ha aceptado indicando que no hay un derrotero que pueda modificar una u otra. Entonces, no tiene ningún problema de que se vote, solo aclara que no existe ningún acuerdo en relación formal de que hoy se tenía que decir, pero no va a obstaculizar ese aspecto, lo que está indicando es que las formas siguen siendo importantes. En ese sentido, si de pronto hay una persona que concluye con respecto de las responsabilidades que se proponen y se asignan al Gerente de Salud y de Prestaciones Sociales, en relación con las funciones que se le han destinado al Gerente Médico, se observa que ambas Gerencias, estarían realizando funciones similares en cuanto a la planificación, regulación, diseño, dirección, implementación, control y evaluación estratégica en la prestación de los servicios de salud que brinda la Institución. Lo cual implicaría una duplicidad de

competencias asignadas que es contraria a lo dispuesto en el artículo 15° de la Ley, ese criterio lo firmó doña Mariana Ovarés, don Guillermo Mata y don Gilberth Alfaro. En esos términos, cuando observa esas situaciones, le preocupa y le parece que es la tarea siguiente que se tiene que hacer, el proceso ya inició y don Mario tiene razón, si esta Junta Directiva no indica lo contrario es un acuerdo tomado, les satisfaga o no y se vote, pero por respeto a la mayoría de los presentes, repite, ese acuerdo ya está tomado. Lo que está indicando es que, precisamente, don Rolando lleva razón y lo indicó también que las funciones, deben ser muy claramente definidas antes de tener el cuadro total, porque no es solo indicar, por ejemplo, está bien Presidente Ejecutivo usted de ahora en adelante, cumpla con todas esas responsabilidades, porque en la gestión la Institución ya conoce el Gerente y el Presidente Ejecutivo y se van a cruzar, por ese aspecto en el Manual se indica que es fundamental y en ese sentido, está de acuerdo con él, el Manual, el documento y la fórmula lo que se quiera. Recuerda que ha indicado que hubiera preferido tener las funciones claras, para observar si lo que se quería era un Gerente General, o un Gerente de Salud, pero analizar el tema de esa manera es su culpa, porque es por su formación estructurada, pero para él es válida, por ese aspecto no votó el acuerdo. Repite, no pretende y en ese aspecto tiene razón y no le preocupa indicarlo, todo lo perfecto es enemigo de lo bueno y, entonces, pretender que en el proceso se tenga todo perfecto, no se “vale” porque de lo contrario, el cambio nunca se va a dar y está de acuerdo, pero para él hay un “abc”, el cual debería estar dentro de cuales estaban las funciones, para indicar que lo que se necesita es un Gerente General. Don Rolando ha sido la persona que ha estado muy cercano a este proceso, entonces, puede esbozar temas importantes del escenario N° 2) como el del proceso. Le parece que el proceso tiene una sustancia muy importante y no está tratando de descarrilar ningún aspecto, pero si está tratando de proteger las formas y, principalmente, proteger con su opinión la responsabilidad de los señores Directores y le parece que ese aspecto es leal.

El doctor Fernando Llorca le pide disculpas a don Adolfo por la interrupción, pero le interesa que don Roberto conteste las dos preguntas que le hizo, pues no las ha contestado y tiene que ser categórico, porque se está presentando un escenario N° 1), N° 2) y N° 3) y no comprende con qué intención, si esta Junta Directiva ya tomó una decisión de que es el escenario N° 3). Entonces, cuál es la respuesta a esa pregunta.

El Lic. Roberto Guillén señala que en el escenario N° 2) se profundizaron en las tareas, fueron revisadas por los Gerentes y se encontraron espacios de comprensión y, luego, se trasladan al escenario N° 3). Entonces, en el escenario N° 3) se observa que lo que se analizó con los Gerentes también funciona en ese escenario.

El doctor Fernando Llorca manifiesta que le interesa mucho ese punto. Hace énfasis en que, generalmente, le suele dar a todos los Directores, el espacio suficiente y necesita que se profundice en su espacio. Le pregunta a don Roberto si lo que está indicando, es que no era una posibilidad de elección, sino una evolución razonable y es lo que estaba explicando como un antecedente.

El Lic. Guillén Pacheco señala que era un proceso y es como se ha ido avanzando.

El doctor Llorca señala que el escenario uno y el escenario dos, no eran posibilidades de elección porque esta Junta Directiva, ya eligió el escenario N° 3). Pregunta si está claro el asunto.

El Lic. Roberto Guillén señala que lo que hay que validar, fue lo que les solicitó en una nota, en términos de si ese escenario N° 3) cumplía.

Señala el doctor Llorca Castro que hoy lo que se está presentando no son opciones, es una alternativa única, así como la evolución y el razonamiento de sustento para alcanzarla. Ese aspecto lo apunta para que quede claro, en realidad no hay una elección hoy, posible al menos en los tres escenarios que se están presentando, hay Directores que pueden tener la opinión como bien lo indicó don Adolfo que a lo mejor un escenario, otro escenario y ese escenario N° 3) es el idóneo, pero en respeto a la elección de esta Junta Directiva, con todos los acuerdos como suele ser, es que ya se tomó un acuerdo respecto del escenario N° 3) y ese aspecto no está en discusión. Esa es la primera pregunta y la segunda, es porque está muy preocupado y no se queda con la duda, de dónde un señor Miembro de esta Junta Directiva, tiene la sensación de que el CICAP puede haber recibido presión y le pregunta a don Roberto Guillén, porque entiende lo que es el ejercicio de escuchar la opinión de todos, el ejercicio del consenso, el ejercicio de los talleres, entre otros. Pero le parece que la presión y a lo mejor fue desafortunada la palabra o el término es otro aspecto, entonces, le pregunta a don Roberto si ha habido presión en alguna dirección.

El Lic. Roberto Guillén indica que de parte del CIACP no han sentido presión, han observado opiniones, unas más vehementes que en otras, pero para el Centro no es presión. En el momento en que sea una presión, o una imposición definitivamente muy, probablemente, hubieran indicado que hasta ahí se llegaba y pueden trabajar bajo ese esquema. En diferentes momentos, se han hecho planteamientos e indican si les parece o no, eso podría ser así y se valoraría, pero no podrían aceptar la palabra presión. Entonces, se puede indicar que así es el proceso, con toda la vehemencia del caso, por ejemplo, en un momento se discute y han tenido con diferentes Miembros de la Junta Directiva, así como con Gerentes y otras personas y a todos los han escuchado, pero no han sentido ninguna presión en ese sentido y ese aspecto desea dejarlo claro.

El Director Barrantes Muñoz indica que le parece importante la afirmación que se hace de que el tema ya está decidido, sí es cierto hay una decisión de un escenario, pero un acuerdo de remitirlo al CICAP, para que se valorara en el marco del proceso, para tomar una decisión definitiva, así se indicó en esta Junta Directiva. Entonces, le parece que bien hace el CICAP en presentar las opciones de escenarios, porque dentro del proceso se han ido configurando, dado que fue lo que se les solicitó, es decir, que se valoraran escenarios, incluso, hubo una sesión importante de la Comisión y a los Miembros de esta Junta Directiva se les aclaró, pues el CICAP pidió que se le aclararan los alcances de lo que se le estaba enviando y se le aclaró a CICAP que no tenían que limitarse, exclusivamente, al escenario N° 3) porque había otro proceso que se observaba con el escenario que hoy se denomina N° 2) y le parece que son los elementos que están en la base del acuerdo que se le remite al CICAP por parte de esta Junta Directiva. En esos términos, lo que quiere para efectos de enfatizar, es que en el acuerdo del Órgano Colegiado que se tomó hace una o dos sesiones anteriores, fue que se esperara al 11 de diciembre de este año, para tomar decisiones definitivas. Si se indica que se van a tomar decisiones definitivas, es porque hay un aspecto que resolver, pero si se indica que no hay ningún tema que resolver, entonces, se queda un poco confundido porque le parece que hay un aspecto que aclarar a nivel de esta Junta Directiva.

El doctor Llorca Castro propone que se dé por recibida la presentación, es lo que se le ocurre en estas circunstancias y le agradece al CICAP y a la Comisión de Reestructuración también, así como a la doctora Julia Li.

Señala el Lic. Gutiérrez Jiménez que quiere entender que sí. Insiste que hay un acuerdo tomado y hace un momento, don Rolando lo está dejando con la preocupación y le parece que no es justo si la mayoría de los Directores tomaron un acuerdo. Entonces, salvo que don Rolando tenga razón de que ese acuerdo se elimine. Por lo que en aras de seguir un poco en la dirección de indicado por don Mario, también se ha pretendido tomar una decisión. Da lectura al acuerdo. Pregunta que si ese es el acuerdo.

La Licda. Zúñiga Valverde indica que hay un acuerdo del 02 de noviembre de este año.

A don Adolfo le parece que en vez de estar suponiendo e interpretando, es importante conocer cuál fue el acuerdo tomado, porque si ya está tomado es un escenario

La Licda. Soto Hernández hace un llamado a la razón como cuerpo colegiado de la Caja Costarricense de Seguro Social. Lo importante es que estén todos los Directores de acuerdo, incluso, conoce que el próximo jueves no van a estar presentes todos los Directores, porque don José Luis está fuera del país. Su propuesta es que se esperen al jueves, en lugar de que estén presentes cuatro o cinco Miembros de esta Junta Directiva y esa es su moción.

El señor Presidente Ejecutivo indica que, efectivamente, hay dos acuerdos más vinculados a ese que ha leído doña Emma Zúñiga y sobre el cual se debería de terminar de clarificar el punto. En todo caso de nuevo, por su parte agradece al CICAP la presentación. También concuerda con muchos Directores en que por supuesto, va tomando forma pero todavía dista en muchos aspectos esenciales, por ejemplo, el tema de las funciones que está clarísimo que todavía no está, claramente, delimitado, está comprendiendo que podía estar más vinculado al eventual producto VI), porque el tema de las funciones es un asunto, evidentemente, y detrás de ese aspecto, muchos de los procesos por lo menos de la alta dirección, tienen que quedar bien claros y ese aspecto todavía no se tiene, más bien es grato que se había contemplado en un producto VI), porque es perfectamente lógico. Siempre ha partido del hecho de que las funciones del Presidente Ejecutivo están en primera línea definidas por Ley. En segunda línea, por el Reglamento de esa Ley que ni siquiera es de su competencia y un tercer aspecto, el Presidente Ejecutivo antes que todo, es un representante del Poder Ejecutivo, en esta Junta Directiva como bien lo indicó don Rolando, por ejemplo, puede estar seis meses en el puesto o dos años y es poco conveniente, que se convierta en esa figura gran coordinadora que garantice la continuidad de los procesos, porque no lo es y es más la Presidencia Ejecutiva, tiene el apoyo de una Dirección de Planificación y para las dimensiones, debería estar, significativamente, reforzada no solo con la Contraloría de Servicios, la Auditoría y la Dirección Actuarial, sino con otras dependencias para su apoyo. Comenta que con claridad, ha indicado que, históricamente, la Dirección Actuarial se ha dedicado más al tema actuarial que al de pensiones, más que el de salud y el Seguro de Salud, ha quedado abordado por parte de la Dirección Actuarial de forma muy general y, en ese sentido, se ha tenido mucha evidencia. Entonces, siente que en esas materias de la capacidad coordinadora en detalle, por parte de la Presidencia Ejecutiva es sumamente limitada en el escenario actual y se tienen diagnósticos clarísimos. Reitera, su agradecimiento. Además, comenta que la propuesta no es definitiva en toda su dimensión, por ejemplo, quedaba por

definir si se iba a crear una Gerencia General de Salud con Gerencias o si iba a ser, una Gerencia con Subgerencias, esos eran los elementos que quedaban pendientes. Repite, si van a ser las cinco Gerencias o si se iban a reducir a tres Gerencias y se está proponiendo una a tres Gerencias. Esos eran los elementos que quedaban pendientes, pero no la posibilidad de regresar a una Gerencia General, así lo entendió él porque de lo contrario, para que se tomó el acuerdo.

**Finalmente, se da por recibido** el informe en referencia que se dispone agendar para la sesión del 14 de los corrientes.

A las dieciséis horas con veinte minutos se levanta la sesión.