

Martes 28 de agosto de 2012

N° 8598

Acta de la sesión extraordinaria número 8598, celebrada por la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, a las doce horas del martes 28 de agosto de 2012, con la asistencia de los señores: Presidenta Ejecutiva, Dra. Balmaceda Arias; Directores: Sr. Nieto Guerrero, Prof. Meléndez González, Licda. Solera Picado, Sr. Loría Chaves, Lic. Gutiérrez Jiménez, Lic. Marín Carvajal; Subauditor, Lic. Sánchez Carrillo; y Lic. Alfaro Morales, Subgerente Jurídico. Toma el acta Emma Zúñiga Valverde.

El Director Fallas Camacho se encuentra incapacitado por enfermedad; se encuentra con permiso sin goce de dietas.

El Director Salas Carrillo manifiesta que, debido a reunión en el INA (Instituto Nacional de Aprendizaje), no le será posible participar en esta sesión. Disfruta de permiso sin goce de dietas.

Ingresa al salón de sesiones la señora Gerente Médico, el licenciado Franklin Vargas Vargas, Director, y la licenciada Alejandra Venegas Solano, funcionaria de la Asesoría y Gestión Legal, Desconcentración y Juntas de Salud.

ARTÍCULO 1°

*“De conformidad con el dictamen jurídico número **GA-19073-14**, el acceso de esta información, por ser de carácter confidencial se excluye de publicación”.*

ARTÍCULO 2°

Se presenta el oficio N° 33.667-12 de fecha 24 de agosto del año 2012, firmado por el señor Gerente Administrativo, al que se adjunta el informe de avance *“Diagnóstico de la Estructura Funcional y organizacional del Nivel Central”*.

La licenciada Maritza Díaz, con el apoyo de las láminas que se especifican, se refiere al informe en consideración:

- I. Informe de Avance”
 - “Proceso de Reestructuración del Nivel Central”
 - Artículo 9° sesión N° 8532

I.1. Estructura organizacional - (Estructura informal: no aprobada por Junta Directiva).



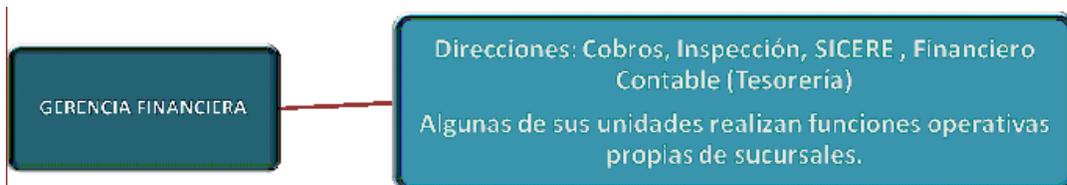
Estructura organizacional - (Estructura informal: no aprobada por Junta Directiva)



Estructura organizacional - (Fraccionamiento de procesos)



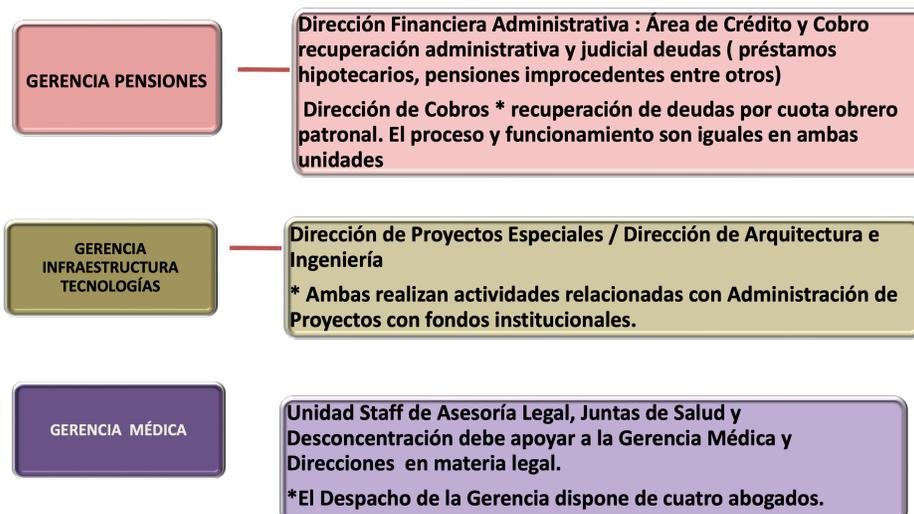
I.2. Estructura organizacional – Unidades que desarrollan actividades propias del nivel local.



Estructura organizacional – Unidades de unidades no acordes con su ámbito de competencia.



Estructura funcional. Duplicidad de funciones



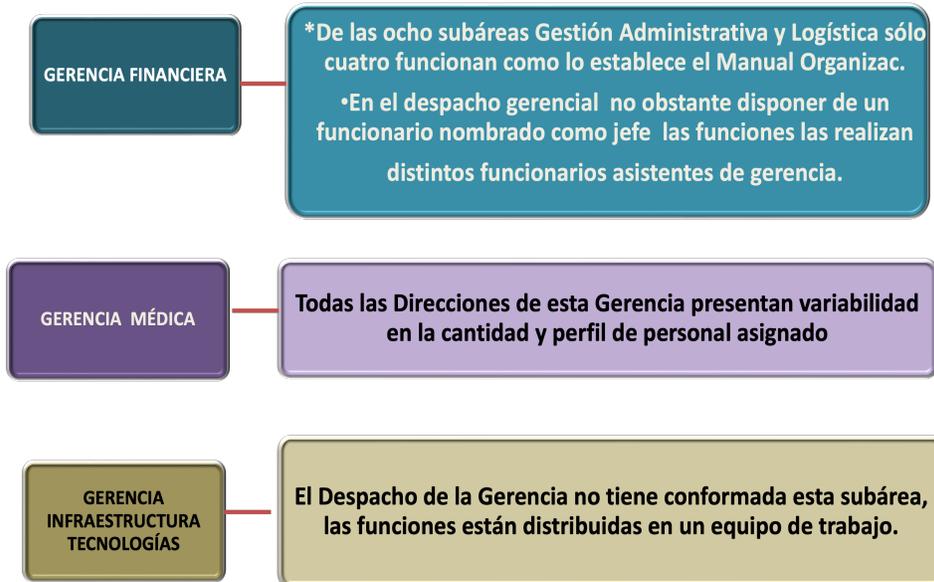
Estructura funcional. Funciones interrelacionadas o afines



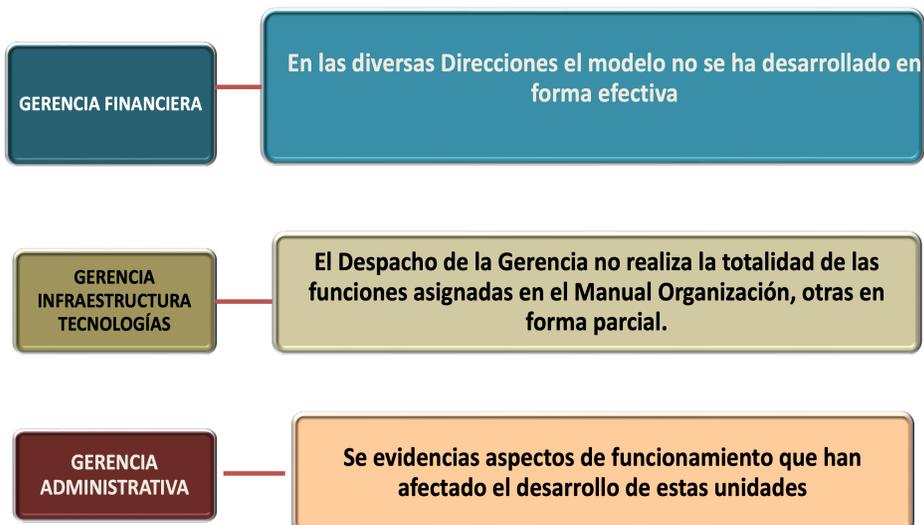
Estructura funcional. Concentración de gestión operativa en el nivel central.



Estructura funcional. (Dificultades en la implementación de Subáreas Administrativa y Logística)



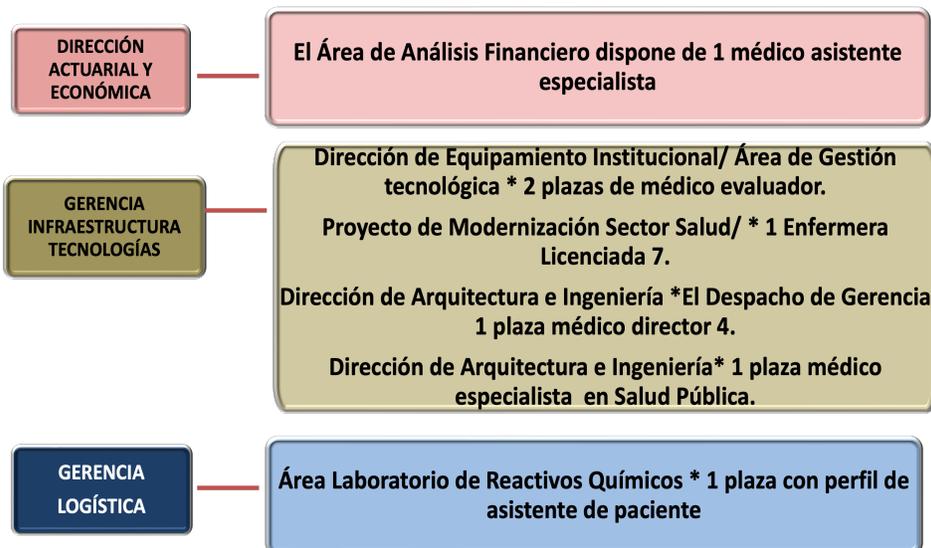
Estructura funcional. (Desarrollo desigual de modelos de funcionamiento de Centros Gestión Informática).



Recurso Humano - Funciones similares para categorías ocupacionales diferentes -



Recurso Humano - Personal de ciencias de la salud laborando en el nivel central -



Recurso Humano - Personal de ciencias de la salud laborando en el nivel central -



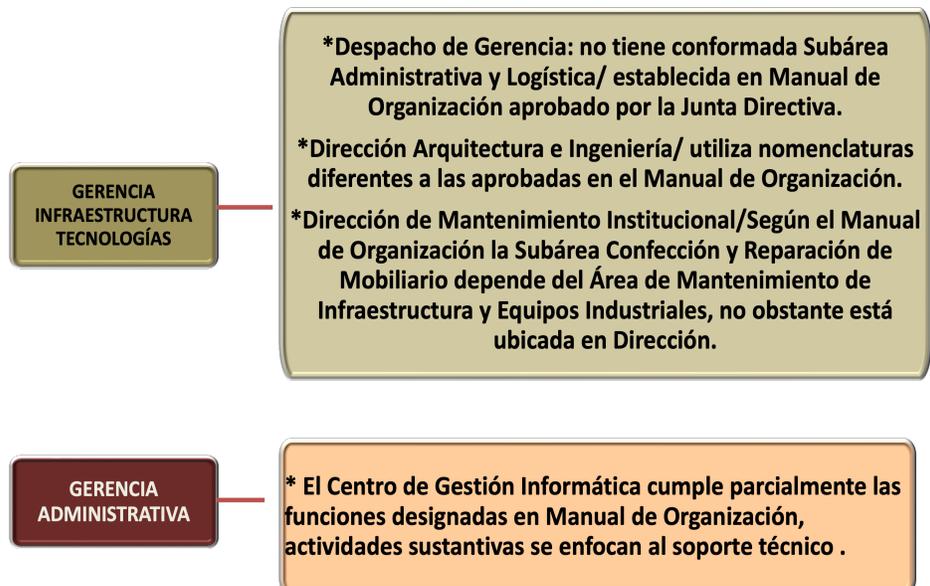
Recurso Humano - Personal de ciencias de la salud laborando en el nivel central -



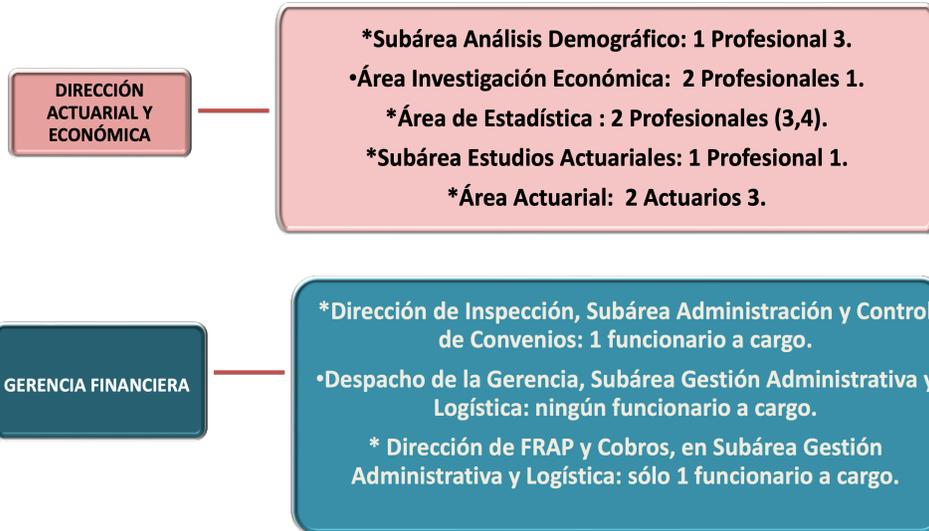
Gestión - Incumplimiento de la normativa: Manuales de Organización y Manual Descriptivo de Puestos.



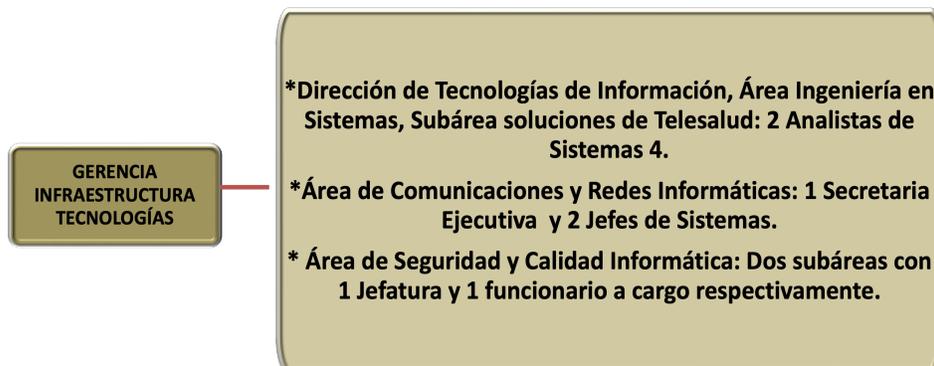
Gestión - Incumplimiento de la normativa: Manuales de Organización y Manual Descriptivo de Puestos.



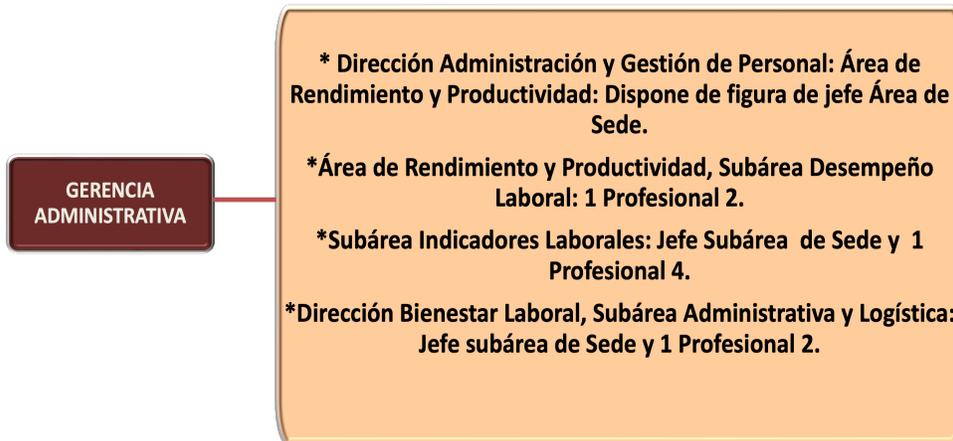
Gestión - Unidades organizativas o Jefaturas con poco o ningún personal a cargo.



Gestión - Unidades organizativas o Jefaturas con poco o ningún personal a cargo.



Gestión - Unidades organizativas o Jefaturas con poco o ningún personal a cargo.



Gestión - Unidades organizativas o Jefaturas con poco o ningún personal a cargo.



III. Elementos de una reestructuración exitosa: resultados comunes.

1. Diagnosticar Situación

- Objetivos/ estratégicas institucionales claras.
- Valoración real de riesgos / recursos

2. Hacer mediciones para costos

- Modelos de costo y ganancias Mediciones de seguimiento claros

3. Diseñar Plan de Reorganización

- Plan integrado con principios / metas claras

- Proceso eficiente para retener y reubicar funcionarios
- Actualizar prácticas de remuneración

4. Seleccionar Empleados

- Valoración precisa del capital humano
- Identificar criterios y habilidades
- Proceso de selección justo

5. Asegurar marco de legalidad

- Revisión de potenciales impactos negativos

6. Diseñar Comunicación

- Campaña de comunicación integral
- Mensajes bien articulados y focalizados
- Documentos y soportes completados
- Comunicadores entrenados

7. Implementar el Cambio

- Notificación clara / precisa al empleado reubicado, transferido o desvinculado

8. Ejec. recuperación organizacional

- Foco de iniciativas de recuperación sobre personal retenido (productividad, retención)
- Revisión de las mediciones de éxito

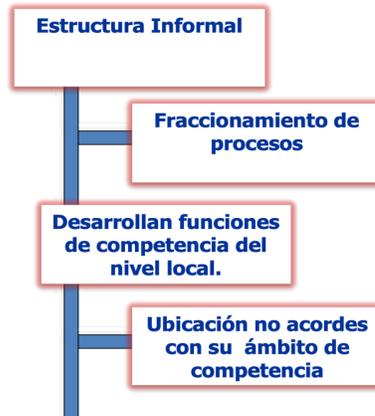
IV. Resultados del Diagnóstico funcional y organizacional del nivel central.

- Revisión de la estructura organizacional y funcional del Nivel Central.
 - “(...) Solicitar a la Presidencia Ejecutiva que, con la mayor brevedad posible, organice un equipo técnico especial para que realice una revisión de la estructura organizacional de la Presidencia Ejecutiva y de las Gerencias, en sus diferentes dependencias, sus tareas, proyectos, costos, duplicación de funciones y que sea presentado a esta Junta Directiva para las acciones que ésta estime pertinente (...)”
 - “(...) instruye a la Gerencia Administrativa para que presente a esta Junta Directiva, en un plazo no mayor a los 3 (tres) meses , un informe con los resultados obtenidos en cuanto a la revisión de la estructura organizacional, su respectiva asignación de plazas, la viabilidad legal y técnica del cumplimiento de la recomendación y las propuestas de mejora correspondientes por implementar.

V. Equipo Intergerencial

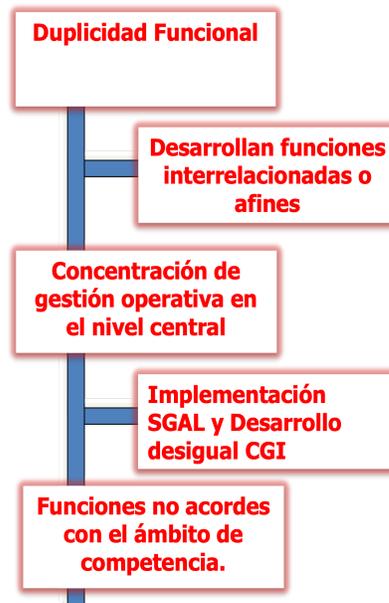
Se identificaron situaciones especiales relacionadas con la Estructura Organizacional.

Estructura Organizacional



Se identificaron situaciones especiales relacionadas con la Estructura Funcional.

Estructura Funcional



Se identificaron situaciones especiales relacionadas con la Gestión.

Gestión



Se identificaron situaciones especiales relacionadas con el Recurso Humano.

Recurso Humano



VI. Revisión de la estructura organizacional y funcional del Nivel Central.

Revisión de la estructura organizacional y funcional del Nivel Central.



VII. De las situaciones encontradas se identificaron las siguientes recomendaciones.

VIII. Recomendaciones

- Desarrollar nuevas modalidades de organización del trabajo, para racionalizar los recursos asignados a secretaría, mensajería, entre otros.
- Desconcentrar gestión operativa financiera con creación de sucursales metropolitanas.
- Revisar la conformación y la pertinencia de las Subáreas de Gestión Administrativa y Logística.
- Evaluar situación funcional de unidades de trabajo que presentan duplicidad o interrelación de procesos, funciones o actividades afines.
- Evaluar la cantidad de programas, comisiones y comités que existen en el nivel central y considerar la pertinencia de las mismas.
- Evaluar el Modelo de los Centros de Gestión Informática Gerencial.
- Revisar situación de puestos del personal en salud, que se encuentran realizando funciones de orden administrativo.
- Analizar funciones y especialidades de los puestos profesionales, a efecto de precisar su campo de acción.
- Reestructurar series ocupacionales correspondientes a oficinistas, secretarias, asistentes y técnicos Administrativos, entre otros, para identificar funciones reales.
- Elaborar un estudio de cargas de trabajo en el nivel central.
- Determinar la distribución de las funciones y las necesidades reales de recurso humano.
- Analizar con mayor profundidad la situación actual de las plazas a efecto de corroborar y validar su correcta utilización.
- Que las Autoridades Superiores establezcan disposiciones obligatorias para el cumplimiento estricto de la normativa existente.
 - Modificación de la estructura funcional y organizacional.
 - Administración y utilización de los puestos a nivel institucional.

- Desarrollar un Sistema de Información del Recurso Humano con datos relacionados con plazas y puestos de trabajo.

El Director Gutiérrez Jiménez se refiere al tema de la reestructuración del Nivel Central y comenta que se ha enterado, no le consta, de que en el consultorio ubicado en Oficinas Centrales, hay un Médico que tiene la función de revisar los expedientes, que es una función administrativa.

Comenta el Gerente Administrativo que en estos días visitó el consultorio y estaba la Dra. Gutiérrez y una Secretaria, ese Médico es un superior de la Dra. Germania, o sea, es la persona que coordina y supervisa.

Sobre el particular, señala la Dra. Balmaceda Arias que es un caso puntal que se revisaría.

Aclara la licenciada Díaz que en la Dirección de Bienestar Laboral existe un funcionario de Redes de Servicios.

Ante una inquietud, el licenciado Sequeira anota que en Oficinas Centrales, en distintas unidades hay destacados Médicos Generales y Especialistas, los cuales tienen que estar ubicados en un establecimiento de salud. Es una situación en la que se deben revisar los perfiles porque desempeñan labores en aspectos de regulación y otras funciones.

Señala el Gerente administrativo que en el Consejo de Gerencia se les entregó a los Gerentes el diagnóstico, el cual se ha estado analizando porque es la base del estudio que está realizando y cada Gerencia analiza su estructura organizacional. El documento es muy desarrollado sobre cada uno de los casos encontrados en cada oficina.

El licenciado Sequeira, con el apoyo de las láminas que se especifican, se refiere al informe en consideración:

I. **“Revisión de la estructura organizacional y funcional del Nivel Central”.**

I.1. **Estrategias de Abordaje**

I.2. **“Marco General para la reestructuración”**

- **Marco general.**
 - Justificación del Proceso de Reestructuración.
 - Marco Regulatorio.
 - Criterios generales para modificar la estructura organizacional.
 - Beneficios de la reestructuración organizacional del nivel central.
 - Requerimientos para aplicar la reestructuración organizacional
- **Criterios generales.**
 - Estructura de la Organización por procesos.
 - Organización funcional y organizacional responde a misión, visión y objetivos.

- Estructura organizativa permitirá eficiencia, eficacia y facilita asignación de recursos.
- Diseño funcional y organizacional orientado al usuario.
- Organización debe promover uso eficiente y eficaz del recurso humano.
- Se promueve cumplimiento de Ley de Control Interno y mecanismos de evaluación.
- Justificación técnica en caso para suprimir o modificar.
- Garantía a trabajadores del respeto a derechos constitucionales.
- Brindarle el debido proceso a los trabajadores.

II. Proceso de reestructuración nivel central.

- Principios orientadores.
 - Visión de integralidad.
 - Estructura organizacional plana y flexible.
 - Enfoque a usuarios.
 - Proporcionalidad.
 - Respeto a la normativa vigente.
 - Sensibilización y capacitación.
 - Ubicación del personal en el lugar idóneo.
- **Requerimientos**
 - Diagnóstico.
 - Marco Jurídico.
 - Situación Institucional.
 - Organización actual.
 - Recurso Humano.
 - **Propuesta de reorganización.**
 - Organigrama propuesto.

III. Principales cambios en la estructura.

IV. Cronograma de actividades

IV. Simplificación de la Estructura Organizacional Etapas

- **Simplificación de la Estructura**
 1. Elaborar Diagnóstico. **(Mayo 2012 -Cumplido).**
 2. Actualizar situación actual. **(Junio 2012 - Cumplido).**
 3. Definir marco normativo. **(Junio 2012 – Cumplido)**
 4. Identificar Macro procesos Institucionales. **(Julio/Agosto - En análisis gerencial).**
 5. Identificar Cambios en la estructura. **(Julio/Agosto -En análisis gerencial).**
 6. Avalar marco general para reestructuración. **(Agosto – En proceso).**
 7. Comunicación a funcionarios de las acciones. **(Setiembre - Pendiente).**
 8. Determinar costos asociados. **(Diciembre - Pendiente).**
 9. Aprobación de la reestructuración. **(Febrero - Pendiente).**

10. Implementación de la reestructuración. (**Marzo - pendiente**).

V. **Etapas**

V.1. Racionalización del Recurso Humano.

1. Analizar recurso humano asignado. **Agosto/Setiembre –En proceso**).
2. Definir movilidad, traslado o reubicación. (**Agosto / Cumplido**).
3. Avalar Marco General para reestructuración. (**Agosto – En proceso**)
4. Identificar RH para movilidad. (**Setiembre/ Octubre - Pendiente**)
5. Identificar necesidades de RH a nivel local. (**Setiembre/ Octubre - Pendiente**).
6. Definir RH susceptible de movilidad, traslado o reubicación. (**Noviembre /Diciembre – Pendiente**).

Señala el licenciado Sequeira que el diagnóstico es fundamental para llevar a cabo el proceso de reestructuración del Nivel Central. Es la base que permitirá que los análisis que se utilizarán a nivel de Gerencia sean uniformes; además, se determina qué debe tomarse en cuenta como organización para establecer los diferentes cambios que se requieren y evitar que en el proceso, algún funcionario se sienta afectado y presente algún recurso. Por otra parte, los criterios que se emplearán deben quedar claros para que el proceso sea fortalecido. Se estableció el marco general sobre el cual debería darse el proceso de reestructuración y tiene varios elementos. Destaca que en el proceso de reestructuración el tema de la situación financiera que ha tenido la institución, exige realizar cambios para lograr que sea más racional y se cuente con los recursos para darle al proceso sostenibilidad financiera en el tiempo. Por otra parte, indica que el diagnóstico permitió tener una visión global de lo que la Institución y el Nivel Central requieren ajustar en su organización para llegar a ser más eficiente. También; se observa un componente de marco regulatorio y se trata de la autonomía de la Institución para establecer su propia organización. Recuerda que hace unos años la Caja tenía que solicitar al Ministerio de Planificación Nacional y a la Autoridad Presupuestaria autorización para realizar cualquier cambio que se requería en su estructura organizacional, pero por la autonomía de gobierno y administración, la Junta Directiva puede aprobar la reestructuración. También; permite tener dentro del marco regulatorio algunos aspectos que han planteado algunas organizaciones como Mideplan con respecto de lo que es la aplicación de una reestructuración a nivel del Estado; hace referencia a lo que se estipula en el artículo 192 de la Constitución Política, donde se establece que para lograr mayor eficiencia en la organización, se puede aplicar una reorganización y en alguna medida; la Sala Constitucional ha emitido un voto, en el que permite al Estado plantear su organización. En uno de los votos respecto del artículo 192 de la Constitución Política, faculta a la Administración Pública para disponer de la reestructuración de las diversas dependencias que la conforman, con el fin de alcanzar el mejor desempeño en la organización para lo cual podría ordenar, no solo la eliminación y la recalificación de las plazas, sino el traslado de los funcionarios a cargo, siempre y cuando se observe el debido proceso, para simplificar el Estado el cual podrá poner en práctica siempre y cuando, se respeten los procedimientos establecidos.

El licenciado Gutiérrez Jiménez consulta qué se quiere decir con la frase “siempre y cuando se respete el debido proceso en la reestructuración”, ello, por cuanto el voto de la Sala Constitucional establece que el funcionario puede ser trasladado.

Aclara la señora Presidenta Ejecutiva que existe un documento específico revisado por la Dirección Jurídica de cómo se debe actuar en el proceso. Respecto del debido proceso, es en el sentido de lo que se tiene que hacer en cada caso concreto y cómo se va a ir llevando a cabo. Existe un protocolo revisado por la Dirección de Administración y Gestión de Personal y la Dirección Jurídica.

Interviene el Gerente Administrativo y manifiesta que consultaron las normas de Relaciones Laborales y contiene un artículo en el que señala que antes de movilizar a una persona, se le tiene que consultar. Además, se le consultó a la Dirección de Bienestar Laboral que es la que vela por el debido proceso, que cualquier frase que se emplee en un proceso de reestructuración debe estar sustentada y debidamente motivada, en términos de las razones por las que el funcionario debe ser reubicado.

Continúa el licenciado Sequeira y señala que otro aspecto por considerar, es en el sentido de que la reestructuración que se vaya a plantear, debe responder en forma efectiva a la misión y a los objetivos que tiene la Institución. De ahí que los procesos deben responder a ellos, porque busca lograr la mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de la gestión y la administración de los recursos; además, debe estar orientada hacia el usuario y que se pueda promover la eficiencia del personal. Destaca que se establece en los criterios en el sentido de que son orientados a lo que decía don Adolfo, que en el proceso de reestructuración, cuando se quiera suprimir o modificar una unidad; se debe justificar técnicamente, en la implementación de la organización en los cuales se crea y se acepten los derechos de los funcionarios, porque se deben garantizar los principios constitucionales del debido proceso y la legítima defensa, por esa razón es necesario comunicarse. Por otro lado, se debe dar cumplimiento a la Ley de Control Interno y el debido proceso para los funcionarios. Dentro de los principios orientadores que se plantean en este documento, está lo que corresponde al proceso, tiene que orientar con una visión de integralidad, porque la Institución es una, y no se puede determinar en forma fraccionada. La idea es que lo que se vaya a proponer, sea una estructura más plana, más flexible, que se pueda realizar a cualquier requerimiento del ambiente o a cualquier cumplimiento de las autoridades superiores que esté arrogada al usuario, que exista una proporcionalidad entre la cantidad de unidades administrativas, en relación con las unidades de la parte sustantiva de la organización, que sea más la parte sustantiva que administra. Además, se debe respetar la normativa vigente que es fundamental y que ese proceso queda comunicado a los funcionarios, para que se reduzca la incertidumbre, y que a las personas se les ubique de acuerdo con sus capacidades, en el lugar más idóneo posible.

El licenciado Gutiérrez Jiménez anota que además se tienen que considerar en el enfoque a los usuarios, el mejoramiento en la prestación final del servicio, por ejemplo, si en Oficinas Centrales se tiene gran cantidad de Médicos, eventualmente, se tienen problemas de atención a los usuarios. Además, que se debe mejorar el desempeño, la calidad y la productividad en los

servicios. Recuerda que son aspectos que, incluso, cuando se han analizado con la OPS, han sido muy importantes.

El licenciado Sequeira aclara que en el documento hay un punto en el que se indica que la reorganización integral del Nivel Central se orientará al mejoramiento de los servicios para fortalecer la calidad, mejorar los tiempos de respuesta y la asignación de los recursos. En ese sentido, le parece que está incluido el tema; en términos de lograr mayor calidad y oportunidad en los servicios, porque el Nivel Central, en el tanto sea más ágil y más flexible, va a permitir que el nivel local se desempeñe mejor. En cuanto al proceso de reestructuración, se debe partir de un diagnóstico para que se determine, con los problemas que existen a nivel interno, que se establezca una propuesta de reorganización. El organigrama que se está proponiendo y que está siendo revisado por el nivel gerencial, es con el fin de determinar cuáles son los principales cambios que se deben realizar en la estructura organizacional. Por otra parte, para poder implementar esos aspectos de la reestructuración, se ha definido un programa de actividades, algunas de ellas se han venido trabajando y están satisfechas, como son la elaboración del diagnóstico, tendiente a analizar cuál es la situación actual del nivel central y definir el marco normativo. El cronograma de actividades se dividió en dos etapas que se relaciona con la simplificación de la estructura y con la distribución del recurso humano; así como los cambios en la estructura organizacional. Cada Gerencia está realizando un análisis a lo interno, con base en el diagnóstico en términos de cuáles son los cambios que se requieren en su organización. Los costos que se están estimando en el mes de diciembre y la aprobación de la Junta Directiva esté en febrero próximo, para que se apruebe el proceso y a partir del 1 de marzo se inicie el mismo.

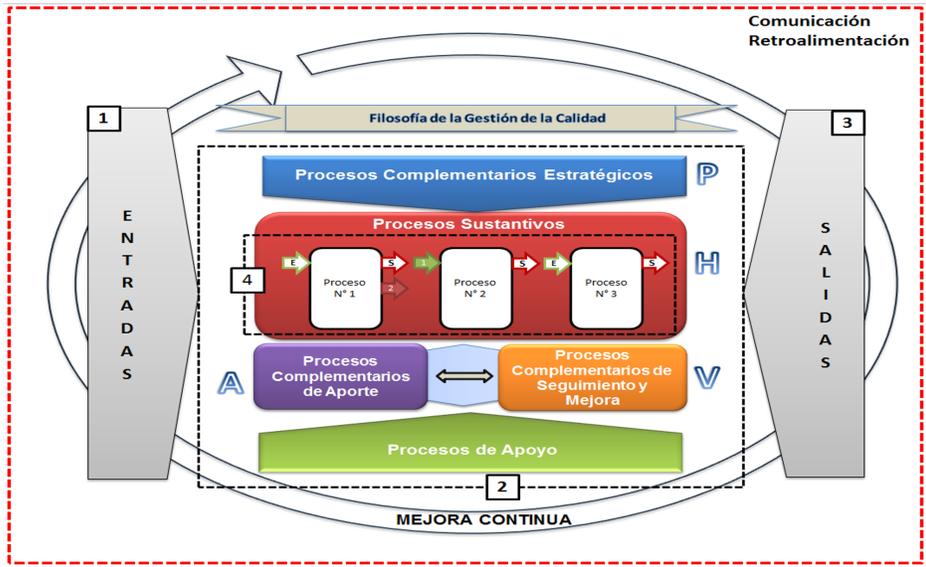
Interviene el Gerente Administrativo y señala que a continuación el ingeniero Manrique Cascante presentará el tema de macroprocesos, el cual se refiere al taller que se realizó con la Presidencia Ejecutiva y todas las Gerencias, como un paso fundamental antes de trabajar a nivel de cada Gerencia los ajustes que se realicen.

El Ing. Cascante Naranjo, con el apoyo de las láminas que se especifican, se refiere al informe en consideración:

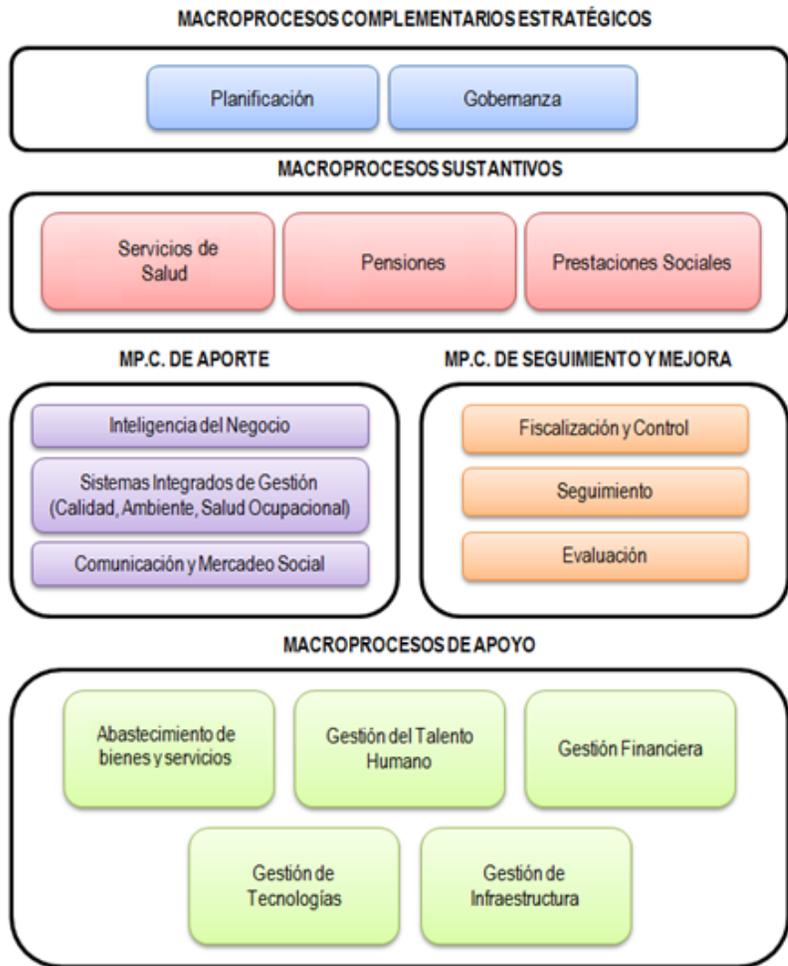
- I. Definición de macroprocesos institucionales.**
- II. De las situaciones encontradas se identificaron las siguientes recomendaciones.**
- III. Enfoque basado en procesos**

“Forma de gestionar la organización con un enfoque al usuario, basándose en los procesos que la componen y que le permiten alcanzar su misión y visión” Área Gestión Control Interno, CCSS
- IV. Estructura del sistema de procesos. Mapa de Procesos.**

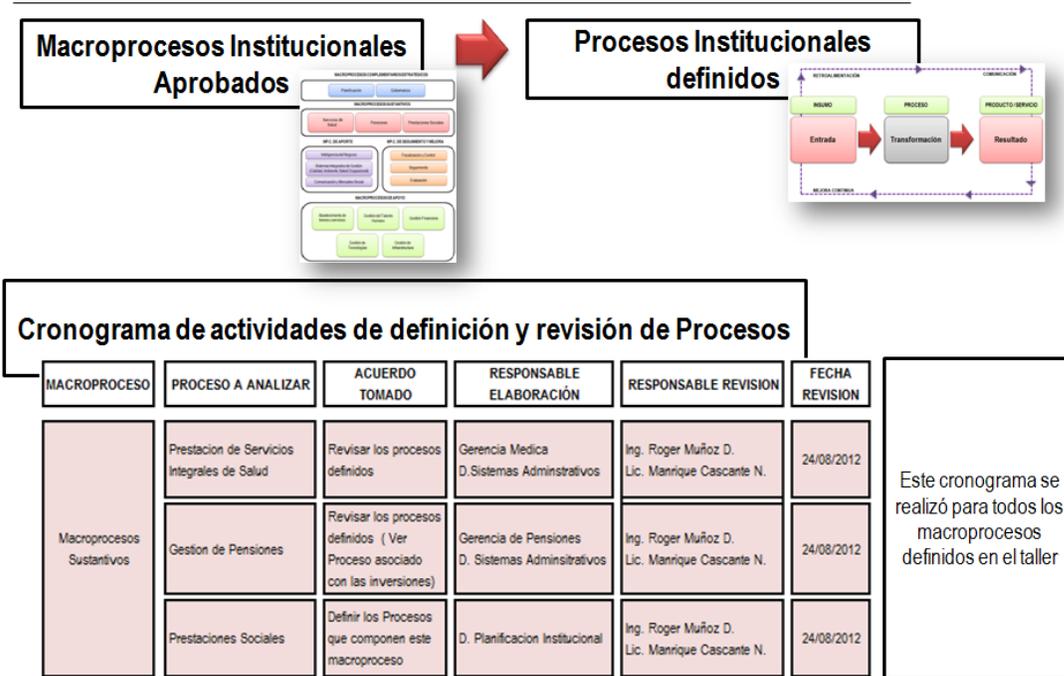
Estructura del sistema de procesos. Mapa de Procesos.



V. Resultados de la definición de Macro procesos estratégicos a nivel institucional.



VI. De las situaciones encontradas se identificaron las siguientes recomendaciones.



El Ing. Cascante señala que con el tema del mapa de procesos o macroprocesos, se pretende encauzar a la Institución hacia un enfoque por procesos y capacitar al usuario, con esa eficiencia y eficacia, tendiente a buscar una organización para maximizar los recursos y alcanzar la misión y la visión que tiene. Es un trabajo que se ha venido desarrollando en todas las unidades por parte del Área de gestión de control interno a nivel institucional. El 10 de agosto de este año se trabajó con los Gerentes y el equipo de apoyo que colaboró en realizar un análisis de la misión y visión de la Institución, para proponer en el mapa de procesos, lo que debe realizar. Para lo anterior, existe un modelo que se ha diseñado para ese mapa, que está basado en una filosofía y en la versión de la calidad y con un modelo que son los procesos institucionales. En un primer ámbito, todos los procesos de apoyo en la Caja de verificación y ajustes y, obviamente, los procesos de apoyo que serían los que van a dar los recursos necesarios para que el sistema funcione. Como lo indicó, dentro de la definición de los macroprocesos, participaron activamente los Gerentes; esta sería la línea de construcción en el tema de los procesos. A nivel estratégico; se van a tener dos macros o procesos: planificación institucional y el de la gobernanza. Los lineamientos van a bajar a los otros niveles para poder cumplir con el cometido. Dentro de los pilares o procesos sustantivos que se desarrollan a nivel institucional, se tendrían tres macroprocesos. En cada macroproceso existe un grupo relacionado con los procesos en los programa de trabajo que se están direccionando con cada uno de los grupos de las Gerencias. Destaca que se traslada a trabajar con cada grupo gerencial, para definir cuáles son los procesos que comprometen cada uno de esos marcos, y así definir el mapa de los procesos sustantivos. Los macroprocesos que se denominan complementarios de aporte le dan un valor agregado a los procesos sustantivos directamente. La parte de comunicación y mercadeo, es la divulgación interna que se requiere.

Señala el Director Marín Carvajal que al recibir el informe y al analizarlo, encontró aspectos que llaman la atención, porque se conoce que en un proceso de reestructuración dentro de un nuevo enfoque administrativo o con los principios de eficiencia y eficacia, que se le debe dotar a la Institución, le parece que se debe establecer la racionalización de los recursos. Por ejemplo, en la página 15 del marco general, si el nuevo diseño organizacional, no textualmente, implica medidas drásticas para recurso humano, se deberá respetar la normativa legal vigente debiendo considerarse lo siguiente: si se determina necesario incrementar el elemento humano; se deberá determinar el impacto presupuestario que produce y la disponibilidad de recursos, si la idea es reducir el nivel central, por qué se indica “crear” si, supuestamente, tiene más recursos humanos del que se necesita, por lo que veta ese aspecto. Por otro lado, en el punto c) se deben modificar los perfiles de puestos, en el caso que corresponda hacerlo. Le parece que en el análisis de perfiles se tiene una posición en cuanto a los estudios de perfiles que se iban a crear, es otro aspecto que eventualmente, estaría vetando.

Aclara la Dra. Balmaceda Arias que se está planteando la reorganización institucional por procesos, de acuerdo con la técnica moderna. El asunto es que si se organiza por procesos y existe un proceso que no estaba bien identificado y su debilidad es el recurso humano, éste debe ser fortalecido. Por ejemplo, Prestaciones Sociales es uno de los pilares de la Seguridad Social y está invisibilizado, puede ser que se tomen recursos de una unidad y se fortalezca la otra. Pero en otros procesos; se puede dar el caso que se reduzca el recurso humano y al concluir la reestructuración, en promedio el recurso humano del Nivel Central fue disminuido. En este momento no se tiene definido en cuánto se va a “adelgazar” el recurso humano del Nivel Central, hasta tanto no se tenga concluido el análisis con los requerimientos de los procesos que se están planteando.

Desde esa perspectiva el licenciado Marín Carvajal comparte la posición. Le parece que debe prevalecer el principio de eficiencia y de economía en función del cliente interno y externo, que al final son el asegurado y el funcionario. Señala que él parte de que se va a dejar una unidad prácticamente rectora de toda la administración de la seguridad social del país en la Unidad Central. Estima que esta rectoría debe estar ligada con lo que se ha ido analizando y si es el caso, con respecto a la desconcentración de diferentes unidades, porque tiene que ser altamente eficiente al tener que atender las unidades desconcentradas y se va a concentrar de nuevo. Mucho del quehacer del nuevo modelo de rectoría debe ser flexible para el éxito del proceso. Por otro lado, le parece que se debe producir un acompañamiento de los funcionarios para evitar su ansiedad. Ve la conveniencia de que exista su participación para que se vaya creando el análisis de fondo. Reitera que no está de acuerdo con el punto b) del marco general, por lo menos en su redacción, solicita que se revise esa parte.

La Dra. Balmaceda Arias señala que se corregirá la redacción para que no se mal interprete. Por otro lado, en la segunda parte de la exposición, está contemplado un programa de divulgación a lo interno y externo para evitar lo que se está planteando.

La Directora Solera Picado manifiesta su satisfacción por la exposición realizada, porque se indica que se está haciendo el trabajo con una visión de integralidad; por ejemplo, la reestructuración de la Gerencia Financiera y de la Gerencia de Pensiones, va a producir impacto

en las Direcciones Regionales de Sucursales. Por lo que, el propósito que tiene cada uno de estos niveles, ya sea a nivel regional y nivel central, dentro de ese nuevo concepto de gestión, van a tener un impacto. Por otra parte, también va a tener impacto en el tema de la desconcentración, no en apego a la Ley N° 7852, sino al movimiento de desconcentración operacional que se originó desde el año 1997 en la Institución, donde antes todo se tramitaba en el nivel central, ahora existen niveles operativos intermedios; a modo de ilustración, las Direcciones Regionales y las de Sede en Oficinas Centrales que tienen un papel importantísimo bajo un enfoque moderno. Entonces, es muy importante tomar en cuenta lo que se está haciendo en la Gerencia de Pensiones como resultado de la intervención, lo cual en algún momento tendría incidencia en las Sucursales de la Gerencia Financiera, al menos en el tema de pensiones. Por ejemplo, no se determina la Gerencia Médica reestructurada, con sus Direcciones de Sede en Oficinas Centrales, sin modificar los niveles regionales. Por otra parte, los roles de los niveles regionales son importantes desde el enfoque operativo desconcentrado, en el sentido de que; si bien es cierto las unidades médicas, en el caso de la Gerencia Médica son las que operativizan todo los niveles regionales, tienen que tener un rol de controlador, o más bien, desconoce cuál rol van a desempeñar, porque no se determina el Nivel Central controlando a más de cien unidades, ni generando normas, ni una serie de estrategias de abordaje para la definición de una equis cantidad de situaciones y en ese sentido, llama la atención para los funcionarios que abordarán el tema de la desconcentración operacional, reitera; no la Ley N° 7852, sino la desconcentración operacional. Considera relevante que se busca una organización plana y flexible, es importantísimo porque se tiene una estructura totalmente fraccionada, donde un asunto importante, a veces se tarda hasta cinco meses de una unidad para otra, y el asunto no tiene solución. Estima que es fundamental que se le otorgue poder resolutivo a las personas que se tienen para resolver en el Nivel Central, sea el que consulta generando normas y políticas, una serie de orientaciones para el resto de los niveles. Por otra parte, le preocupa las áreas sin funcionarios, por ejemplo, lo que producen son obstáculos para la gestión y convierten en una tramitología engorrosa y totalmente inadecuada para lo que se pretende en este momento. Además, ve la conveniencia de que en la situación de gestión, que fue uno de los hallazgos dentro del análisis que se realizó en la Institución, en general, no solo se debe reestructurar el Nivel Central, sino a nivel regional.

Destaca la Dra. Balmaceda Arias que dentro de las propuestas de reorganización, las Gerencias están tomando en cuenta la parte regional, porque no se puede reorganizar un proceso sin las Direcciones Regionales en la Gerencia Médica, ni la Gerencia Financiera con las Sucursales y la Gerencia de Pensiones con la parte de las oficinas que están concentradas, todo está integrado.

El Director Gutiérrez Jiménez externa las gracias por el esfuerzo realizado. Considera que no es fácil porque son procesos, cada vez que se mencionan los procesos, le preocupa; porque en la Institución, uno de los aspectos que ha aprendido, es que la celeridad en esos procesos, no necesariamente se producen. Le preocupa que en el proceso se incluya hasta el último punto de la red, porque podría ser infructuoso. Además, se pretende corregir las redes y las regiones con la reestructuración, y no es cierto. Tiene sentido que debe existir una combinación natural para determinar si se traslada un recurso de una unidad, llevarlo a otra donde sea más eficiente y que pueda cumplir, eso es distinto. Le parece que si con la reestructuración se pretende solucionar los problemas, eventualmente, no se logrará porque en el fondo es una

reestructuración total y al incluir las regiones; el proceso es difícil. Le satisface el planteamiento del cronograma, se tiene que producir impacto con los objetivos y los resultados de corto y largo plazo, de lo contrario; es un esfuerzo que sería mejor invertirlo en otro asunto. Le preocupa el tiempo que se va a tardar para empezar a operativizar, porque se han empleado dos años y no se ha visualizado resultado alguno. Está de acuerdo que se lleven procesos a mediano y largo plazo y que la sustancia se va a determinar hasta el final. Pero mientras tanto, se tienen los mismos funcionarios y tiene la seguridad de que con lo que se ha evaluado, se tiene visualizado un proceso para producir impacto; por ejemplo, que en una unidad no se requieren diez personas, entonces, se trasladan a otra unidad que las necesita. Le parece que no se debe esperar hasta el final del proceso para adoptar medidas. Otro aspecto por el que manifiesta su preocupación es quién evalúa al que evalúa.

En relación con la inquietud de don Adolfo, respecto de quien evalúa al que evalúa, señala la Dra. Balmaceda Arias que existen equipos técnicos en las Unidades de Desarrollo Organizacional, Dirección de Planificación Institucional y el Consejo de Presidencia que tiene que respaldar la evaluación. Esa situación se analizó con los Gerentes, en términos de que era necesario que los cambios que realizara un Gerente, fuera analizado por todos.

El licenciado Gutiérrez Jiménez sugiere que se identifique un equipo técnico que le reporte a la Presidencia Ejecutiva directamente, porque en la teoría todos están de acuerdo; pero debe existir un equipo responsable. Además, le parece que se debe analizar dentro del proceso, la existencia de una fiscalización constante del proceso, no solo llevar a cabo el proceso, sino crear las alternativas creativas de solución de conflictos, de la apelación y de su manejo. Por ejemplo, si se crea un grupo dentro de la Dirección Jurídica para este proceso, se informa que habrá un tribunal de apelaciones debidamente constituido que se encargará durante equis tiempo a resolver solo apelaciones; por lo que éstas ingresan y se resuelven con celeridad. Ese proceso se podría realizar en otras instancias ad hoc, para solucionar los problemas que se pueden presentar en el proceso. A modo de ilustración, las notificaciones, los procedimientos de notificación y el traslado de la información, debe ser muy sencillo. Considera que el comentario del Director Marín es válido y es de forma, pero debe repetirse en cada uno de los documentos, porque el proceso va a ser conocido por terceros, pero se debe enviar el mensaje en los documentos como un antecedente. Por otro lado, le parece que debe quedar claro que no se desea que la organización crezca, lo que se busca es fortalecer los procesos y más bien; se espera que la organización decrezca. Aclara que no se proyecta eliminar puestos, sino reubicar funcionarios, de tal suerte que este aparato que está en San José decrezca en forma representativa. En relación con las redes de servicios, no cree que se logre producir impacto con este proyecto. Desde hace cinco años se ha referido a las redes y no se ha producido ningún cambio. Ve la conveniencia de que se reestructuren porque, según su opinión, no funcionan y el impacto se debe producir en forma inmediata. No se determinan nombres específicos, sino en resultados y repite, el proceso según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), es tendiente a lograr productividad, mejor desempeño, que se realice una evaluación del desempeño y deben formar parte de los procesos.

El Director Loría Chaves señala que la propuesta de la OPS es en el sentido de que se produzca un cambio ligado al tema de la eficiencia en la toma de decisiones, y eficacia en el trámite de

los asuntos. Manifiesta su preocupación porque existen Redes de Salud y Dirección de Proyección de Servicios de Salud y se cuestiona; qué están haciendo en el tema de las listas de espera. Se tienen muchas estructuras que, eventualmente, realizan iguales funciones. Por ejemplo, hubo un momento en que todas las Gerencias tenían una oficina de planificación, o una oficina legal; hasta el punto de que la Gerencia Médica construía EBAIS, existiendo la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías de Información. Por otro lado, le parece importante el proyecto que la Junta Directiva conoció sobre recursos humanos con la OPS, porque se liga a un tema de simplificación y de cumplir con un objetivo muy concreto, puntual y eficiente en cada plaza.

El Gerente Administrativo se refiere al tema de quién evalúa y cuándo. Señala que el taller de macroprocesos fue fundamental, porque como Gerente no puede ir más allá de los límites de su Gerencia. Por ejemplo, se tienen identificados macroproceso sustantivos de servicios de salud, donde hay un liderazgo nacional de la Gerencia Médica, pero hay que preguntarse si está legitimada para opinar de cualquier ajuste que desee realizar, por ejemplo, en la Gerencia Administrativa, dado que es parte de la que brinda el servicio al proceso sustantivo de salud. El día de ayer comentaron todas las propuestas que cada Gerencia vaya a plantear, y se tienen que ir presentado todas las semanas y deben ser validadas por el Consejo de Presidencia, los Gerentes tendrán la oportunidad de opinar o de discrepar la forma en que cada Gerencia está determinando el proceso.

Señala la Dra. Balmaceda Arias que para tomar una decisión se tiene que tener todos los insumos para ello, es un proceso importante para la Institución. El proceso no se puede arriesgar. El proceso tiene que estar muy sólido y los cambios que se definan se plantearán a consideración de la Junta Directiva; no es una decisión única, ni Gerencial ni de Presidencia Ejecutiva, se debe justificar el por qué. Por otro lado, hay procesos más sencillos; de manera que una Gerencia puede realizar el proceso más rápido que otra, pero se tiene que ir analizando el proceso y se tiene que comunicar a los funcionarios del Nivel Central; además, se tienen que ir validando los procesos para poder desarrollar la campaña, ese es el fin de la presentación.

El licenciado Rivera Cordero, con el apoyo de las láminas que se especifican, presenta el Plan de Movilidad Laboral Voluntaria y Plan de Traslado Horizontal Voluntario en la Caja Costarricense de Seguro Social.

- I. Consideraciones para la Implementación de un Plan de Movilidad Laboral Voluntaria y Plan de Traslado Horizontal Voluntario en la Caja Costarricense de Seguro Social
- II. La implementación de un Plan de Movilidad Laboral Voluntaria Condicionada, se aprobó en Política RRHH 2012.
 - Con la Aprobación por parte de Junta Directiva de la Política de Recursos Humanos del 2012, se aprobó la realización de un Plan de Movilidad Laboral:
 - “Diseñar e implementar un plan de movilidad voluntaria condicionada, que permita "optimizar" la nómina administrativa de la Institución. Para tales fines, la

Gerencia Administrativa y la Dirección de Administración y Gestión de Personal, en el término de dos meses, elaborarán el estudio correspondiente.”

- Hay mecanismos legales que facultan a la administración para buscar formas de hacer el mejor uso de los recursos.



- Se permite aprobar programas de reorganización de sus recursos humanos, para conseguir mayor eficiencia en el uso de los mismos.
- CCSS debe aplicar Ley para el Equilibrio Financiero del Sector Público. Ley 6955. (Artículos 25, 26 y 27).

Criterio Jurídico. Oficio DJ-5619-2012

- “La Caja, en estricto apego al bloque de legalidad, debe aplicar las reglas de movilidad Laboral tal como lo establece la Ley para el Equilibrio Financiero, entre los que se incluye la forma y el cálculo de pago contemplado en el artículo 25.”

Artículo 25.

- La Administración Pública, centralizada y descentralizada, y las empresas públicas podrán ofrecer el pago de sus prestaciones más una bonificación a los servidores que ellas estimen conveniente, si estos están de acuerdo y renuncian para dedicarse a actividades ajenas al sector público.

Artículo 25 (sigue)...

- Esta bonificación se limitará a los términos y condiciones que se señalan a continuación:
- Para pagar el auxilio de cesantía, se reconocerán los años de servicio laborado en forma continua e ininterrumpida, hasta un máximo de doce. Este incentivo será una excepción a las reglas para calcular el auxilio de cesantía.

Artículo 25 (sigue)...

- Adicionalmente al reconocimiento que se realice por años de servicio, podrá otorgarse a cada servidor un incentivo adicional hasta de cuatro mensualidades del salario promedio de los últimos seis (6) meses efectivamente laborados.

Artículo 26.

- Serán elegibles para lo que dispone el artículo anterior únicamente los funcionarios nombrados en propiedad, que no hayan recibido sus prestaciones legales ni hayan sido despedidos por causa justa.

Artículo 27.

- Los funcionarios que se acojan a los beneficios establecidos en el artículo 25 de esta ley no podrán ocupar puesto alguno en la Administración Pública, centralizada o descentralizada, ni en las empresas públicas, sino después de siete (7) años contados a partir de la fecha de su renuncia.

III. Consideraciones respecto al Plan de Movilidad Laboral.

- **Dirigido a quienes?**
- **En Fase I: Trabajadores de Oficinas Centrales.**
- **En Fase II: a los demás funcionarios.**
- **Solo Puestos Administrativos.**

IV. En resumen para la aplicación del Plan de Movilidad Laboral en la CCSS.

- **Se ofrece:**
 - Reconocimiento de hasta un máximo de **12 años de cesantía** de acuerdo con lo establecido en el artículo 41 de la Normativa de Relaciones Laborales, vigente a la fecha de aceptación del plan.
 - Incentivo adicional de hasta **4 mensualidades** de salario promedio de los últimos 6 meses.
 - Reconocimiento del capital de retiro laboral que haya acumulado a la fecha de aceptación del plan (un salario promedio cada 5 años efectivamente laborados).
- **Requisitos.**
 - Tener al menos 5 años de antigüedad con la Institución.
 - Estar nombrado en propiedad.
 - Laborar en los servicios o departamentos según la etapa del plan.
 - Llenar la “Solicitud para acogerse al Plan de Movilidad Laboral Voluntaria”.
 - Llenar “Declaración Jurada

V. No obstante como parte del proceso deben definirse algunos conceptos para la elaboración del plan definitivo.

- Comisión de Movilidad.
- La constituye el Consejo Financiero y de Control Presupuestario.
- Rol de las Jefaturas.
- Validar funciones del trabajador.

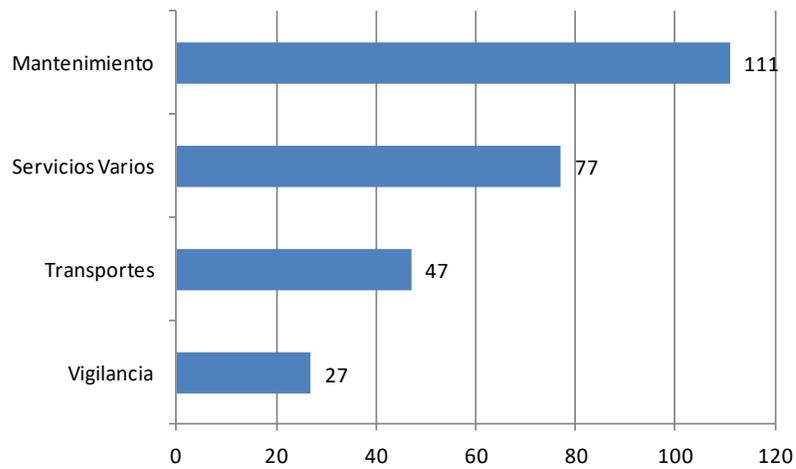
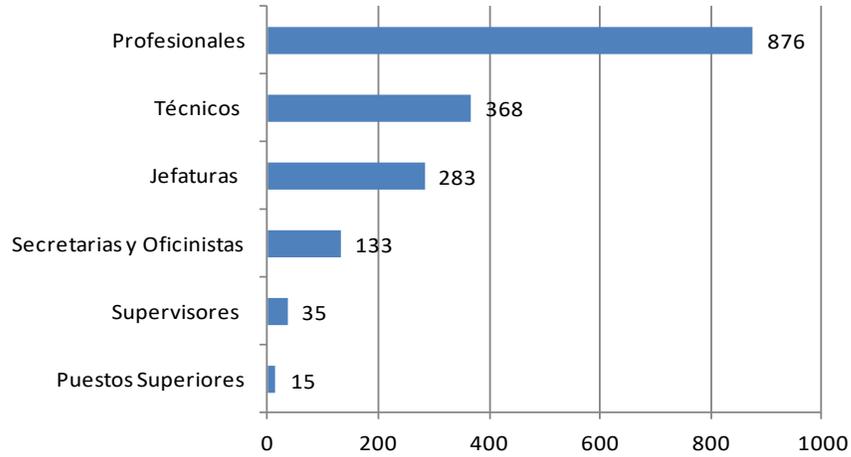
- Emitir criterio sobre impacto de la función que realiza el trabajador.
- Constituirse en facilitador.

- Aspectos financieros
- Asignación de un monto base. Se ha hecho una estimación inicial de ¢5,000 millones a partir de enero 2013.
- Plan de incentivos.
 - Tiempo estimado .
 - Setiembre y octubre: Recepción de solicitudes.
 - Noviembre y diciembre: Análisis y aprobación de casos.
 - Enero y febrero: Liquidación y pago de extremos laborales.

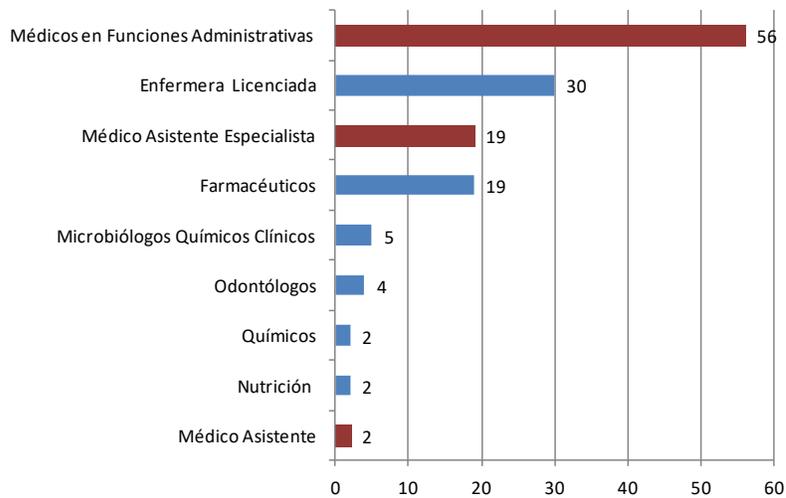
VI. ¿Quiénes podrían aplicar?

- Trabajadores en **propiedad**, adscritos a **Oficinas Centrales**.
- Con **5** o más años de antigüedad.

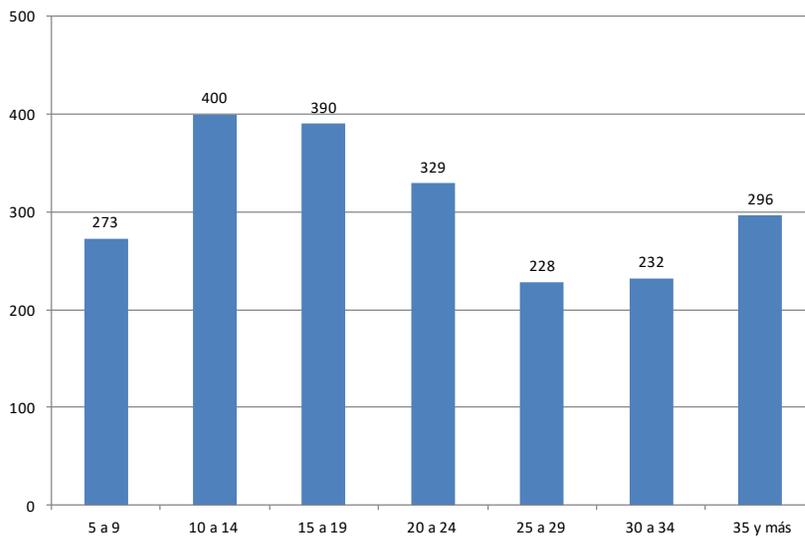
- MENOS
 - Área Almacenamiento y Distribución.
 - Banco Nacional de Sangre.
 - Biblioteca Nacional Salud y Seguro Social.
 - Centro Nacional Control del Dolor y Cuidados Paliativos.
 - Clínica Oftalmológica.
 - Fabrica de Reactivos.
 - Fábrica de Ropa Hospitalaria.
 - Imprenta.
 - Laboratorio Nacional Citología.
 - Laboratorio Óptico.
 - Laboratorio Productos Farmacéuticos.
 - Laboratorio Pruebas Paternidad Responsable.
 - Laboratorio Soluciones Parenterales.
 - Lavandería Central.
 - Lavandería Zeledón Venegas.
 - Taller Equipo Médico.



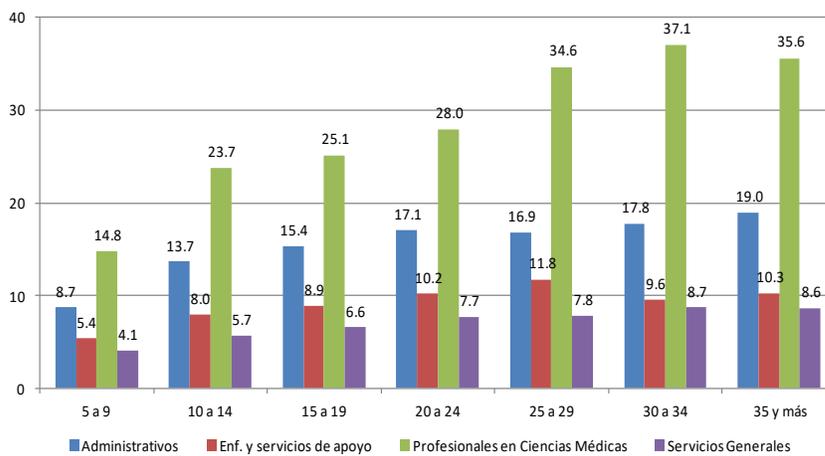
- **Servicios generales - 262**
2148 Trabajadores



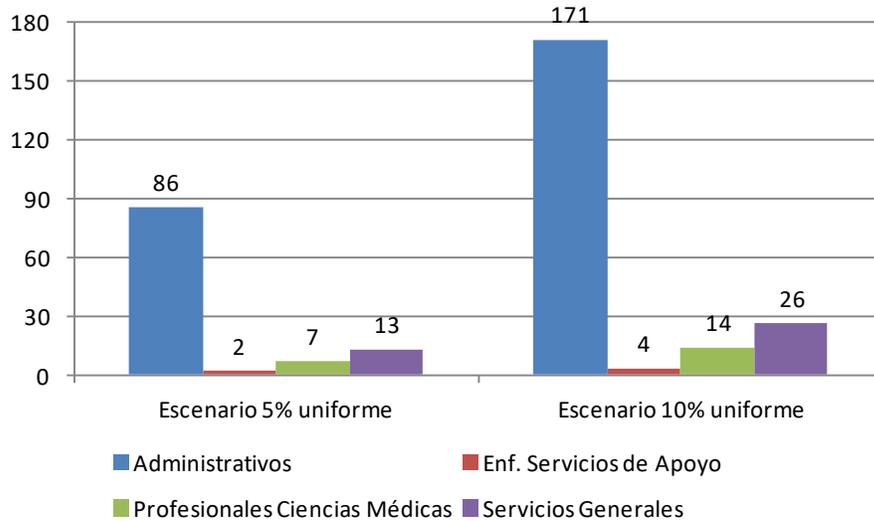
- **Prof. Ciencias Médicas - 139.**
 - **2.148 Trabajadores.**
- **Enfermería y servicios de apoyo: 37.**
 - 36: Tecnologías en salud.
 - 1: Auxiliar de Enfermería.
- **Cuál es el rango de antigüedad.**



- **¿Cuánto costaría (estimado) el pago unitario?**



- **¿Cuánto costaría (estimado) el pago total?**



Sobre el tema particular, señala el Director Gutiérrez Jiménez que el proceso se debe realizar en el menor tiempo posible. Manifiesta su preocupación porque los funcionarios están inseguros y se ha generado mucha incertidumbre en los trabajadores. Respecto de la parte de información a la que se ha hecho referencia, le parece muy importante porque es indispensable la credibilidad, no solo la información, porque no se puede dar una recomendación hoy y que mañana sea cambiada.

Aclara la señora Presidenta Ejecutiva que para poder divulgar la información, se requiere el acuerdo de Junta Directiva.

Señala el licenciado Gutiérrez Jiménez que es muy importante que se comunique en el menor tiempo posible para que se mantenga la credibilidad del proceso.

Sobre el particular, acota el licenciado Rivera Cordero que en primer lugar se tiene el Plan de Movilidad Laboral Voluntaria y, segundo, el traslado horizontal; ambos conceptos están contemplados en la política de recursos humanos que esta Junta Directiva aprobó en su momento, de acuerdo con lo establecido por la Constitución Política y en la Ley General de la Administración Pública, en el sentido de que puede aprobar una política de esa naturaleza.

Ante una inquietud del Director Loría Chaves, señala el licenciado Rivera que los años de cesantía que se puede otorgar a un funcionario que se acoge al Plan de Movilidad Laboral Voluntaria es de 12 años, aunque su antigüedad sea de 16 años.

Señala el Director Loría Chaves que no tiene lógica, si una persona tiene 18 años y en este momento por pago de cesantía van a pagarle 16, no va a acogerse al Plan. Por ejemplo, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) a los empleados se les da un estímulo de años mayor para que se acojan al plan.

Aclara el licenciado Rivera que en el ICE tienen aprobada la cesantía por 24 años, en este momento la Caja tiene aprobados 18 años. Sin embargo, en el ICE están reconociendo dos por uno los años, o sea, por cada dos años de trabajo se reconoce un año de cesantía. También se rigen por esta Ley, es un máximo de doce también.

A propósito de una consulta de don Adolfo, señala el licenciado Rivera que el monto de la cesantía es el salario total calculado a 30 días, que corresponden a cuatro salarios normales.

Resalta el licenciado Gutiérrez Jiménez que es muy importante tener claro qué es lo que se va a pagar, si va a incluir las cargas adicionales u horas extras, de tal manera que haya claridad en que el estímulo son cuatro salarios y cómo se va a calcular e indicarlo, para que no se estimulen algunas prácticas inadecuadas y no crear una distorsión.

Ante una inquietud, señala la Dra. Balmaceda Arias que el Plan de Movilidad Laboral Voluntario se aplicará solo en Oficinas Centrales.

A una consulta, el licenciado Picado refiere que, eventualmente, se podría presentar el caso en que en el salario se tengan que incluir el pago de tiempo extraordinario, porque hay funcionarios de Oficinas Centrales que se trasladan a realizar horas extras a otro Centro, por ejemplo, los misceláneos en el Hospital Calderón Guardia y hay mucho médico administrativo que realiza guardias médicas en otros centros.

Aclara el licenciado Rivera que la Movilidad Laboral Voluntaria está regida por la Ley de Equilibrio Financiero, el incentivo es por salarios totales promedio de los últimos seis meses. Recuerda que de acuerdo con lo establecido por la Junta Directiva, es una movilidad voluntaria condicionada, o sea, que la Institución define quién se va y quién no.

El licenciado Gutiérrez Jiménez señala que se debería incluir en los funcionarios a aquellos que tienen muchos años de estar nombrados interinamente, desconoce si tiene validez jurídicamente, y no solo considerar únicamente a los funcionarios que están nombrados en propiedad y que, eventualmente, se podrían movilizar. Por ejemplo, recuerda un Odontólogo que tenía 20 años de estar nombrado interinamente.

Consulta el licenciado Gutiérrez Jiménez que de acuerdo con la información que se tiene, del total de funcionarios, cuántos eventualmente, podrían acogerse al Plan de Movilidad Laboral Voluntaria.

El licenciado Rivera indica que sería alrededor de un 5% de los funcionarios.

- I.** Propuesta para establecer un “Plan de Traslado Horizontal Voluntario en la CCSS”.
 - La implementación de un Plan de Movilidad Laboral Voluntaria Condicionada, se aprobó en Política RRHH 2012.
 - Con la Aprobación por parte de Junta Directiva de la Política de Recursos Humanos del 2012, se aprobó la realización de un Plan de Movilidad Laboral:
- II.** “Con fundamento en los estudios técnicos correspondientes, la Institución propiciará el traslado voluntario y selectivo de funcionarios de oficinas centrales hacia unidades regionales y locales.”
- III.** Definición y razón de la movilidad laboral voluntaria condicionada.

- Traslado Voluntario: Decisión estrictamente voluntaria, personal y libre de todo tipo de presiones dirigida al traslado de personal de un centro de trabajo a otro, con el traslado de la plaza respectiva y con el consentimiento previo, tanto de la jefatura donde labora el colaborador como el de la jefatura receptora.

IV. Consideraciones respecto al Plan de Movilidad Laboral.

- **Dirigido a quienes?**

Todos los trabajadores que laboran en el nivel central.

V. La implementación de un Plan de Movilidad Laboral Voluntaria Condicionada, se aprobó en Política RRHH 2012.

- Debe existir una necesidad, debidamente justificada, de la jefatura del centro de trabajo que recibe al funcionario con su plaza, a fin de garantizar que el recurso humano tendrá un valor agregado en el nuevo centro de trabajo.
- Debe existir el criterio por parte de la jefatura cedente del recurso, en el entendido que con el traslado no se verán afectadas significativamente las labores que se realizan en el centro de trabajo.
- En algunos casos, por la diversidad de los perfiles de los puestos a trasladar, será necesaria la reasignación de algunos de ellos, para ajustarlos a las necesidades funcionales de los centros de trabajo receptores de los recursos.

VI. No obstante como parte del proceso deben definirse algunos conceptos para la elaboración del plan definitivo.

- **Comisión de Movilidad.**

- Consejo Financiero y de Control Presupuestario.

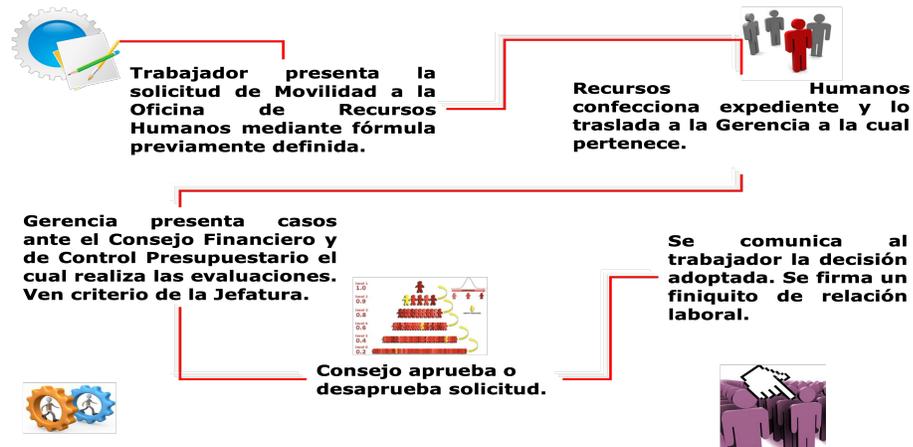
Aplicación del Plan de Traslado Horizontal Voluntario en la CCSS.

- Requisitos.

- Laborar en oficinas centrales.
- Llenar la “Solicitud para Traslado Voluntario”.
- Existencia de una necesidad previa por parte del centro receptor.

VII. Proceso de Movilidad Voluntaria se basa en el análisis de funciones y características de la plaza y del funcionario.

Proceso de Movilidad Voluntaria se basa en el análisis de funciones y características de la plaza y del funcionario.



VIII. No obstante como parte del proceso deben definirse algunos conceptos para la elaboración del plan definitivo.

- **Tiempo estimado.**

Setiembre – Diciembre 2012: Recepción de solicitudes.

A partir de octubre 2012: Análisis y aprobación de casos.

IX. Mecanismos de comunicación.

- Mediante la página de la Dirección de Administración y Gestión de Personal.
- www.ccss.sa.cr/Portal de Recursos Humanos.

Respecto del plan de traslado horizontal, señala el licenciado Rivera que está dentro de la política de recursos humanos para ser presentado y en este caso, todos los trabajadores de Oficinas Centrales entrarían en ese plan; va a depender de que un funcionario cumpla con las necesidades en una plaza de un nivel local, donde se espera que se dé un beneficio, o le dé un valor agregado al puesto.

El Director Marín Carvajal consulta que si un Médico Ginecólogo está ubicado en San José y en el Hospital de Grecia requieren de un Médico con esa especialidad y solicita que se le aplique la movilidad horizontal porque existe un valor agregado, podría conllevar a que se le reconozca zonaje o algún tipo de plus.

El licenciado Rivera contesta que podrían presentarse algunos aspectos, inclusive, que haya trabajadores que, eventualmente, estén de acuerdo en que se les realice una reasignación del puesto hacia abajo, porque le saldría de menor costo, por ejemplo los pasajes al trasladarse a otro lugar de trabajo.

Señala el Director Gutiérrez Jiménez que se debe tener mucho cuidado en documentar esos cambios, que no sean simples acuerdos, porque de conformidad con lo indicado por la Sala

Constitucional, cada uno de esos casos debe ser analizado y estudiado. Desconoce la materia en la administración pública, pero deben existir acuerdos porque los derechos son irrenunciables.

Interviene la señora Presidenta Ejecutiva y manifiesta que en el caso de movilidad horizontal, si el funcionario está ubicado en Oficinas Centrales y, por ejemplo, solicita un traslado a Moravia, porque vive en ese lugar, no existe la posibilidad de que se le pague zonaje. Además, es un sistema de movilidad en el que existen permutas si el jefe está de acuerdo; recuerda que un Abogado que era Asesor de la Presidencia, por mutuo acuerdo se trasladó a trabajar en Turrialba y de esa manera existen muchos casos. Ahora, se va a facilitar el proceso para el traslado desde el Nivel Central a otros lugares de acuerdo con la normativa vigente.

El licenciado Gutiérrez Jiménez está de acuerdo con la parte teórica, reitera que se debe ser cautelosos cuando se operativice el acuerdo, su tesis es que el simple acuerdo en el documento no es suficiente, salvo que la ley de movilidad tenga algún aspecto que desconoce. Por ejemplo, tiene el caso de dos personas que se trasladaron y las condiciones del trabajo no fueron de su agrado, de manera que se devolvieron a la plaza y la persona tiene derecho a regresar. Le preocupa que se estén creando contingencias financieras a futuro.

A propósito de una inquietud de don Adolfo, señala la Dra. Balmaceda Arias que la Gerencia Administrativa es la que está liderando el proceso y la parte logística, pero es a partir de un trabajo en equipo entre los Gerentes y la Presidencia Ejecutiva y avalado por el Consejo de Presidencia.

Anota don Adolfo que su voto es positivo siempre y cuando se le ponga mucha atención a los tiempos que se han mencionado, en el sentido de mejorarlos y se logren resultados de corto plazo, mediano y largo plazo.

La doctora Balmaceda Arias sugiere que con base en el cronograma, se puede estar presentando informes e, incluso, la Gerencia Médica, ha movilizado algunos funcionarios hacia los niveles locales.

El Director Loría Chaves deja constancia de su voto positivo porque le parece que es un plan fundamental para la Institución, con miras a seguir trabajando en función de la sostenibilidad financiera del Régimen de Salud. Además, hace la observación de que su criterio en el tema de los estímulos, es que debería revisarse para promover con mayor energía la posibilidad de la movilidad de los trabajadores.

Finalmente, teniendo a la vista el oficio Nº GA-33.667-12 fechado 24 de agosto del año en curso, firmado por el Gerente Administrativo, que en adelante se transcribe, en lo pertinente:

“La Institución, inmersa en la relevancia de ejecutar acciones tendientes a mejorar la gestión y efectividad, optimizando los recursos disponibles sin poner en riesgo la prestación de los servicios que brinda, ha visto la necesidad de revisar su estructura organizativa en pos de alinearla e impulsar un cambio cuali-cuantitativo que fortalezca la rectoría del nivel central, reduciendo el tamaño de la organización, redistribuyendo los recursos existentes y promoviendo una estructura horizontal, plana y flexible.

Como un primer paso, la Junta Directiva en el artículo 9° de la sesión 8532 dispuso:

“(...) Solicitar a la Presidencia Ejecutiva que, con la mayor brevedad posible, organice un equipo técnico especial para que realice una revisión de la estructura organizacional de la Presidencia Ejecutiva y de las Gerencias, en sus diferentes dependencias, sus tareas, proyectos, costos, duplicación de funciones y que sea presentado a esta Junta Directiva para las acciones que ésta estime pertinente (...)”

Para tales efectos, se conformó un equipo de trabajo, definiéndose además que a través de esta Gerencia se realizara y presentara el estudio técnico relacionado con la *“Reestructuración y simplificación del nivel central”*.

En ese contexto, el equipo de trabajo concluyó y entregó el *“Diagnóstico de la Estructura Funcional y Organizacional del Nivel Central”*, documento contenido en el disco compacto que se adjunta (Anexo 1), el cual fue analizado y discutido en el seno del Consejo de Presidencia y Gerencias.

Entre los principales hallazgos contenidos en el diagnóstico indicado, se citan:

- Existencia de unidades informales
- Fraccionamiento de procesos
- Unidades que desarrollan acciones que no corresponden a su ámbito de competencia
- Duplicidad funcional
- Alta segmentación en puestos asistenciales, técnicos y administrativo
- Funciones similares para categorías ocupacionales diferentes
- Profesionales en ciencias de la salud en funciones administrativas
- Personal de informática en labor administrativo
- Unidades organizativas o jefaturas con poco o ningún personal a cargo
- Utilización inadecuada de plazas y del recurso humano, entre otros.

Asimismo, entre las recomendaciones planteadas, destacan 3 atinentes a: Proceso de reestructuración Organizacional del Nivel Central, Manual Descriptivo de Puestos y la realización de un Estudio de Cargas de Trabajo.

Tras el análisis de las mismas, se determinó que su abordaje, así como el de las dos restantes recomendaciones, debe ser posterior a los cambios de estructura organizacional propuestos, lo cual es acorde con lo dispuesto por ese estimable Órgano Colegiado en el artículo 10 de la sesión N° 8545 relacionado con las acciones para la atención del *“Informe del equipo de especialistas nacionales nombrado para el análisis de la situación del seguro de salud”*, cuya recomendación N° 56 señala:

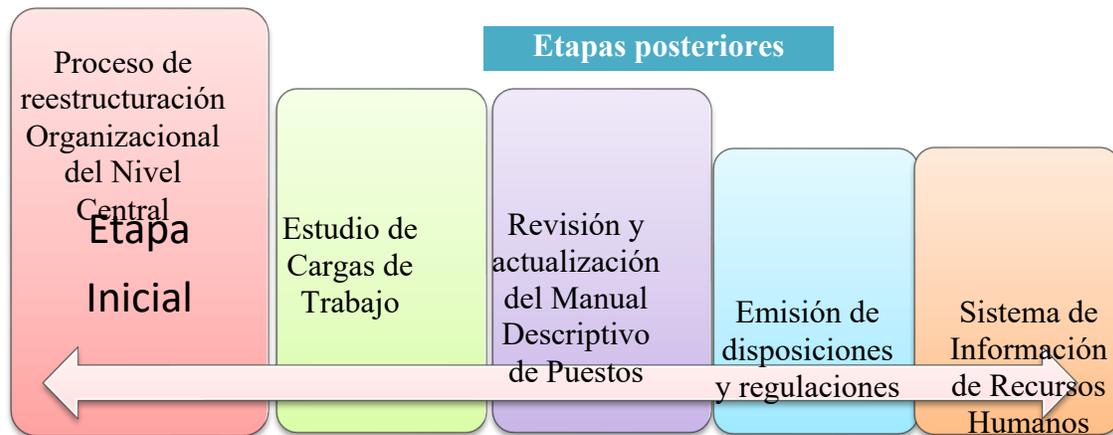
R.56. Reestructurar el nivel central, simplificándolo y reduciendo su tamaño.

Para la cual, la Junta Directiva dispuso en lo que interesa:

“..., la Junta Directiva manifiesta que las acciones relacionadas a la creación y asignación de plazas y a la reestructuración y simplificación del nivel central han venido siendo atendidas por la Institución previo a la emisión del informe. A este respecto, la Junta Directiva ha tomado previamente acuerdos relacionados con este punto, por tanto, como parte del seguimiento a los acuerdos instruye a la Gerencia Administrativa para que presente a esta Junta Directiva, en un plazo no mayor a los 3 (tres) meses, un informe con los resultados obtenidos en cuanto a la revisión de la estructura organizacional, su respectiva asignación de plazas, la viabilidad legal y técnica del cumplimiento de la recomendación y las propuestas de mejora correspondientes por implementar.”

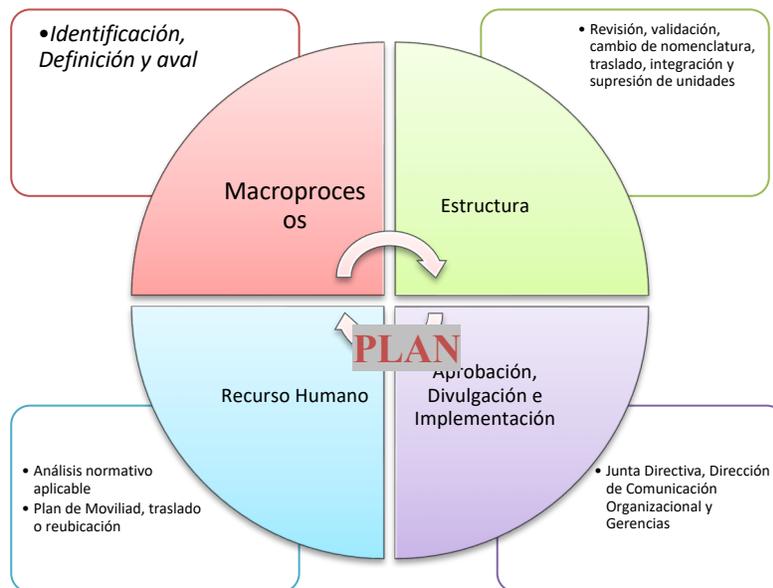
En ese contexto, la Presidencia Ejecutiva y Gerencias, en armonía con la instrucción de Junta Directiva, se han avocado a desarrollar la etapa inicial de este proceso tan importante, definiéndola como “*Plan funcional y organizacional del Nivel Central*”, lo cual conllevará a la reestructuración y simplificación del mismo.

De manera gráfica, se presenta seguidamente las recomendaciones contenidas en el Diagnóstico elaborado por el “*Equipo Técnico Intergerencial*”, las cuales se plantean trazando cinco grandes acciones, en dos etapas.



Diagnóstico de la Estructura Funcional

Tal y como se indica en los párrafos anteriores, al ser el proceso de reestructuración del nivel central, la etapa inicial y fundamental para lograr implementar una estructura simplificada, coherente y racional acorde con los procesos de trabajo, la Presidencia Ejecutiva en coordinación con las Gerencias, se han orientado a conducir la ejecución de dicho Plan, el cual se plantea fundamentalmente en cuatro componentes según el siguiente diagrama:



En esa línea, al ser el inicio del proceso de reorganización del nivel central, un insumo para ordenar el accionar de este ámbito institucional, se establecieron en el documento denominado “*Marco General para la reestructuración organizacional del nivel central de la CCSS*” (Anexo 2), los principios en que se sustentará su reestructuración; y que servirán de base y guía facilitadora para la implementación de los cambios estructurales y organizacionales, para lo cual adicionalmente, se diseñó un cronograma de trabajo correspondiente a la fase de análisis y diseño de la Simplificación de la Estructura Organizacional y la Racionalización del Recurso Humano del Nivel Central (Anexo 3).

Según se establece en las etapas del cronograma propuesto, la Presidencia Ejecutiva y las distintas Gerencias analizarán la situación actual de la organización, y a partir de los principales macroprocesos institucionales definidos, se identificarán los cambios que se deben aplicar para simplificar la estructura organizacional del nivel central.

Producto del compromiso de la Presidencia Ejecutiva y el cuerpo gerencial, se ha avanzado en el proceso de análisis de la organización del nivel central, siendo que el nivel gerencial, ha

identificado los posibles cambios que se requieren aplicar en su estructura organizativa, para que se desarrolle con mayor efectividad la gestión que les compete realizar. Además en el taller efectuado en fechas pasadas, se logró un significativo avance al haber sido posible definir macroprocesos institucionales, clasificados según las siguientes categorías:

- a. Sustantivos
- b. De apoyo
- c. Estratégicos
- d. Seguimiento y Mejora
- e. Aporte

Como se presenta en el Anexo 4 “*Mapa de Procesos Institucional*”, cada uno de los macroprocesos contiene una serie de procesos relacionados con la gestión y el quehacer de la Institución a través de sus gerencias, de tal manera que se está analizando en forma integral e intergerencial, la participación de cada instancia organizacional en los procesos definidos, abordándose de esta manera el componente que corresponde a la Estructura.

Asimismo, en lo que respecta al componente del Recurso Humano, es importante señalar que la reestructuración del nivel central, va de la mano con el análisis del recurso humano asignado a las diversas gerencias y unidades adscritas, con el propósito de determinar la cantidad y calidades del mismo y con base en las necesidades de personal en el nivel local, lograr la reubicación de funcionarios que permita fortalecer los establecimientos de salud y sucursales para atender con mayor efectividad las necesidades institucionales y de nuestros usuarios.

Para tales efectos, la Dirección de Administración y Gestión de Personal ha elaborado los documentos denominados “*Plan de movilidad laboral voluntaria*”, así como el de “*Traslado Horizontal Voluntario*” (Anexo 5) en los cuales en términos generales, se establecen los lineamientos para reducir la cantidad de plazas en aquellas áreas o programas que la Administración valore, usando criterios técnicos de oportunidad y conveniencia que permita la eliminación de duplicidad de funciones, brindando un mejor aprovechamiento de los recursos y contribuyendo al fortalecimiento de la eficiencia en la prestación de los servicios.

Finalmente, dado que dentro de las etapas y componentes presentados, es fundamental la aprobación de distintos lineamientos y directrices por parte de ese estimable Órgano Colegiado, se rinde este informe de avance a esa Junta Directiva, con los anexos que contienen en detalle, este planteamiento tan trascendental para la Institución, sugiriendo además, la siguiente propuesta de acuerdo (...),

la Junta Directiva, habiéndose hecho la respectiva presentación del citado informe Diagnóstico de la Estructura Funcional y Organizacional del Nivel Central”, el cual, a su vez, refiere al “Plan funcional y organizacional del Nivel Central” propuesto para mejorar la gestión y efectividad, optimizar los recursos disponibles de la Institución, y que se compone de los documentos titulados “Marco General para la reestructuración organizacional del nivel central de la Caja Costarricense de Seguro Social”, cronograma de trabajo “Fase Análisis y Diseño: Simplificación de la Estructura Organizacional y Racionalización del Recurso Humano del Nivel Central”, “Mapa de Procesos Institucional”, “Plan de movilidad laboral voluntaria” y “Traslado Horizontal Voluntario”, con base en la recomendación del señor Gerente Administrativo y del Consejo de Presidencia y de Gerencias –en forma unánime- **ACUERDA:**

ACUERDO PRIMERO: dar por recibido el documento denominado “Diagnóstico de la Estructura Funcional y Organizacional del Nivel Central” y por cumplido lo dispuesto en el artículo 9° de la sesión número 8532.

ACUERDO SEGUNDO: con base en el diagnóstico “Diagnóstico de la Estructura Funcional y Organizacional del Nivel Central”, instruir a la Administración para que inicie el proceso de reestructuración, según el “Plan funcional y Organizacional del Nivel Central”.

Asimismo, aprobar el “Marco General para la reestructuración organizacional del nivel central de la Caja Costarricense de Seguro Social” y su respectivo cronograma de trabajo, e instruir a las Gerencias Médica, Financiera, de Pensiones, de Logística, de Infraestructura y Tecnologías, y Administrativa para que, bajo la coordinación de la Gerencia Administrativa, continúen con el proceso iniciado.

ACUERDO TERCERO: aprobar el “Plan de movilidad laboral voluntaria” y “Traslado Horizontal Voluntario” elaborados por la Dirección de Administración y Gestión de Personal, tomando en consideración el marco jurídico referido por la Dirección Jurídica en el oficio número DJ-5619-2012.

ACUERDO CUARTO: sobre la ejecución e implementación de lo anterior, solicitar a la Gerencia Administrativa presentar a esta Junta Directiva un informe cada tres meses.

Sometida a votación la moción para que la resolución se adopte en firme es acogida unánimemente. Por tanto, los acuerdos se adoptan en firme.

Se retiran del salón de sesiones la Gerente Médico, la Gerente de Infraestructura y Tecnología, los Gerentes Financiero y de Pensiones, el licenciado Sequeira Durán, el ingeniero Cascante, y la licenciada Díaz.

ARTÍCULO 3°

Se presentan los oficios números GA-33729-12, fechado 30 de agosto del año en curso y GA-33626-12 del 20 de agosto del año 2012, en que el señor Gerente Administrativo autoriza la remisión del informe DAGP-2048-2012 de fecha 23 de agosto del año 2012, suscrito por el Lic. Luis Rivera Cordero, Director de Administración y Gestión de Personal, en cuanto al concurso 2010LN-000024-1142, promovido para la contratación de una consultoría para realizar estudio integral de puestos de la escala administrativa.

El licenciado Rivera Cordero se refiere al citado concurso y, al efecto, se apoya en las siguientes láminas:

- D) Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia Administrativa
Licitación Pública 2010LN-000024-1142.

“Contratación de empresa para realizar

Estudio Integral de Puestos en la Escala Administrativa”.

II) Antecedentes del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos de la Caja Costarricense de Seguro Social

50.000 Funcionarios.

Estructura ocupacional compuesta por 500 puestos.

65% del Presupuesto Total dedicado a Servicios Personales.

El Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos de la CCSS, presenta particularidades interesantes, en virtud de la **variabilidad y complejidad de los grupos ocupacionales y puestos que la conforman**, lo cual requiere de mecanismos ágiles y eficientes que permitan una actualización permanente del sistema a fin de que el mismo responda a las necesidades institucionales y de esta manera se traduzca en un beneficio directo a los usuarios de los servicios.

III) Estructura de Puestos de la CCSS

La estructura de puestos y su respectivo manual	<ul style="list-style-type: none"> • Se desglosaron en series ocupacionales y clases específicas.
Sistema de clasificación utilizado	<ul style="list-style-type: none"> • Se basó en factores y sub-factores.
El esquema salarial consistió	<ul style="list-style-type: none"> • “salario base más pluses”, modelo salarial vigente en la mayoría de las instituciones públicas.
El manual de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Se constituyó en la guía para ubicar a los trabajadores de acuerdo con los perfiles establecidos.
Mantenimiento a la estructura de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Se consolidó en la Dirección de Recursos Humanos de ese entonces, un departamento técnico encargado de realizar estudios grupales e individuales de puestos.

IV) Cambios del entorno que han restado funcionalidad a la estructura de puestos

1. Las Reformas del Sector Salud

2. Las Reformas legales -Ley N° 8423 "Reforma al artículo 40° de Ley General de Salud No.5395 y modificaciones de la Ley de Incentivos a los Profesionales en Ciencias Médicas N° 6836"- entre otras.

3. El nuevo modelo de atención, que han tenido impacto en la estructura funcional y salarial de los grupos ocupacionales que la conforman.

4. Los avances e innovaciones de orden tecnológico, han modificado los procesos de trabajo.

5. Las demandas de organizaciones sindicales que exigen mejores condiciones salariales de sus agremiados.

V) **Ajustes a la estructura de puestos por medio de estudios grupales e individuales**

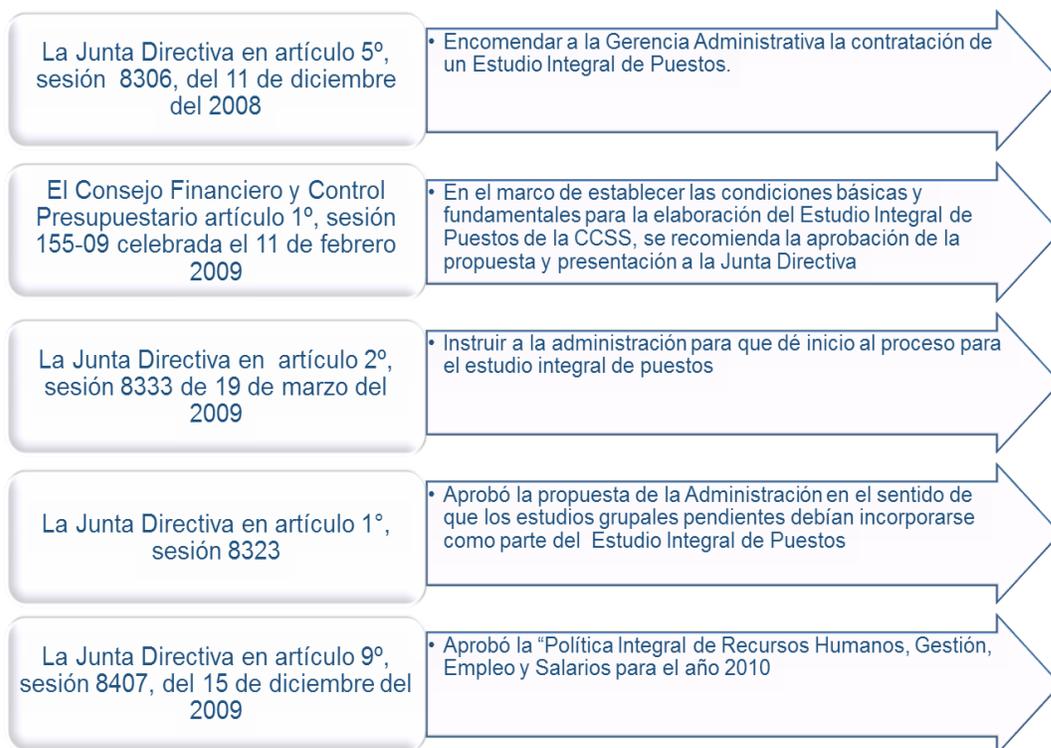
Debido a que el Manual Descriptivo de Puestos no correspondía a las necesidades institucionales, durante el período comprendido del 2002 al 2009, como medida de carácter paliativo, se realizaron aproximadamente **200 estudios grupales** y otros ajustes a la estructura de puestos, con un **costo aproximado de € 61 mil millones**.

Sin embargo, lo anterior **ha producido desequilibrios entre los diversos grupos ocupacionales** que conforman la estructura de clasificación y valoración de puestos.

VI) En resumen

La institución ha realizado esfuerzos e incurrido en erogaciones financieras importantes en la elaboración de múltiples estudios de puestos, como medida paliativa, que se han realizado como un mecanismo parcial de mantenimiento a la escala, no con una visión integral, por lo que aún persisten desequilibrios internos entre series ocupacionales y puestos, en detrimento de los principios de equidad interna y competitividad externa.

VII) **Acciones realizadas, acuerdos tomados por la Junta Directiva relacionados con el Estudio Integral.**



**VIII) Política Integral de Recursos Humanos:
Gestión, Empleo y Salarios**

La Política Integral de Recursos Humanos, de los años 2009, 2010, y 2011, son coincidentes en cuanto a la necesidad institucional de contar con un diagnóstico integral del sistema de clasificación y valoración de puestos a través del cual se realice un ordenamiento, sistemático y consistente de la estructura ocupacional de la Institución.

IX) Etapas del Estudio Integral de Puestos en la escala Administrativa.

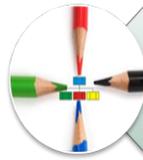
X) Beneficios esperados



1. Ordenamiento de la estructura ocupacional.



2. Establecimiento de sistemas de valoración que faciliten la atracción y retención de personal calificado.



3. Simplificación de la estructura ocupacional.



4. Aplicación de metodologías de trabajo uniformes y consistentes.

XI) Beneficios esperados



5. Establecimiento de políticas y procedimientos de revisión y actualización permanente y consistente de la estructura ocupacional y las políticas salariales.



6. Disminución de costos administrativos relacionados con la administración y control del proceso de clasificación y valoración de puestos.



7. Los funcionarios dispondrán de mayor información y claridad sobre la naturaleza, responsabilidad y ámbito de sus tareas y responsabilidades.



8. Cumplimiento de la política salarial aprobada por la Junta Directiva.

XII) Costo de la Consultoría del Estudio Integral de Puestos

El costo total de la consultoría es de US\$ 1.490.000

Año 2012: Plan de Trabajo, \$100.000.

Año 2013: Desarrollo del diagnóstico, el diseño y la clasificación , \$830.000.

Año 2014: Estudio de mercado, el diseño del sistema de valoración y el informe final, \$350.000.

Año 2015: Consultoría para la implementación, \$210.000.

XIII) Análisis del contexto institucional actual de cara al proceso licitatorio para el Estudio Integral de Puestos.**XIV) Situación actual de la licitación**

Actualmente se encuentra vigente la oferta y la garantía de participación por parte del oferente – PricewaterhouseCoopers PwC.

La fecha de vencimiento de la garantía de participación es el 31 de agosto del 2012.

XV) Junta Directiva solicitó análisis jurídico sobre posibilidad de declarar desierta la licitación para estudio integral.

Junta Directiva solicita a la Dirección Jurídica, análisis jurídico sobre la posibilidad de declarar desierta la licitación pública 2010LN-000024-1142 “Consultoría para realizar estudio integral de puestos de escala administrativa”, ante la situación económica por la que atraviesa la Caja en la actualidad.

XVI) Junta Directiva solicitó análisis jurídico sobre posibilidad de declarar desierta la licitación para estudio integral.

Mediante oficio DJ-6938-2011, la Dirección Jurídica, indicó:

“... es potestad de la Administración bajo su poder discrecional, decidir si finaliza un procedimiento de compra..”

Si se decide mediante acto final, declarar desierto un procedimiento, deberán exponerse los motivos de interés público por los cuales se toma esa decisión.”

XVII) Junta Directiva analizó el oficio de la Dirección Jurídica en sesión No. 8560 del 16 de febrero de 2012.

“Por tanto, al Junta Directiva ACUERDA trasladar el asunto a la Gerencia Administrativa, para que se le dé el sustento técnico, de oportunidad y conveniencia, para declarar desierto el concurso en referencia.

ACUERDO FIRME”.

XVIII) Gerencia Administrativa solicita informe técnico para remitir a la Comisión Institucional de Licitaciones.

- Mediante oficio GA-33626-12 del 20 de agosto del 2012 la Gerencia Administrativa solicita a la Dirección de Administración y Gestión de Personal confeccionar el informe técnico correspondiente y remitirlo a la Comisión de Licitaciones.
- Mediante informe DAGP-2048-2012 de fecha 23 de agosto de 2012 la Dirección de Administración y Gestión de Personal remite informe a la Comisión de Licitaciones.

XIX) Informe DAGP-2048-2012 plantea los principales elementos de cara a la situación actual de la CCSS.

Se ha evidenciado mediante diversos informes, que la Caja Costarricense de Seguro Social atraviesa una difícil situación financiera, la cual la ha llevado a tener que definir prioridades, teniendo que analizar la suspensión de diversos proyectos de orden técnico, de infraestructura, de apertura de servicios, de índole administrativo, así como otros proyectos relacionados con el recurso humano, tal es el caso del estudio integral de puestos.

XX) **Comisión de especialistas recomendó posponer el estudio integral de puestos.**

“Para ordenar el tema salarial, la Junta Directiva de la institución había acordado la realización de un estudio integral de puestos, el cual es de suma importancia, especialmente porque pretende evitar la ruptura de ciertos equilibrios salariales internos que se dan cada vez que algún grupo o grupos ocupacionales demandan la realización de estudios grupales. **Sin embargo, se trata de un estudio muy costoso, que la institución no se encuentra en posibilidad de realizar hasta que mejoren sus finanzas.** (el subrayado es nuestro).

R.33. Posponer la realización y aplicación del estudio integral de puestos y de cualquier estudio grupal o de otro tipo hasta que se logre el equilibrio financiero del régimen.”
(El resaltado es nuestro).

XXI) Junta Directiva. Artículo 15 de la sesión, No. 8581 del 24 de mayo del 2012.

“Política de Aprovechamiento Racional de los Recursos Financieros 2012-2013”

“g. Consultorías: se ejecutarán aquellas que se encuentren adjudicadas y las que estén relacionadas a situaciones de emergencia, proyectos en proceso, red Oncológica y las aprobadas por la Junta Directiva.”

XXII) Situación institucional en Recursos Humanos sugiere una atención más integral.

En ese sentido cabe destacar que de las 81 recomendaciones hechas por el equipo de especialistas nacionales, 48 de ellas están relacionadas con materia de gestión de recursos humanos, como dotación, remuneración (pluses, aumentos, vacaciones, cesantía),

planificación, puestos, productividad, horarios, reestructuración, entre otros. Se mencionan solo algunas de las recomendaciones de los especialistas:

XXIII) Situación institucional en el contexto actual

A raíz de los acontecimientos generados en el año 2011, relacionados con la crisis financiera institucional, así como la atención de los informes generados en tal sentido por diferentes actores dentro y fuera del contexto institucional, se requiere abordar de forma integral la transformación de la gestión de recursos humanos a nivel institucional.

XXIV) Situación institucional en el contexto actual

Se ha recomendado desarrollar un Plan de Desarrollo Integral de Recursos Humanos que abarque modelo de gestión, análisis de estructura, desafíos en políticas, planificación, información y gestión, estrategias de acción para el desarrollo, sistemas de remuneración, contratación, análisis de puestos, y otros.

XXV) **Consideraciones en el análisis del contexto institucional de cara al proceso de contratación**

- Situación financiera Institucional acreditada en informes de OPS, Informe de Especialistas, informes gerenciales y otros informes relacionados.
- Medidas para Mejor Optimización de los Recursos 2012-2013.
- Contexto actual en Recursos Humanos en que se recomienda un Plan de Desarrollo Integral de Recursos Humanos.

XXVI) **Recomendación**

Declarar desierta la Licitación Pública 2010LN-000024-1142

En atención a la **Licitación Pública 2010-LN-000024-1142 “Consultoría para realizar Estudio Integral de Puestos de la Escala Administrativa”**, teniendo en cuenta los argumentos referidos en el presente informe, tales como **la situación financiera institucional, la definición de prioridades a que ha tenido que recurrir la Institución producto de dicha crisis, la definición de “Medidas para Mejor Optimización de los Recursos 2012-2013”, así como, la necesidad de efectuar un abordaje más integral en materia de recursos humanos**, - en el que previo a la revisión de la estructura de puestos, se deben abordar primero aspectos fundamentales de cara a la crisis, como la revisión y definición del modelo de gestión en recursos humanos, las políticas y desafíos en materia de empleo, planificación, remuneración, información y gestión, el análisis organizacional y funcional en razón del modelo de atención y los usuarios, así como otros aspectos asociados – **se valore la posibilidad de declarar desierta dicha contratación por criterios de oportunidad y conveniencia y de interés público institucional.**

XXVII) Criterio Jurídico oficio DJ-059-78-2012 del 27 de agosto del 2012.

“En particular se advierte de la revisión de las consideraciones realizadas por la DAGP, sobre la consultaría para realizar estudio integral de puestos, que la Administración tiene motivos suficientes para considerar declarar el procedimiento descrito como desierto.

En ese sentido, esta Dirección Jurídica considera viable desde la óptica legal, concluir el procedimiento de contratación administrativa tramitado bajo el expediente de la Licitación Pública 2010LN-000024-1142, con la declaratoria de desierto.”

XXVIII) Comisión de Licitaciones
Sesión No. 15 del 27 de agosto del 2012.

“Declarar desierto el procedimiento de la Licitación Pública 2010LN-000024-1142 “Consultoría para realizar Estudio Integral de Puestos de la Escala Administrativa de la Caja Costarricense de Seguro Social” de acuerdo con lo establecido en el artículo 29 de la Ley de Contratación Administrativa y el artículo 86 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.”

XXIX) Propuesta de acuerdo

La Junta Directiva tomando en consideración el oficio GA-33626-12 del 20 de agosto del 2012 en que el Lic. Luis Fernando Campos Montes, Gerente Administrativo, autoriza la remisión del informe DAGP-2048-2012 de fecha 23 de agosto de 2012 suscrito por el Lic. Luis Rivera Cordero, Director de Administración y Gestión de Personal, y considerando el acuerdo de aprobación de la Comisión Especial de Licitaciones, sesión No. 15 del 27 de agosto de 2012, que se fundamenta en el oficio DAGP-2048-2012 de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y en el oficio DJ-5978-2012 suscrito por la Dirección Jurídica, en los cuales se desarrollan argumentos en apego a lo establecido en el artículo 86 del Reglamento de Contratación Administrativa acuerda:

XXX) Propuesta de acuerdo

“Acoger la recomendación de la Comisión Especial de Licitaciones y declarar desierto el procedimiento de la Licitación Pública 2010LN-000024-1142 “Consultoría para realizar Estudio Integral de Puestos de la Escala Administrativa de la Caja Costarricense de Seguro Social” de acuerdo con lo establecido en el artículo 29 de la Ley de Contratación Administrativa y el artículo 86 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.”

El licenciado Rivera Cordero manifiesta que el objetivo es que, con base en la información que le da sustento y que seguidamente presentará, se acuerde declarar desierto el concurso citado. Recuerda la importancia de que a nivel institucional se realizara un estudio integral de puestos por la situación que en su momento fue descrita en cuanto al sistema de valoración y clasificación de puestos que tenía la Institución.

El Director Gutiérrez Jiménez ve la conveniencia de que se ligue un elemento muy importante del momento en que se promovió el concurso, porque él integró esa Junta Directiva y las circunstancias eran muy diferentes a las actuales, incluso, todo ese redireccionamiento que se está indicando con la participación de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Le parece

que esos aspectos deberían estar en algún concepto formalmente establecido. Recuerda la presentación que se tuvo el otro día y esta nueva misión hace, precisamente, que lo que en aquel momento parecía como muy válido, o que podría, eventualmente, ser de recibo a futuro. Si el concurso se analizara hoy día, que se dé por varias razones; no solo por el costo, porque no es el único elemento en el tema. Existen otros elementos como esta nueva visión, esa necesidad de organización integral, ese plan de desarrollo que integran diferentes situaciones relacionadas con el recurso humano que no es solo un tema económico, sino que esta Junta Directiva ha tenido esa visión y está promoviendo, precisamente, un ordenamiento relacionado con los aspectos que permiten entender que el momento no es el más adecuado para realizar un gasto de esa naturaleza y, eventualmente, no aportaría los frutos necesarios a hoy.

Señala el Director Marín Carvajal que se están valorando aspectos más cualitativos que cuantitativos, de hecho se está procediendo, o se está iniciando el análisis de una reestructuración organizacional institucional, que determinará distintos actores por puestos, no tanto por perfiles.

La Directora Solera Picado refiere que el artículo 86 del Reglamento de Contratación Administrativa, permite a la administración la facultad de declarar infructuoso el concurso, porque en este momento priva un interés público, así como las medidas de contención y de racionalización del gasto y como órgano superior, tiene que dirigir la mayor parte de los recursos a la atención directa de las personas. Le parece que es la motivación. No significa que se va a dejar de realizar el estudio en el momento oportuno, pero en este momento la situación financiera de la Institución obliga a priorizar cada uno de los gastos.

Señala el Subgerente Jurídico que en la línea de que es de carácter sobreviniente de estas circunstancias, en relación con el momento en que se tomó la decisión, son aspectos sobrevinientes al inicio de esa licitación, para indicar que se está bajo una perspectiva diferente que no estaba en ese momento, tal es el caso de la situación financiera.

El licenciado Rivera señala como referencia que el informe se trasladó a la Dirección Jurídica y en el oficio N° 5.978 menciona el particular de la revisión de las consideraciones realizadas por la Dirección de Administración y Gestión de Personal, sobre las consultorías para realizar ese estudio integral de puestos, en términos de que la administración tiene motivos suficientes para considerar que el procedimiento descrito se declare como desierto. De modo que la Dirección Jurídica en el citado oficio indica: en este sentido esta Dirección Jurídica considera viable desde la óptica legal, concluir el procedimiento realizado con la declaratoria de desierto y, adicionalmente, este estudio se envió a la Comisión de Licitaciones y recomienda declarar desierto el procedimiento de licitación pública de acuerdo con lo establecido en el artículo 29 de la Ley de Contratación y el artículo 86 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.

Sobre el particular, el Subauditor señala que como Auditoría se había emitido un informe N° LASAI-271-2011 del 16 de agosto del 2011 y en ese informe en general se coincide con el planteamiento. Un primer aspecto que se señaló en ese estudio de la Auditoría, era la necesidad de establecer un estudio costo-beneficio que viniera a respaldar la necesidad real de la contratación. Interpreta, ahora, que en los momentos del 2009, cuando se inicia ese proceso de contratación, es muy distinto al momento actual que pasa la institución, incluso, desde la perspectiva de las necesidades que pudieron haber estado motivando cada uno de estos momentos, la generación de los procesos de contratación administrativa, lo cual confirma que, efectivamente, se está ante una necesidad distinta y que prácticamente no se justificaría este

proceso de contratación. El segundo punto, que se contempló en el informe, es que el estudio de puestos incluía solo las escalas de puestos administrativos y no un análisis global e integral de todos los puestos institucionales, por ejemplo, el tema de los Profesionales en Ciencias Médicas y afines y, un tercer elemento que se incluyó, es el abordaje del precio en alrededor de un millón quinientos mil dólares, a lo cual se agregaría; con base en el conocimiento que tiene en la participación de esta Junta Directiva y los informes que se han emitido por la OPS. Le parece que hay nuevos argumentos, incluso, para efectos de que la Auditoría pueda rendir un criterio que pueda ayudar a dilucidar cualquier duda al respecto, es la posición que ha asumido la Junta Directiva en relación con la racionalización de los recursos institucionales, orientado a lo que es el tema de la estabilidad financiera de la Institución. Por otro lado, el abordaje de recursos humanos y el informe que presentó, como se ha señalado por la OPS, es concluyente en términos de que la Institución requiere para darle sostenimiento financiero institucional, un abordaje responsable en materia de incentivos, de pluses salariales y en reconocimiento de algunos beneficios, que probablemente en este momento hayan perdido vigencia, y lo correspondiente al tema de los disparadores del gasto y los esfuerzos que ha venido realizando la Institución para tratar de estabilizar la situación financiera institucional. En términos generales, considera que se está en un momento difícil y la situación actual no ameritaría que se siga con ese proceso de contratación.

Por consiguiente, teniendo a la vista los oficios números GA-33729-12, fechado 30 de agosto del año en curso y GA-33626-12 del 20 de agosto del año 2012, en que el señor Gerente Administrativo, autoriza la remisión del informe DAGP-2048-2012 de fecha 23 de agosto del año 2012, suscrito por el Lic. Luis Rivera Cordero, Director de Administración y Gestión de Personal, y considerando el acuerdo de aprobación de la Comisión Especial de Licitaciones, que consta en la sesión número 15 del 27 de agosto del año 2012, que se fundamenta en el mencionado oficio número DAGP-2048-2012 de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y en la nota número DJ-5978-2012 de la Dirección Jurídica, en los que se desarrollan argumentos en apego a lo establecido en el artículo 86 del Reglamento de Contratación Administrativa, teniendo a la vista el acuerdo de la Comisión Especial de Licitaciones, que se lee así, en lo pertinente:

“La Dirección de Administración y Gestión de Personal, mediante oficio No. DAGP-2048-2012, de fecha 23 de agosto del 2012, somete a conocimiento de la Comisión Especial de Licitaciones, el proceso de Licitación Pública No. 2010LN-000024-1142, para la contratación de una empresa para realizar Estudio Integral de Puestos de la Escala Administrativa de la Caja Costarricense de Seguro Social.

1. Antecedentes:

- La Junta Directiva en el artículo 9º de la sesión No. 8407, del 15 de diciembre del 2009, aprobó la “Política Integral de Recursos Humanos: Gestión, Empleo y Salarios, 2010”, cuya Política general en materia salarial, define que:

“La política salarial de la CCSS para el corto, mediano y largo plazo, en el plano económico – financiero estará debida y adecuadamente articulada con el comportamiento del entorno económico y la sostenibilidad financiera. Así mismo, y además de la búsqueda permanente del equilibrio interno y la competitividad externa, en su formulación se sustenta en la

productividad y satisfacción del usuario, como mecanismos fundamentales para el mejoramiento de la eficiencia en la gestión de ingresos y gastos.”

De esta manera, se establecieron las siguientes políticas, objetivos y acciones estratégicas:

Política Específica: Equilibrio Salarial Interno.

Objetivo estratégico: Elaborar un Estudio Integral de Puestos de la Escala Administrativa de la CCSS, que permita contar con un sistema de clasificación y valoración de puestos que se ajuste a los objetivos y necesidades institucionales y que cumpla con el principio de equidad interna, respondiendo a criterios técnicos consistentes con las condiciones financieras de la institución.

La decisión inicial del proceso de contratación se realizó mediante oficio DAGP-1160-2010 del 09 de julio del 2010 (folios 92 al 101) de la Dirección de Administración y Gestión de Personal.

Fecha de invitación: Mediante publicación en el Diario Oficial La Gaceta 156 del 12 de agosto del 2010. (Folio 127), La Gaceta N° 184 del 22 de setiembre del 2012 (folio 238), La Gaceta N° 195 del 07 de octubre del 2010 (folio 245), La Gaceta N° 202 del 19 de octubre del 2010 (folio 297), La Gaceta N° 211 del 01 de noviembre del 2010 (folio 318) y La Gaceta N° 221 del 15 de noviembre del 2012 (folio353)

- Apertura: Se realizó el 26 de noviembre del 2010. según Acta N° 190, (folios 363 al 364) del expediente.

2. Participantes:

OFERTA	OFERENTE	REPRESENTANTE	MONTOS TOTALES	
			(\$)	(¢) ^{1/}
Uno	PricewaterhouseCoopers Consultores S.A.	Oferta Nacional	\$1.490.000,00	¢764.802.100,00
Dos	Deloitte & Touche S.A.	Oferta Nacional	\$1.150.000,00	¢590.283.500,00

1/ Tipo de cambio del dólar con respecto al colón al día de apertura de las ofertas (¢513,29), BCCR.

3. Análisis Administrativo:

El análisis administrativo de las ofertas, fue realizado por la Subárea de Análisis del Área de Adquisiciones de la Dirección de Aprovisionamiento de Bienes y Servicios, según oficio S.A.-2010-4613 del 10 de diciembre del 2010. Para los efectos, la conclusión relevante del citado informe, es que ambas ofertas cumplen con los aspectos y requerimientos de orden administrativo definidos en el respectivo cartel. (Folios 975 al 980).

4. Criterio Técnico:

El análisis técnico de las ofertas fue realizado por la Comisión Técnica conformada en la Dirección de Administración y Gestión de Personal, de conformidad con el artículo 84° del RLCA y con base en el análisis efectuado, recomienda adjudicar la Licitación Pública 2010LN-000024-1142 “Consultoría para realizar estudio integral de puestos de la escala administrativa” a la empresa PriceWaterhouseCoopers PWC, dado que cumple técnicamente con lo establecido en el respectivo Cartel y cuenta con una ponderación final del 88.5%. Lo anterior según oficio DAGP—097-2011 de fecha 03 de febrero del 2011 y documentación anexa, visible en los folios 1115 al 1180. ”

5. Análisis de Razonabilidad de Precios:

Mediante oficio ACC-1076-2011 del 17 de mayo del 2011, (véase folios 1203 al 1215), suscrito por la Licda. Azyhadee Picado y el Lic. Santiago Murillo del Área de Contabilidad de Costos emiten el informe final sobre el estudio de razonabilidad de precios, que en lo que interesa indica lo siguiente:

“.....De estos resultados se infiere que no se presentan diferencias que evidencien la existencia de precios ruinosos o de tipo ruinoso en la oferta de la empresa PWC. Sin embargo, no se logra determinar si los precios de referencia miden el impacto de factores de tipo cualitativo, presentes en la licitación en estudio y en los precios de referencia, como son la contratación de una empresa de clase mundial con experiencia nacional e internacional en el desarrollo de este tipo de estudios, donde los consultores especializados en el campo de la contratación, con trayectoria y siendo los mismos funcionarios de planta de la empresa consultora, que permitan calificar -de forma incuestionable- los precios cotizados de excesivos o de razonables, debido a lo anterior no se logra demostrar-con la información disponible-que los precios cotizados son razonables.

Dadas las dificultades para encontrar-desde el punto de vista financiero- precios de referencias de contrataciones similares en relación con las exigencias de tipo cualitativo presentes en el cartel de licitación, corresponde a la administración valorar otras opciones para la adjudicación o no adjudicación de esta licitación, considerando la importancia institucional de la contratación de estos servicios, el costo de iniciar un nuevo proceso de contratación, la no ejecución del presupuesto asignado o la dificultad para la formulación y aprobación de una nueva asignación presupuestaria.”

El resaltado no es del original

6. Criterio Dirección de Administración y Gestión de Personal sobre la Licitación Pública 2010LN-000024-1142

La Dirección de Administración y Gestión de Personal, mediante oficio No. DAGP-2048-2012, de fecha 23 de agosto del 2012, denominado “**Consideraciones sobre Consultoría para realizar Estudio Integral de Puestos de escala administrativa. Licitación Pública 2010LN-000024-1142.**”, plantea una serie de consideraciones muy importantes, a la luz del contexto institucional en materia de sostenibilidad financiera derivados de la evaluación realizada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) en el 2011 así como de las recomendaciones vertidas por la Comisión de Especialistas y las implicaciones que ello conlleva, lo cual evidencia que se hace necesario hacer un replanteamiento integral de la gestión de recursos humanos institucional, que hace imprescindible, de previo a abordar la

situación del sistema de clasificación y valoración de puestos, realizar un redimensionamiento estratégico de los recursos humanos, el cual obviamente, incluiría, lo relativo a la materia, pero. En forma posterior y como parte del Plan de Trabajo que se realizará en su oportunidad. Por lo tanto, el informe de marras, plantea la viabilidad de la declaratoria desierta de la *Licitación Pública 2010LN-000024-1142 “Consultoría para realizar Estudio Integral de Puestos de escala administrativa.*

En síntesis la recomendación es la siguiente:

*(...) En atención a la **Licitación Pública 2010-LN-000024-1142 “Consultoría para realizar estudio integral de puestos de la Escala Administrativa”**, teniendo en cuenta los argumentos referidos en el presente informe, tales como la situación financiera institucional, la definición de prioridades a que ha tenido que recurrir producto de dicha crisis, la definición de “Medidas para Mejor Optimización de los Recursos 2012-2013”, así como, la necesidad de efectuar un abordaje más integral en materia de recursos humanos, - en el que previo a revisión de la estructura de puestos, se deben abordar primero aspectos fundamentales de cara a la crisis, como la revisión y definición del modelo de gestión en recursos humanos, las políticas y desafíos en materia de empleo, planificación, remuneración, información y gestión, el análisis organizacional y funcional en razón del modelo de atención y los usuarios, así como otros aspectos asociados – se valore la posibilidad de declarar desierta dicha contratación por criterios de oportunidad y conveniencia y de interés público institucional.*

7. Criterio Legal:

La Dirección Jurídica en su oficio No. DJ-5978-2012, de fecha 27 de agosto del 2012, otorga el visto bueno a la declaratoria de desierto del presente concurso.

8. Recomendación:

Con base en los elementos que se tienen como acreditados en el expediente de la licitación pública No. 2010LN-000024-1142 “Contratación de empresa para realizar Estudio Integral de Puestos de la Escala Administrativa de la Caja Costarricense de Seguro Social”, y de acuerdo con los términos del oficio DAGP-2048-2012, de fecha 23 de agosto del 2012 de la Dirección de Administración y Gestión de Personal y el oficio DJ-5978-2012 suscritos por la Dirección Jurídica, en los cuales se desarrollan argumentos en apego a lo establecido en el artículo 86 del Reglamento de Contratación Administrativa, que en lo que interesa indica lo siguiente:

“Artículo 86. —Acto final. (...)

Si fueron presentadas ofertas elegibles, **pero por razones de protección al interés público así lo recomiendan, la Administración, mediante un acto motivado, podrá declarar desierto el concurso.**

Cuando la Administración, decida declarar desierto un procedimiento de contratación, deberá dejar constancia de los motivos específicos de interés público

Cuando se haya invocado motivos de interés público para declarar desierto el concurso, para iniciar un nuevo procedimiento, la Administración deberá acreditar el cambio en las circunstancias que justifican tal medida.

La declaratoria de infructuoso, de desierto o readjudicación deberá ser dictada por el mismo funcionario u órgano que tiene la competencia para adjudicar.”
(Resaltado no es del original)

Esta Comisión Especial de Licitaciones avala el presente proceso, con la finalidad de elevarlo a la Junta Directiva para lo siguiente:

Declarar desierto el procedimiento de la Licitación Pública No 2010LN-000024-1142, “Consultoría para realizar Estudio Integral de Puestos de la Escala Administrativa de la Caja Costarricense de Seguro Social”, de acuerdo con lo establecido en el artículo 29 de la Ley de Contratación Administrativa y el artículo 86 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa”,

con base en la recomendación de la Comisión Especial de Licitaciones, y el fundamento que se ha tenido para vertir la recomendación, y dados los aspectos sobrevinientes que no estaban presentes a la hora de promover el concurso en consideración, tal es el caso, para ilustración, de los que se citan seguidamente y que constan en el mencionado oficio de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, número DAGP-2048-2012, del 23 de agosto del año:

“... consideraciones muy importantes, a la luz del contexto institucional en materia de sostenibilidad financiera derivadas de la evaluación realizada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) en el 2011, así como de las recomendaciones vertidas por la Comisión de Especialistas y las implicaciones que ello conlleva, lo cual evidencia que se hace necesario hacer un replanteamiento integral de la gestión de recursos humanos institucional, que hace imprescindible, de previo a abordar la situación del sistema de clasificación y valoración de puestos, realizar un redimensionamiento estratégico de los recursos humanos, el cual, obviamente, incluiría, lo relativo a la materia, pero. En forma posterior y como parte del Plan de Trabajo que se realizará en su oportunidad (...)

la situación financiera institucional, la definición de prioridades a que ha tenido que recurrir producto de dicha crisis, la definición de “Medidas para Mejor Optimización de los Recursos 2012-2013”, así como, la necesidad de efectuar un abordaje más integral en materia de recursos humanos, -en el que previo a revisión de la estructura de puestos, se deben abordar primero aspectos fundamentales de cara a la crisis, como la revisión y definición del modelo de gestión en recursos humanos, las políticas y desafíos en materia de empleo, planificación, remuneración, información y gestión, el análisis organizacional y funcional en razón del modelo de atención y los usuarios, así como otros aspectos asociados – se valore la posibilidad de declarar desierto dicha contratación ...”,

y de conformidad con lo establecido por el artículo 29 de la *Ley de Contratación Administrativa* y el artículo 86 del *Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa*, y en razón de criterios de oportunidad y conveniencia y de interés público institucional, la Junta Directiva **ACUERDA**

declarar desierto el procedimiento de licitación pública 2010LN-000024-1142 “Consultoría para realizar Estudio Integral de Puestos de la Escala Administrativa de la Caja Costarricense de Seguro Social” .

Sometida a votación la moción para que lo resuelto se adopte en firme es acogida en forma unánime.

A las diecisiete horas con treinta y cinco minutos se levanta la sesión.