

Lunes 10 de marzo de 2014

N° 8700

Acta de la sesión extraordinaria número 8700, celebrada por la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, a las doce horas del lunes 10 de marzo de 2014, con la asistencia de los señores: Presidenta Ejecutiva, Dra. Balmaceda Arias; Vicepresidente, Dr. Fallas Camacho; Directores: Sr. Nieto Guerrero, Prof. Meléndez González, Licda. Solera Picado, Lic. Gutiérrez Jiménez; Subauditor, Lic. Olger Sánchez Carrillo; y Lic. Alfaro Morales, Subgerente Jurídico. Toma el acta Emma Zúñiga Valverde.

Los Directores Marín Carvajal y Salas Carrillo comunicaron, con antelación, que no les es posible participar en la sesión de esta fecha. Disfrutan de permiso sin goce de dietas.

El Director Loría Chaves se hace presente e informa que no le será posible participar en la sesión de esta fecha, en virtud del compromiso ineludible que debe atender. Disfruta de permiso sin goce de dietas.

Ingresa al salón de sesiones el Gerente Administrativo, licenciado Luis Fernando Campos Montes; y los licenciados Luis Rivera Cordero, Director, y Rey Fernando Jiménez Carvajal, funcionario de la Dirección de Administración y Gestión de Personal; el ingeniero Sergio Chacón Marín, Director de Desarrollo Organizacional, y la ingeniera Shirley López Carmona, Asesora de la Gerencia Administrativa.

ARTICULO 1°

Se han distribuido los oficios fechados, en su orden, 7 y 10 de marzo del año en curso, suscritos por el señor Gerente Administrativo que se detallan:

- 1) Número GA-19118-14: Informe de gestión.
- 2) GA-19128-14: Informe de avance en el análisis para el “Fortalecimiento y Desarrollo de las capacidades de gestión estratégica del CENDEISS”, componente gestión del conocimiento.

La presentación de la Gerencia Administrativa se desarrolla, de conformidad con el siguiente detalle:

- i) El licenciado Campos Montes presenta lo referente a la reestructuración de la Gerencia Administrativa, con base en las siguientes láminas:

**I) Caja Costarricense de Seguro Social
Avance del proceso de Reestructuración Gerencia Administrativa.**

II) Objetivo

Fortalecimiento de los procesos de apoyo administrativo centrados en la prestación de servicios de salud a través de la gestión con enfoque en redes integradas, de manera que se procure maximizar la calidad y eficiencia en los mismos.

III) Principios para la reestructuración de la Gerencia Administrativa

- 1) No es exclusivamente un tema de estructura organizacional, sino por el contrario una redefinición del modelo de gestión integral.
- 2) La propuesta parte de un análisis y diagnóstico de los procesos de las unidades que ameritan transformaciones para incrementar su impacto.
- 3) Definición de propuestas orientadas a apoyar la prestación de servicios de salud y a los funcionarios.
- 4) El proceso deberá ser gradual y progresivo en el tiempo.

IV) Fases evolutivas del proceso de reestructuración



V) Fase 1 diagnóstico.

VI) Fase 1 diagnóstico.

Modelo de gestión.

- Modelos de gestión que no se ajustan a la prestación de servicios actuales.
 - Sistemas de Información fragmentados o inexistentes.
 - Funciones no acordes con el ámbito de competencia.
 - Duplicidad de funciones.
 - Concentración de gestión operativa en el nivel central.
 - Funciones similares para categorías ocupacionales diferentes.
 - Perfil no acorde con sus funciones.
- Fuente: Diagnóstico de la Estructura Funcional y Organizacional del Nivel Central, Mayo 2012

VII) 2) Fase 2 Análisis del recurso humano y procesos.

VIII) Análisis del Recurso Humano

Análisis del Recurso Humano

Nombre de funcionario	Código plaza	Perfil Plaza	Tipo de nombramiento	Grado Académico
Gerardo Salazar González	1018			Ingeniero Industrial
Auralla Reyes Núñez	1013			Técnico medio en secretariado
José Mario Vargas Rodríguez	44208			Bachiller en Archivística
Andrey Salazar Cuadra	38124			Bachillerato en Administración Pública, proceso de tesis para optar por Licenciatura en Administración
Beatriz Guzman Meza	1128			Bachiller en ingeniería
Diego Juárez Acevedo	1003	Asistente Técnico Administrativo 2	Propiedad	Técnico en computación
Gerardo Martínez Bolívar	1006	Asistente Técnico Administrativo 2	Propiedad	Bachiller en Educación Media
Marcos Obaldía Blanco	996	Asistente Técnico Administrativo 2	Propiedad	Bachiller en Contaduría
Michael García Guevara	1011	Asistente Técnico Administrativo 2	Interino plaza vacante	Bachiller en Educación Física
Emmanuel Araya González	22568	Oficinista 3	Propiedad	Bachiller en Educación Media
Ana Lucía Jiménez Cerros	588	Operador en tic	Interina plaza vacante	Bachiller Educación Media (carrera universitaria sin concluir)
Geovanny Quirós Román	1103	Mensajero	Interino plaza vacante	Primer Año Colegio
Tobías Monge Navarro	33585	Mensajero	Interino plaza vacante	Bachiller Educación Media (Carrera Universitaria Incompleta)
			Interina en plaza	

Análisis de brecha Formación y capacitación

IX) Plan para mejorar las competencias.

X) Mapa de procesos institucionales.

XI) Alineamiento con Mapa de procesos de la Gerencia Administrativa.

XII) 3. Fase 3. Traslados de unidades según procesos y reorganización interna.

XIII) Resumen de Traslados unidades

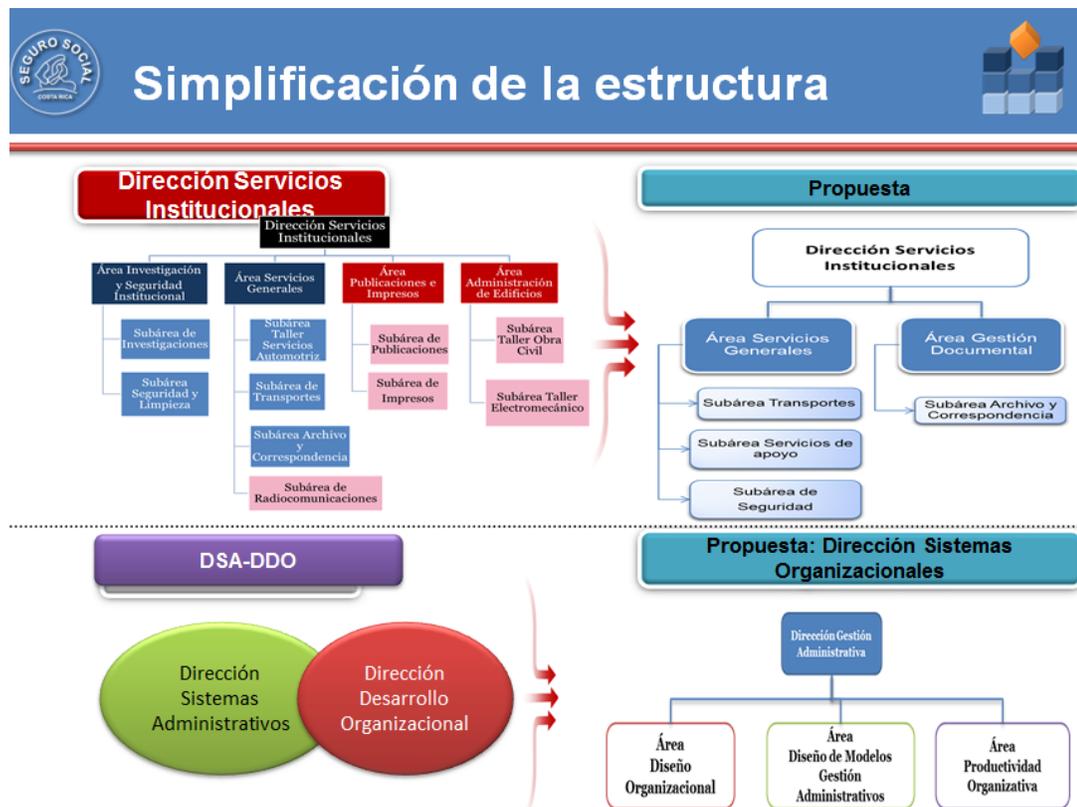
Dirección Compras de Servicios en Salud	Dra. Villalta.
Área Administración de Edificios	Arq. Murillo.
Proceso de Seguimiento de Acuerdos JD	Dr. Róger Balletero.
Área cultura organizacional	Lic. Luis Rivera Ing. Chacón.

XIV)

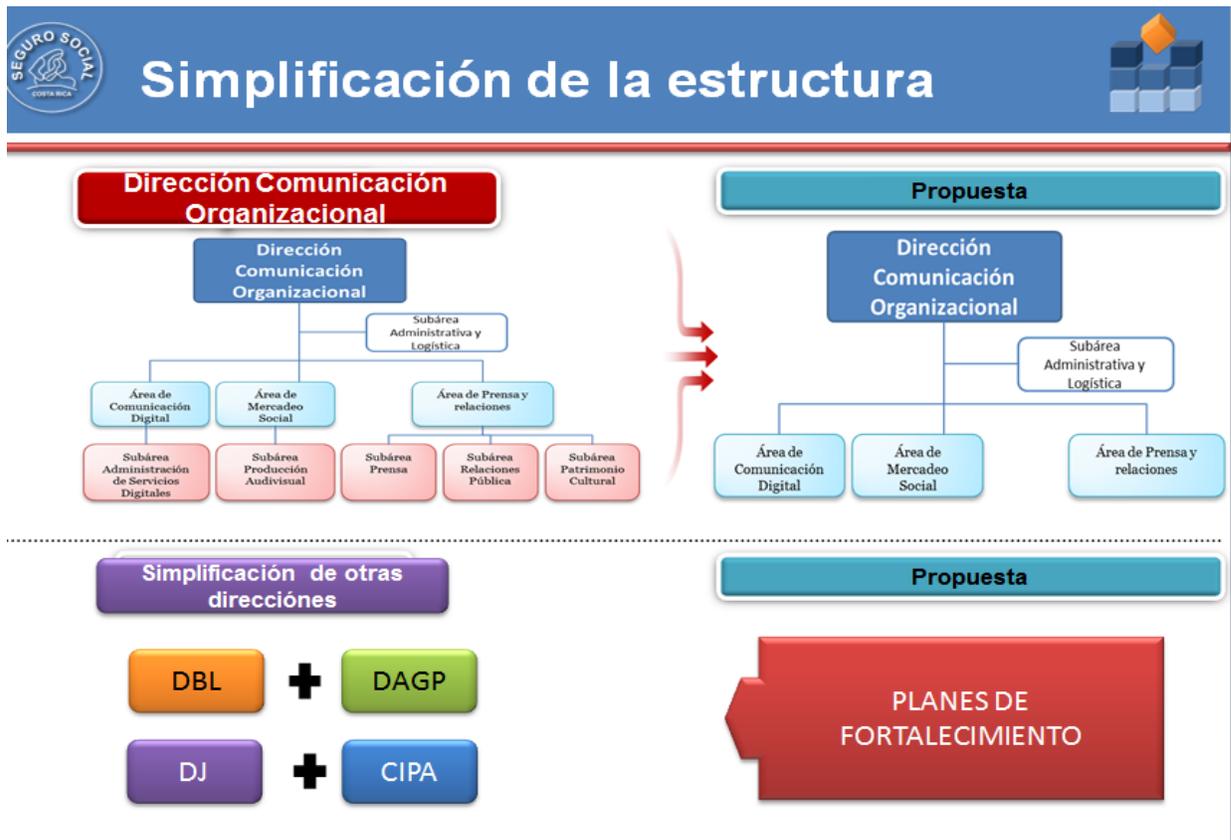
Dra. Villalta	CENDEISSS	Gestionado en proceso firma
Arq. Murillo	Programa de Emergencias, Subárea de radiocomunicaciones y Comité Emergencias	Gestionado en proceso firma
Ing. Garro	Subárea de Impresos y proceso de Flexografía	Gestionado en proceso firma
Lic. Luis Rivera, Lic. Guillermo Abarca	Dirección Bienestar Laboral	Gestionado en proceso firma
Lic. Picado	Dirección Bienestar Laboral	Analizando

XV) 4. Fase 4. Simplificación de la estructura.

XVI) Simplificación de la estructura.



XVII) Simplificación de la estructura.



XVIII) 5. Fase 5. Planes de fortalecimiento Modelos de Gestión.

XIX) 5.1 Plan Fortalecimiento de la Gestión Jurídica

Entendiendo Gestión Jurídica:

“Es el conjunto de acciones y actividades que se desarrollan institucionalmente tendentes a hacer más **eficiente su quehacer con apego al principio de juridicidad**. Dicha actividad se manifiesta en dos ámbitos: **EXTERNO** mediante la representación institucional (administrativa y judicial) e **INTERNO** mediante la función asesora (procedimental y asesora con la emisión de dictámenes”.

XX) Diagnóstico Dirección Jurídica.

XXI) Diagnóstico CIPA.

XXII) Integración de Actividades de la Gestión Jurídica

- Asesoría legal Direcciones y Gerencias.
- Subárea cobro judicial.

XXIII) Flujo de información.

XXIV) Niveles funcionales.

Nivel central	Nivel Estratégico: Emisión de Lineamientos Mejora Regulatoria Asesoría
Gestores de Red	Nivel Regional: Enlace y gestiona Asesoría y Apoyo técnico Gestiona y Coordina Casos
Nivel local	Nivel Local: Determinación Necesidades Retroalimentación a los otros niveles

XXV) Estructura organizacional.

XXVI) Plan de fortalecimiento.

1) Diseño del plan.

Gobernanza.

Mejoramiento de procesos: Optimización de procesos de la gestión Jurídica

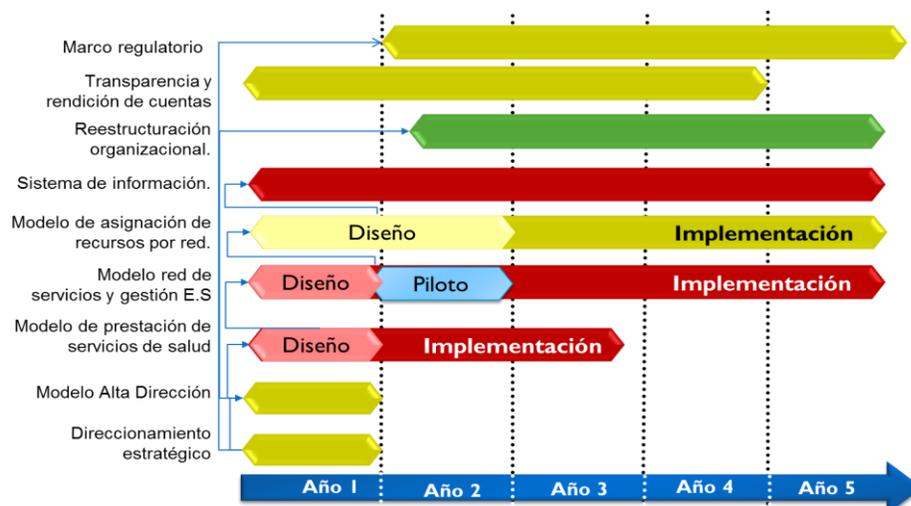
Gestión Recursos Humanos.

- Planificación.
- Cantidad.
- Competencias.
- Capacitación.

Diseño de Sistemas de Información.

2) Cronograma de trabajo.

Articulado con el Programa Fortalecimiento Integral del Seguro de Salud



XXVII) 5.2 Plan Fortalecimiento “Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS”.

XXVIII) Diagnóstico.

Fortalecer la gestión de RHS en Red.

Desarrollar políticas de RHS para un sistema integrado de salud basado en Atención Primaria y centrado en las necesidades de los usuarios.

Simplificar la gestión operativa y los sistemas de Información.

Considerar a lo menos la sostenibilidad financiera, mecanismos de participación de todos los niveles de la red y la aplicación de criterios técnico/político de priorización.

Establecer mecanismos de articulación con el sector formador (público y privado) y revisión de criterios de gestión de los Campos Clínicos según necesidades de dotación de personal de la red asistencial.

XXIX) Objetivo

Desarrollar un proceso de **fortalecimiento de la planificación, organización y gestión de los Recursos Humanos en la Caja Costarricense de Seguro Social**, acorde con los requerimientos de la prestación de servicios de salud y enfoque de redes integradas.

XXX) Organización de procesos para Recursos Humanos según análisis institucional.

XXXI) Procesos de la Gestión del Talento Humano. Mapa de Macro Procesos Institucional.

XXXII) Estructura actual.

XXXIII) Propuesta de Estructura Organizacional.

XXXIV) Propuesta de Estructura Organizacional para Recursos Humanos a nivel institucional.

XXXV) Propuesta de Estructura. Relación con Gerencia y otros entes.

XXXVI) Modelo para Nivel Central y Regional

**XXXVII) Hacia las redes de Servicios de Salud Integradas
Redes de Servicios Integrados.
Red Nacional de Gestión de Personal.
Integración de acuerdo al modelo de
Prestación de Servicios de Salud integrado en redes.**

XXXVIII)

 Plan de Desarrollo Integral de la Gestión de Recursos Humanos. 	
Programación: Productos	
2013	Organización y Función Unidad Ejecutora
	Preparación y Firma del Convenio de Cooperación Técnica CCSS-OPS
	Propuesta de Modelo de Organización de RRHH
2014	Implementación del Modelo de Organización de RRHH
	Lineamientos de Política de Recursos Humanos
	Modelos de Planificación de Recursos Humanos
	Plan de Desarrollo de Capacidades
	Revisión Marco Normativo
2015	Definición de subsistemas (Dotación, remuneración gestión y desarrollo)
	Dirección de RRHH con Plan Anual Operativo acorde con el Modelo de Planificación Estratégico definido
	ORHs con Planes de Trabajo basados en los Lineamientos Estratégicos Definidos
	Implementación del Plan de Desarrollo de Capacidades del RH
	Modelo de Gestión de la Calidad
	Estrategias de Automatización de los Procesos Sustantivos de RRHH
	Definido e Implementado Modelo de Flujo de Información de RRHH
	Sistema Web de Consulta de Información

XXXIX) 6. Fase 6. Estructura Organizacional.

XL) Estructura Organizacional de la Gerencia Administrativa

XLI) Hacia una Gerencia buscando la excelencia en la prestación de sus servicios basados en calidad.

XLII) Representación gráfica.

XLIII) Traslados a otras Gerencias.

Dirección de Servicios Institucionales a otras Gerencias.

Agrega el licenciado Campos Montes que, como había explicado, esto incluía una etapa de negociación con las diferentes unidades, y al día de hoy ya han trasladado la Dirección de Compras de Servicios de Salud a la Gerencia Médica; el Área de Administración de Edificios a la Gerencia de Infraestructura y Tecnología; el proceso de seguimiento de acuerdos a la Dirección de Planificación; el Área de Control Organizacional a la Dirección de Recursos Humanos, pero tienen pendientes otras propuestas; el CENDEISSS a la Gerencia Médica; el Programa de Emergencias y la Subárea de Comunicaciones y Control de Emergencias, está en proceso con la Gerencia de Infraestructura; como la mayor parte de las acciones están ligadas con el recurso humano, están coordinando con la Dirección de Bienestar Laboral su traslado. Un tema que todavía está pendiente de análisis tiene que ver con la Subárea de Cobros Judiciales y cuentan

para ello con un análisis jurídico. En cuanto a la Dirección de de Servicios Institucionales tenían una estructura y la están pasando de cuatro áreas a dos áreas y al final algunas subáreas han sido trasladadas a otras Gerencias. En cuanto a la Dirección de Desarrollo Organizacional y la Dirección de Sistemas Administrativos, en vista de que sus procesos son consistentes, están planteando una sola Dirección de Sistemas Organizacionales.

El Director Gutiérrez Jiménez considera importante que, mientras todas estas acciones van avanzando, se lleven a cabo situaciones de corto plazo, por ejemplo ver cuáles son las fuentes generadoras del CIPA, porque cuando se llegue al plan de solución de CIPA, si no se corta el número de casos que le llegan, seguirá produciéndose el gran atraso que actualmente se da en esos procesos; y uno de los problemas que tiene ese órgano no es solo su ineficiencia propia, sino la fuente generadora de cómo llegan los funcionarios al CIPA. Se ha cargado con una serie de procesos al CIPA, que se desorganizó; hace poco se vio un caso que desde el inicio hasta el final, duró once años, lo que es absurdo. De manera que vale la pena que dentro de estos períodos se piense como se cierra la llave.

La señora Presidenta Ejecutiva recuerda que ya se había dicho que se está llevando a cabo un proceso de toda la parte jurídica, lo que ya está maduro y se podría agendar para el próximo jueves.

El licenciado Alfaro Morales considera que para esta sesión no estaba contemplado el tema del CIPA, que es un tema totalmente ajeno porque el jerarca del CIPA no es la Gerencia Administrativa; es un área técnica, pero aquí se plantea un tema que ha trabajado con el licenciado Campos Montes y sus colaboradores. Le parece justo aclarar que en realidad no se conoce lo que está haciendo el CIPA; se dan adjetivos pero no se conoce la realidad. Y cree que hoy tiene que salirse de dudas en cuanto a si es lo mismo que no exista, si da lo mismo que casos como los que aparecen en la prensa y en otros medio los vea cualquier órgano integrado por Directores, en el tema de un hospital, o puede ser que sea útil que exista un CIPA, que contrario a lo que se dice, técnicamente es muy sólido. El CIPA es un órgano muy técnico que conoce realmente su negocio, que son los procedimientos administrativos; y si no se puede ver el éxito que tienen en la Corte las demandas por lo que se hace en el CIPA, es por culpa de la tramitología que tiene. El tema es qué clase de CIPA se quiere, si es el que existe hoy o si se puede mejorar. También existe un informe reciente de la Contraloría General de la República que dice de que es lo necesario para un sistema informático que trata estos asuntos. Uno de los grandes problemas en el CIPA son las investigaciones preliminares que se hacen en la Institución que en general son pésimas, de manera que hay una serie de factores que inciden en los resultados.

Le parece al Director Fallas Camacho que el CIPA es necesario, pero lo que ocurre es que son demasiados los trámites que lleva. Pero su apreciación personal es que falta capacidad gerencial en los niveles operativos, incluso hay que revisar reglamentos que esta misma Junta Directiva ha aprobado; hay una posición primordial del recurso humano, de manera que debe analizarse cómo fortalecer esa capacidad para mantener una relación más apropiada en los niveles de jefatura.

Manifiesta el Director Gutiérrez Jiménez que el tema de fondo es que hay un problema; además, las normativas existentes no van a ayudar, por lo que hay que estructurar las fuentes, hay que estructurar las normativas, pero hay que hacerlo ya.

Señala el licenciado Campos Montes que hace rato la Junta Directiva ha venido mostrando su preocupación por el tema del CIPA; hay acuerdos viejos que piden que se revise todo el tema de su organización, de modo que ellos se han dedicado. En este plan de fortalecimiento, se trata de analizar la causas por las cuales el CIPA se comporta de esa forma. En el segundo trimestre del año pasado han seguido una directriz con criterios mínimos de admisibilidad, porque al CIPA solamente le debieran llegar los casos estratégicos, de importancia material relevante, los casos de acoso de acuerdo con las normas laborales; y esto hizo que en 2013 la cantidad de casos que venían ingresando se redujeran considerablemente. Por otro lado, también había ausencia de un sistema de información adecuado; ya hoy están revisando cuestiones virtuales con el nivel local, que también está haciendo que se reduzcan los casos. No obstante, estas acciones, si bien han sido efectivas, no son la solución.

En cuanto a la gestión jurídica, señala el licenciado Campos Montes que está dispersa en todos los niveles, en donde hay una red jurídica, con ciertas coordinaciones, pero al final de cuentas lo que se encuentra son abogados asesorando a todos los niveles jerárquicos. Aquí en el nivel central hay abogados en los despachos de las Gerencias, en los despachos de las Direcciones de Sede y también en el nivel local.

Comenta la Directora Solera Picado que si bien es cierto la Dirección Jurídica tiene ese trabajo, se sabe que no hay uniformidad con respecto al número de abogados que hay en cada unidad. Casi todas las unidades tienen abogados, pero dentro de un mismo hospital de una misma categoría o de una clínica, tienen diferente cantidad de abogados; y cree que debe darse un ordenamiento en estándares, de acuerdo con la complejidad del centro.

La doctora Balmaceda Arias señala que un aspecto importante que le comentaba el licenciado Alfaro Morales, es que esos abogados están contratados para atender al Director o Jefe de la Unidad y no para la Institución. La Dirección Jurídica, desde el año 2008, ha entrado en un proceso mucho más maduro, en donde ha venido estableciendo como rectorías de todos los procesos para poder unificar criterios sobre el quehacer de esos abogados, porque cada uno andaba por la libre. De modo que hay consejos regionales con los abogados para poder unificar criterios y evitar diferencias sustanciales, lo que ha ayudado a nivelar y a conocer también la gente, para saber con qué se cuenta. Cree que es un proceso maduro, estable; se han hecho congresos, además de toda la normativa que se publica, pero, reitera, es parte de un proceso.

El señor Gerente Administrativo aclara que este es un avance del proyecto de reestructuración; hay actividades a las que hay que darles tiempo, conforme avance el tema de redes de servicio; porque cuando tengan la estructura de la propia red, habrá que analizar cómo están distribuidos los abogados.

Señala el licenciado Alfaro Morales que hay una preocupación auténtica con este tema, y es que el abogado de la Institución debe ser un abogado de la Caja, no de un médico, no de un área de salud. No hay una visión de compartir esa asesoría profesional, por ejemplo no hay una visión de un circuito de abogados que den asesorías. La función consultora, como lo han señalado, pone en riesgo esa función objetiva, si se da en un grado estrictamente de subordinación. La objetividad e imparcialidad de esa asesoría son elementos fundamentales de subrayar.

Indica la señora Presidenta Ejecutiva que la Gerencia Administrativa actual tiene Recursos Humanos, la Dirección Jurídica que se pasa a la Gerencia General junto con el CIPA, Bienestar

Laboral que se pasa para Recursos Humanos, la Dirección de Comunicación Organizacional, que se pasa para la Alta Gerencia; por tanto, queda solamente lo que atañe a Recursos Humanos más la Administración del Edificio Central y Servicios Generales, que en su momento, va a pasar a los Gestores de Red, de modo que esa función ya no estaría en el Nivel Central.

Al comentario del Director Gutiérrez Jiménez, en el sentido de que no cree que se tenga que decir que esta Gerencia es solo de Recursos Humanos, anota la doctora Balmaceda Arias que la connotación de Recursos Humanos es enorme.

Señala el Director Gutiérrez Jiménez que Recursos Humanos normalmente se distrae en el concepto hacia planillas, control de vacaciones, etc., pero cree que la Gerencia y la Subgerencia de Recurso Humano van a tener otras labores propias de la vida real, como el CENDEISSS, que está quedando adscrito; no es típicamente Recursos Humanos, hay todo un desarrollo enorme, de manera que le preocupa quitarle fortaleza a la Gerencia designándola como de Recursos Humanos; le parece que ahí se comete un error. Cuando se dice Gerencia de Recurso Humano pareciera que se debilita a los ojos de la gente, y más bien hay que potencializarlo.

La doctora Balmaceda Arias considera que es más de nombre el problema, porque si se le quitan las otras grandes áreas que tiene la Gerencia Administrativa, como la Dirección Jurídica, Comunicación Organizacional, Sistemas Administrativos, la parte de Relaciones Laborales que le corresponde a la parte de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, no sabe qué nombre se le podría dar; son grandes áreas, porque una parte es la planilla, el pago, el reclutamiento, después está toda la planificación del recurso humano, la capacitación con el CENDEISSS, de manera que es una Gerencia muy grande pero habría que buscar un nombre más apropiado.

El Director Gutiérrez Jiménez solicita que quede constancia en actas de lo que va a comentar. Señala que, en la gestión judicial y procedimental, es importante que se visualice la parte de la Dirección Jurídica, en un renglón que hay; a su entender, hay una división odiosa en cuanto a los bienes que están en el Régimen de Pensiones y los bienes inmuebles que están dentro del Régimen de Salud. Le parece que es un tema importante al que hay que ponerle mucha atención, independientemente de quién lo vaya a tener y cómo lo va a tener. Primero, porque debe haber una tutela especial en el cuidado celoso del patrimonio institucional. Segundo, si él fuera la persona que está a cargo de la parte de notariado y demás, estaría muy enredado porque por un lado sería la persona que jurídicamente tiene que velar por ese patrimonio, pero en la vida real, la parte operativa no la controla y podría darse que una finca sea invadida, pero jurídicamente todo está bien, todo parece tener sentido y sin embargo en la vida real hay una situación que compromete el inmueble. Le parece, por tanto, que hay que articular de alguna manera este punto. Por otra parte, también le parece que en las gestiones hay una dicotomía en relación a la Dirección Jurídica como tal, porque está en control de lo que pasa en los juicios, pero no necesariamente tiene control de lo que pasa con los juicios de los abogados externos que están en cobro. Señala don Adolfo que él ha insistido en que es importante darle seguimiento, que hay que hacer un protocolo de cómo funciona, porque el cobro no es cualquier abogado el que lo hace, tienen que ser oficinas especializadas dedicadas a esto, porque si a un especialista en derecho laboral de pronto le ponen un cobro, si es muy bueno posiblemente le ponga atención, de lo contrario se va quedar en el tintero. Ese control rígido no puede hacerlo el Director Jurídico. Pero además hay otro problema, hay una Dirección Jurídica pero hay muchos abogados en otros lugares. Otra situación que se da –y está hablando en términos generales– es que aquí todo tiene que doble chequearlo el Director Jurídico, las Gerencias no asumen su responsabilidad y los abogados de

las Gerencias tampoco. El hecho de que se pretenda que el Director Jurídico, en casos específicos, haga ese doble chequeo, está bien; pero si ya viene un dictamen de la Gerencia, tanto el Gerente como el abogado que hace el estudio deben ser suficientemente responsables para avalar el criterio y mantenerlo. Y si el colega no es creíble y si lo que hay es temor porque esos abogados no están dando el fruto correcto, entonces deben despedirse dejando solo a los buenos y reestructurar, porque no puede ser posible que se haga el trabajo dos veces.

A la doctora Balmaceda Arias le parece que don Adolfo tiene un concepto de la Dirección Jurídica diferente. La Dirección Jurídica es como una rectoría, de manera que lo que hace es unificar criterios, por ese motivo se hacen las Comisiones Regionales. La Dirección Jurídica, cuando hay consultas, lo que pide es que venga el criterio y una cuestión armada y lo que se hace es revisar por si hay otra jurisprudencia que tal vez no se conoce; por lo general, los abogados de las unidades resuelven los asuntos que son competencia de las unidades a las que están adscritos, pero cuando son decisiones que impactan no solo la unidad sino a nivel institucional, entonces la Dirección Jurídica tiene que tomar parte, además todos los asuntos que vienen a la Junta Directiva deben ser valorados por la Dirección Jurídica.

Manifiesta el Director Gutiérrez Jiménez que no cree estar confundido, es lo que él ha visto en ocho años aquí; en ese tiempo, ha visto dictámenes técnicos tan pobres, que ni un estudiante de derecho lo haría. Está de acuerdo en que cuando haya una situación sustancial que se deba vincular jurídicamente, por supuesto que el Director Jurídico y la Dirección la tienen que avalarla. Pero hay asuntos que vienen de las Gerencias que no deberían ser doblemente chequeadas, porque si es un estudio y es un criterio técnico, debería ser suficientemente sólido para no tener que revisarse.

En cuanto al tema de las propiedades institucionales que trae a la mesa el Director Gutiérrez Jiménez, considera el licenciado Alfaro Morales que lo que plantea don Adolfo es importante y así se lo ha hecho saber al señor Gerente y seguro lo tienen en la valoración. En conversación con el Jefe de Notarial y viendo los últimos eventos ocurridos, piensa que más que hablar de un Registro de Propiedades, se debe hacer un trámite general, más bien una gestión de las propiedades. Las propiedades de la Caja deben ser gestionadas; más que tenerlas archivadas, hay que estar revisando todos los días. Y con gestionar se refiere a que hay que saber a nombre de quién está registrada esa propiedad, porque hay unas registradas a nombre de la Caja, otras son de la Caja Costarricense de Seguro Social, hay una dispersión en cuanto a la nomenclatura; otras le pertenecen a la Caja porque se sabe que hay un edificio de la Caja, pero a la hora de ir a ver, resulta que quien la donó ya murió, de modo que la pregunta es si hay que hacer una mortal, a algunas hay que hacerles información posesoria. Puede ser que en algunas oficinas se diga que se tiene el registro de todas las propiedades, pero la pregunta es si están a derecho, si están a nombre de quien tienen que estar, si están con los procesos judiciales que tienen que tener. Lo que quiere decir es que más allá de tener un listado de las propiedades, se demanda la gestión de las propiedades, y esa es una tarea complicada. Pero de todos estos temas se ha conversado con el licenciado Campos Montes y se está valorando indicar cada una de estas gestiones.

El licenciado Sánchez Carrillo manifiesta que, respecto a este tema, la Auditoría ha emitido una serie de informes y en este momento se encuentran trabajando en otros. Les parece que es un tema muy importante para la Institución, porque se estima que aproximadamente el 30% de las propiedades no aparecen registralmente inscritas en el Registro de la Propiedad y es un tema al que hay que darle la trascendencia y así lo han señalado en una serie de informes. El segundo

punto es que han confirmado que efectivamente existen acciones aisladas, por un lado el Seguro de Enfermedad y Maternidad (SEM) tiene su propio sistema de administración de bienes inmuebles y por otro lado el sistema de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) también tiene su propio sistema. Probablemente es parte de las competencias que tienen; ha sido un tratamiento eminentemente contable y administrativo, lo que significa que están a mitad del camino, porque ellos no tienen el criterio desde el punto de vista jurídico notarial de cuál es el procedimiento civil. Por ejemplo, ahora el licenciado Alfaro Morales hablaba de una información posesoria y posiblemente un funcionario en materia contable, en materia administrativa, no va a tener experiencia en materia jurídica para tratar de generar un valor agregado que al final se vea reflejado en un fortalecimiento y una protección del patrimonio institucional, como la Ley de Control Interno lo exige. Creen que ahora, aprovechando esta presentación que se está haciendo y este esfuerzo de reestructuración, como decía la señora Presidenta Ejecutiva se debe partir de puertos aislados a puertos unificados. El criterio de la Auditoría es que esa separación de la administración de los bienes inmuebles del SEM y de IVM, proviene de aquella máxima jurídica que dice que no se pueden transferir recursos del SEM a IVM y viceversa. Tienen información también de que hay algunas propiedades mayores a mil hectáreas que en este momento están en riesgo de ser invadidas por precaristas o grupos de diferente índole, lo que sería contraproducente para el interés patrimonial de la Institución. Creen que hay que fortalecer la gestión notarial no solamente bajo una visión específicamente jurídica, sino una visión multidisciplinaria del tema notarial, que por supuesto sea el elemento esencial de la gestión la participación de un área de notariado con un abogado, que en este caso se tiene, pero también haciendo equipo con él un funcionario contable, en materia de administración, en materia de sistemas de información, para que se logre, como decía don Gilberth, depurar la información.

Anota la doctora Balmaceda Arias que ya se emitió un acuerdo en ese sentido; se había solicitado un informe de cómo están las propiedades y se le está pidiendo a la Administración que haga una propuesta para establecer una oficina de notariado y tener un sistema único de propiedades institucionales, tanto de la parte jurídica como de bienes inmuebles. Sugiere reiterar la premura de esta unidad y señalar un plazo de hasta dos semanas para que se presente el informe.

Propone el Director Gutiérrez Jiménez agregar que se instruye a la Administración para que incluya en el informe el detalle de todas las propiedades, junto con las propuestas de acciones para proteger aquellas que puedan estar en riesgo.

La señora Presidenta Ejecutiva somete a votación la propuesta, la que es aprobada por unanimidad.

Por tanto, en relación con propiedades de la Institución, la Junta Directiva –unánimemente–
ACUERDA:

ACUERDO PRIMERO: solicitar a las Gerencias de Pensiones y Financiera que se realice el análisis pertinente y se establezca un único sistema para el manejo y control de todos esos inmuebles.

Asimismo, se reitera lo resuelto en el artículo 3° de la sesión número 8695, celebrada el 20 de febrero anterior, de manera que en un plazo de dos semanas se presente un informe de todas las propiedades, en particular de aquellas que pudieren encontrarse en riesgo y la propuesta de acción para atender la situación y proteger esos inmuebles.

Ambos informes se solicitan en un plazo de quince días.

ACUERDO SEGUNDO: habiéndose hecho la presentación pertinente, en cuanto a la reestructuración de la Gerencia Administrativa, la Junta Directiva –por unanimidad- **ACUERDA** dar por recibido el informe presentado.

Sometida a votación la moción para que lo resuelto se adopte en firme es acogida en forma unánime. Por lo tanto, el acuerdo se adopta en firme.

ii) Prosigue don Luis Fernando y se refiere al Informe de avance en el análisis para el “Fortalecimiento y Desarrollo de las capacidades de gestión estratégica del CENDEISSS”, componente gestión del conocimiento.

El licenciado Jiménez Carvajal presenta el citado informe, para lo cual se apoya en las siguientes láminas:

- 1) Informe de avance en el análisis para el "Fortalecimiento y Desarrollo de las Capacidades de Gestión Estratégica del CENDEISSS"
- componente "Gestión del Conocimiento" -
- 2) Acuerdo Junta Directiva artículo 25° de la sesión N° 8653, celebrada el 7 de agosto de 2013
ACUERDO PRIMERO: dar por recibido el informe "Propuesta de Modelo de Organización y Gestión en Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social", presentado por la Gerencia Administrativa y la Organización Panamericana de la Salud (OPS).
- 3) Acuerdo Junta Directiva artículo 25° de la sesión N° 8653, celebrada el 7 de agosto de 2013
ACUERDO SEGUNDO: según los mismos términos del documento que queda constando en la correspondencia de esta sesión, aprobar la propuesta “Modelo de Organización y Gestión de Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social”, con excepción del componente de Gestión del Conocimiento (CENDEISSS), dado que se encuentra en análisis por parte de la Administración.
- 4) Acuerdo Junta Directiva artículo 25° de la sesión N° 8653, celebrada el 7 de agosto de 2013

ACUERDO TERCERO: solicitar a las Gerencias Administrativa y Médica que, en coordinación con la Organización Panamericana de la Salud, dentro del marco del Proyecto de Desarrollo de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos, se continúe con el análisis del componente Gestión del Conocimiento, específicamente lo que corresponde al modelo de Organización y Gestión del CENDEISSS (Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social) y presenten la propuesta de ajuste ante la Junta Directiva, en el término de tres meses.

- 5) Acuerdo Junta Directiva artículo 25° de la sesión N° 8653, celebrada el 7 de agosto de 2013

ACUERDO CUARTO: instruir a la Gerencia Administrativa para que, en coordinación con los entes técnicos y las demás Gerencias relacionadas, gestione lo correspondiente para la implementación del citado Modelo.

ACUERDOS FIRMES”.

- 6) Sobre la Gestión del Conocimiento.

- 7) Gestión del Conocimiento. Gerencia moderna incluye GC como parte del componente de Gestión de las Personas.

Gestión del Conocimiento. Es la disciplina que se ocupa de la identificación, captura, recuperación, compartimiento y evaluación del conocimiento. Ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: la persona y el conocimiento que este posee y aporta.

- 8) Gestión del Conocimiento. Gerencia moderna incluye GC como parte del componente de Gestión de las Personas.

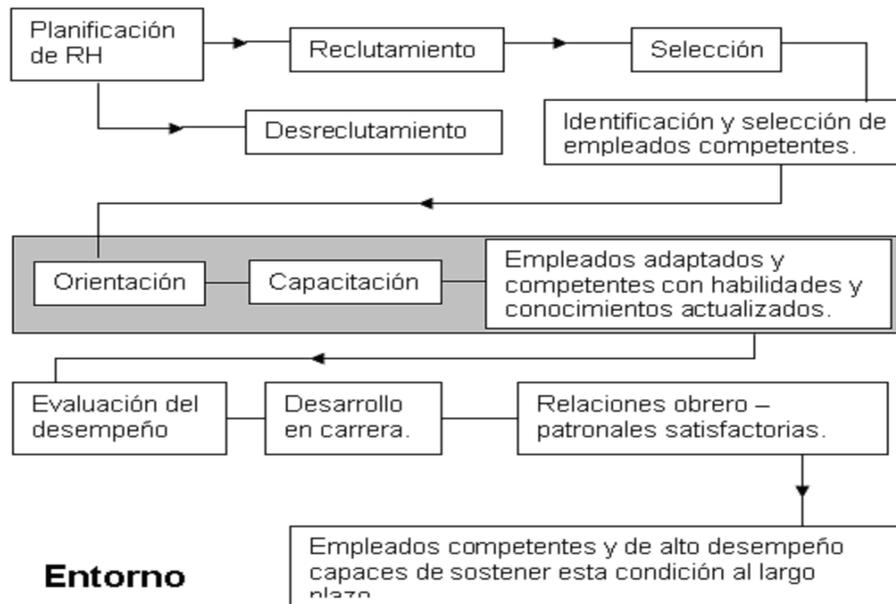
Hoy día las organizaciones definen las capacidades y las competencias que serán necesarias para adaptarse a los cambios continuos, sin embargo, en el futuro obtendrán una mayor importancia las competencias críticas, aquellas que informan realmente las claves del éxito de las personas **en el desempeño de determinadas funciones y** diferentes situaciones.

- 9) Gestión del Conocimiento. Gerencia moderna incluye GC como parte del componente de Gestión de las Personas.

Una adecuada gestión de las personas y sus competencias contribuye a la realización de una GC eficiente y orientada a la toma de decisiones y objetivos de la organización. Este desarrollo es el motor del proceso de aprendizaje que parte de asegurar la identificación de los perfiles de las personas en la organización con los perfiles de los puestos de trabajo en los que el conocimiento se refiere ofreciendo un continuo asesoramiento para la detección, el análisis y la solución de las brechas con los perfiles de puestos.

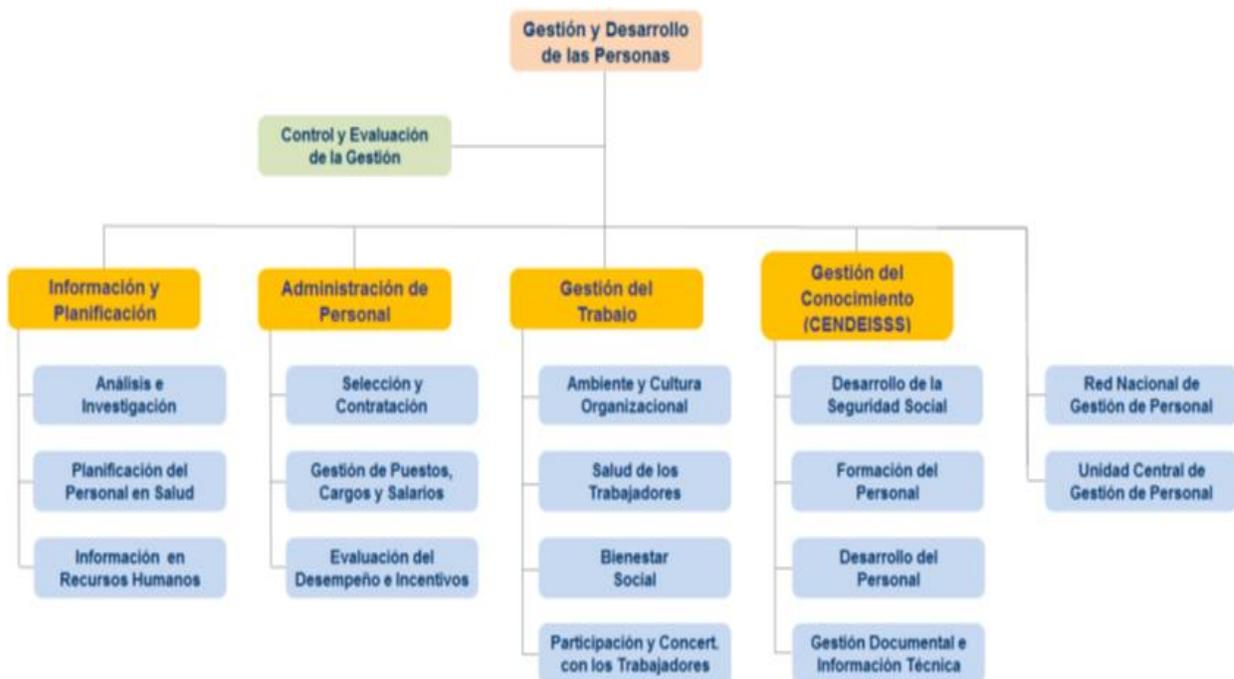
- 10) Gestión de los Recursos Humanos. Componente de Formación y Capacitación forma parte de la Gestión.

- 11) Gestión del Conocimiento. Gerencia moderna incluye GC como parte del componente de Gestión de las Personas.

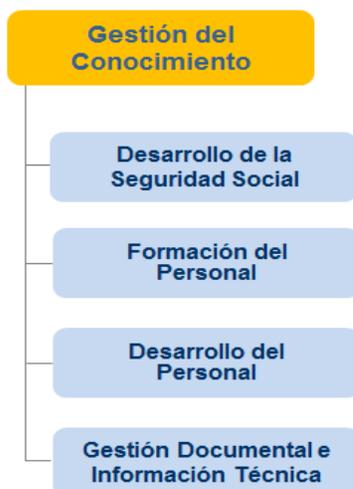


- 12) "Propuesta de Modelo de Organización y Gestión en Recursos Humanos para la Caja Proyecto Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS, Costarricense de Seguro Social".

- 13) Propuesta Fortalecimiento del Cendeiss. Mapa de Procesos Institucional. Gestión del Talento Humano. Áreas funcionales del Cendeiss según los procesos vinculados



- 14) Estructura propuesta para Gestión del Conocimiento.



- 15) De la Situación Actual del CENDEISSS.

- 16) Propuesta Fortalecimiento del Cendeiss. Mapa de Procesos Institucional. Gestión del Talento Humano.

Áreas funcionales del Cendeiss según los procesos vinculados

Área Funcional	Proceso(s) vinculado(s)
Planificación para el Desarrollo del Recurso Humano	Planificación (ámbito de Talento Humano) Regulación (ámbito de Talento Humano) Evaluación (ámbito de Talento Humano)
Desarrollo del Factor Humano	Desarrollo del Talento Humano Regulación (ámbito de Prestación de Servicios de Salud)
Sistemas de Información	Gestión Documental y ámbito del Talento Humano
Bioética	Regulación (ámbito de la Prestación de Servicios de Salud)
Área Administrativa	Procesos de apoyo Nivel 1
Soporte a procesos de investigación	Desarrollo del Talento Humano y otros procesos no determinados en el MPI

- 17) Revisión del documento: “Propuesta para el Fortalecimiento del CENDEISSS” presentado por CENDEISSS ante Junta Directiva

Oficio D.E.-3117-13 del 17 de octubre del 2013

- 18) Propuesta Fortalecimiento del Cendeiss. Principios que rigen la Seguridad Social costarricense.

- Derecho a la Salud.
- Cobertura Universal y el acceso universal.

- Aseguramiento universal.
- Atención Primaria de Salud.
- Calidad de los Servicios.
- Organización de la atención.
- Tecnología adecuada y apropiada.
- Desarrollo y Gestión del conocimiento
- En este contexto el CENDEISSS propone redefinirse para seguir siendo la Institución pertinente y necesaria para el desarrollo del sistema de salud y de la Seguridad Social de Costa Rica.

19) Propuesta Fortalecimiento del Cendeiss. Orientación de la propuesta de organización.

“La reorganización y fortalecimiento institucional del Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISSS) se orienta a convertirse en un centro de gestión y transferencia de conocimiento de altos niveles científico y de pertinencia social (“Think tank”), que constituye una respuesta correcta a esa coyuntura de crisis y a los nuevos desafíos de la protección social en el futuro, destacando la formación de cuadros de conducción y Gestión Estratégica de la Seguridad Social.”

20) Propuesta Fortalecimiento del Cendeiss. Procesos identificados.

Generación del Conocimiento: producción de información científico-técnica para fortalecer la toma de decisiones. Se rige por las siguientes líneas de acción.

- Desarrollo de investigaciones, que estimulen la búsqueda permanente del conocimiento y la innovación de la gestión institucional y la prestación de los servicios basados en evidencia y altos estándares de bioética.
- Gestión estratégica de la información.
- Proveer insumos para el diseño de políticas institucionales basadas en evidencia.
- Formulación e implementación de propuestas innovadoras de salud y seguridad social.

Repositorio de información estratégica.

21) Propuesta Fortalecimiento del Cendeiss. Procesos identificados.

Transferencia de Conocimiento: Gestión y producción de procesos de desarrollo de competencias del recurso humano, mediante programas de capacitación y formación, basados en evidencia y altos estándares de bioética.

- Producto: Recurso Humanos competente para la gestión institucional.
- El CENDEISSS fortalece los macro procesos institucionales de planificación, regulación, conducción, asesorías, seguimiento y evaluación en la materia específica de su competencia.

- 22) Propuesta Fortalecimiento del Cendeiss. Responsable ante el Sistema Nacional Público de Salud.

“El CENDEISS es por tanto una organización responsable de la Gestión del Conocimiento para el Sistema Nacional Público de Salud, como se presente en el siguiente esquema.”

Gestión del Conocimiento

Programa Estudios/Investigación para el desarrollo del sistema de salud público y seguridad social

Programa de referencia nacional de bioética

Think tank

Programa Nacional de Capacitación y formación

- 23) Consideraciones del documento: “Propuesta para el Fortalecimiento del CENDEISS”
Oficio D.E.-3117-13 del 17 de octubre del 2013.

- 24) Análisis del documento.

- Corresponde a una propuesta muy general que no contiene aspectos concretos de abordaje e integración con los procesos sustantivos de la gestión de los recursos humanos.
- Identifica al CENDEISS como responsable de la Gestión del Conocimiento para el Sistema Nacional Público de Salud, lo cual podría ser un aspecto a analizar desde el punto de vista del ámbito de sus competencias, dado que la rectoría al respecto le compete al Ministerio de Salud en su calidad de ente rector en materia de la salud pública.

- 25) Análisis del documento

- No plantea un modelo de organización específico para el CENDEISS, ni sus interrelaciones con los procesos de la organización actuales de la organización.
- Desvincula y fragmenta los procesos gestión del conocimiento y transferencia del conocimiento de los procesos sustantivos del Proceso de Apoyo de Recursos Humanos aprobado por la Junta Directiva.
- Plantea la gestión y conducción de procesos de desarrollo de competencias del recurso humano, mediante programas de capacitación y formación que son procesos inherentes a la gestión de los recursos humanos.

- 26) Análisis del documento.

- Si bien es cierto se trata de la presentación de las primeras ideas, la propuesta presenta un carácter general en las intenciones de fortalecimiento que propone, lo que genera que se presente, desde el punto de vista de los procesos, dualidad en las funciones que finalmente desarrollaría.
- La propuesta identifica al Centro como el responsable de la gestión del conocimiento para el Sistema Nacional Público de Salud, no obstante este principio va más allá del enfoque del CENDEISS como ente para la capacitación y desarrollo de los funcionarios

institucionales e inclusive podría duplicar actividades que desde la rectoría del sector salud del país se estén dando.

27) Conclusiones

- Los diagnósticos realizados, tanto a lo interno como a lo externo de la institución en materia de recursos humanos son coincidentes en cuanto hay que realizar un abordaje integral de la gestión de los recursos humanos a nivel institucional.
- Dichos estudios plantean que es necesario realizar un replanteamiento y reposicionamiento estratégico, integrado y coordinado de la forma en la institución ha venido gestionando los recursos humanos.

28) Conclusiones

- Consciente de lo anterior, la Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva de la institución ha apoyado todas las iniciativas tendientes al Fortalecimiento de la Gestión de los Recursos Humanos, aprobando en primera instancia el Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de los Recursos Humanos, así como la Propuesta de Modelo de Organización y Gestión en Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social y el convenio de asistencia y cooperación técnica con la Organización panamericana de la salud (OPS).
- Se requiere de acciones integradoras a fin de que los procesos sustantivos en materia de los recursos humanos se gestionen de forma estratégica, transparente y transversal a toda la organización lo cual debe traducirse en una mejora en la calidad y calidez a los usuarios de los servicios.

29) Conclusiones

- La gestión del conocimiento debe entenderse como un proceso continuo y dinámico de la gestión propia de los recursos humanos que promueva el desarrollo y aprovechamiento de las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas del personal como un elemento clave y estratégico que fortalezca la prestación de los servicios
- Se requiere realizar un esfuerzo de carácter estratégico, inteligente y coordinado para desarrollar estrategias y planes de desarrollo de las capacidades del personal de la institución.

30) Conclusiones

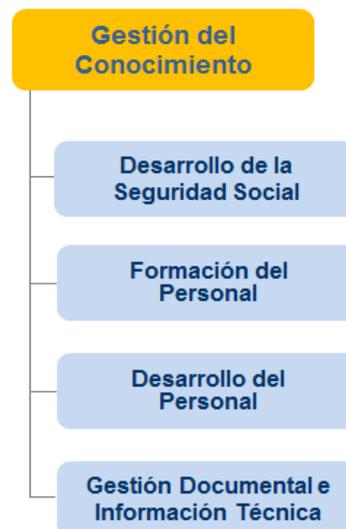
- La gestión del conocimiento debe abordarse como un proceso estratégico de la gestión de los recursos humanos para todo el personal de la institución.
- Es necesario y conveniente para la organización realizar un replanteamiento en la forma en que se ha venido gestando el “conocimiento” a fin de potencializarlo en la institución, en beneficio de los usuarios de los servicios, lo cual implica la definición de nuevos paradigmas en esta materia.
- Es necesario iniciar un proceso lo antes posible para el "Fortalecimiento y Desarrollo de las Capacidades de Gestión Estratégica del Cendeiss".

31) Recomendaciones

- Tener como parte de los insumos de análisis el documento planteado por la Dirección del Cendeiss, que se constituye en un componente muy importante para buscar oportunidades de mejora en el marco de proceso de fortalecimiento y desarrollo del CENDEISS.
- Con el propósito de alinear la gestión que realiza el CENDEISS de acuerdo a los nuevos procesos sustantivos o componentes del Modelo de Organización y Gestión en Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social aprobado por la Junta Directiva el artículo 25° de la sesión N° 8653, celebrada el 7 de agosto de 2013, que se proceda a realizar la readscripción del CENDEISS al componente de Gestión y Desarrollo de las Personas en la Gerencia Administrativa, a excepción de la Subárea de Cooperación Internacional, el Área de Bioética y los componentes de Campos Clínicos e Internos.

32) Recomendaciones

- Trasladar por readscripción, la Subárea de Cooperación Internacional a la Dirección de Planificación Institucional.
- Trasladar por readscripción, el Área de Bioética así como los componentes de Campos Clínicos e Internos a la Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud.
- Aprobar el componente Gestión del Conocimiento presentado en el Modelo de Organización y Funciones.



33) Recomendaciones

- Delegar en la Gerencia Administrativa, con el apoyo de la Gerencia Médica, la conducción de un proceso gradual que propicie el *"Fortalecimiento y el Desarrollo de las Capacidades Estratégicas del Cendeiss en la CCSS"*, para lo cual se presentaría en el término de un mes un modelo con las propuestas de abordaje y las acciones en corto, mediano y largo plazo, que integre los objetivos, actividades, responsables, fechas de cumplimiento y costos asociados, todo esto en el marco Proyecto de Desarrollo Integral

de las Funciones Estratégicas de los Recursos Humanos aprobado por la Junta Directiva. Considerando Incluir al CENDEISSS y Socializar

34) Propuesta de acuerdo.

35) Propuesta de acuerdo

ACUERDO PRIMERO: dar por recibido el “Informe de avance en el análisis para el "Fortalecimiento y Desarrollo de las Capacidades de Gestión Estratégica del CENDEISSS"- componente "Gestión del Conocimiento" -presentado por la Gerencia Administrativa.

36) Propuesta de acuerdo.

ACUERDO SEGUNDO: según los mismos términos del documento que queda constando en la correspondencia de esta sesión, aprobar el componente Gestión del Conocimiento (CENDEISSS) como parte del “Modelo de Organización y Gestión de Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social”, en el marco del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos.

37) Propuesta de acuerdo:

ACUERDO TERCERO: Con el propósito de alinear la gestión que realiza el CENDEISSS de acuerdo a los nuevos procesos sustantivos o componentes del Modelo de Organización y Gestión en Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social aprobado por la Junta Directiva el artículo 25° de la sesión N° 8653, celebrada el 7 de agosto de 2013:

1. Que se proceda a realizar la readscripción del CENDEISSS al componente de Gestión y Desarrollo de las Personas en la Gerencia Administrativa, a excepción de la Subárea de Cooperación Internacional, el Área de Bioética y los componentes de Campos Clínicos e Internos.

38) Propuesta de acuerdo.

2. Trasladar por readscripción, la Subárea de Cooperación Internacional a la Dirección de Planificación Institucional.

3. Trasladar por readscripción, el Área de Bioética así como los componentes de Campos Clínicos e Internos a la Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud.

39) Propuesta de acuerdo.

ACUERDO CUARTO: Delegar en la Gerencia Administrativa en conjunto con la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la conducción de un proceso gradual que propicie el *"Fortalecimiento y el Desarrollo de las Capacidades Estratégicas del Cendeiss en la CCSS"*, para lo cual se presentaría en el término de un mes un plan de trabajo que integre objetivos, actividades, responsables, fechas de cumplimiento y costos asociados. Dicho plan debe darse en el marco Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de los Recursos Humanos aprobado por la Junta Directiva.

40) Propuesta Fortalecimiento del Cendeiss. La Gestión del Conocimiento.

"La fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, más concretamente, en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas".

Laurence Pruzak.

Indica el señor Gerente Administrativo que, en cuanto a observaciones del Director Fallas Camacho sobre la meta que se desea alcanzar, la política es reforzar todo el primer nivel de atención, precisamente porque se ha visualizado que es más importante el tema preventivo que el tema curativo. En ese sentido, cuando han hecho esta propuesta, también se ha tomado en cuenta que este centro de formación o de gestión del conocimiento no puede ir más allá de las mismas políticas institucionales y de lo que puede definirse a nivel de Gerencias y Junta Directiva. Por ese motivo, dentro de este modelo hay una parte que no está aquí, que se presentará en su momento, donde el recurso humano tiene que estar muy a la par de lo que están definiendo los Gerentes y la misma Presidencia Ejecutiva como parte del proceso. En ese sentido, lo que sigue es precisamente el análisis de la propuesta que hace el CENDEISS con esos elementos de readscripción de las áreas de Cooperación Internacional, de Bioética y Campos Clínicos e internos.

El licenciado Sánchez Carrillo señala que, en estos tres puntos de Bioética, campos clínicos de los internos y residentes, son temas que efectivamente concibe, como Auditoría, de un alto riesgo, muy complejos, por una serie de situaciones que de ellos se derivan. Como Auditoría, entienden que efectivamente la Institución requiere de un proceso de formación sólido de los médicos, de los residentes y otros funcionarios, pero específicamente en este campo de medicina de residentes; sin embargo en estos tres temas han señalado algunos aspectos muy puntuales.

El licenciado Campos Montes procede a leer la propuesta de acuerdo, con las recomendaciones que han hecho los señores Directores, como sigue: Delegar en la Gerencia Administrativa, con el apoyo de la Gerencia Médica, la conducción de un proceso gradual que propicie el Fortalecimiento y el Desarrollo de las Capacidades Estratégicas del CENDEISS en la CCSS, para lo cual presentaría en el término de un mes un plan de trabajo que integre objetivos, actividades, responsables, fechas de cumplimiento y costos asociados. Todo esto en el marco del proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de los Recursos Humanos aprobado por la Junta Directiva.

El Director Fallas Camacho anota que la Junta Directiva le solicitó a la Comisión de Salud que hiciera un análisis de la Recomendación 51 de los Notables, que versa sobre el gasto en becas; la Comisión ha estado trabajando este tema desde hace rato, inclusive hace una semana se reunió con la Comisión del grupo del CENDEISS y se hizo el análisis del caso, por lo que le parece importante ligar ese asunto a las actividades del CENDEISS, para darle sentido a esa parte de la Comisión de Salud.

La Directora Solera Picado indica que la R51, que es de becas, en su momento y de una manera indirecta, fue atendida por la Junta Directiva, cuando surgen las medidas de optimización y racionalización del gasto; las primeras se dieron en octubre de 2011, porque

parecía que se estaba haciendo un gasto desproporcionado en el otorgamiento de becas sin responder a ningún plan. Por tanto, propone dejar sin efecto el acuerdo de Junta Directiva que se pidió a la Comisión, porque ya se está estudiando de manera integral este asunto; además, ese gasto se ha venido tomando en cuenta en las medidas para el uso racional de los recursos de la Institución.

Por lo tanto, se tiene a la vista el oficio firmado por el señor Gerente Administrativo, número GA-19128-14, mediante el que se presenta el Informe de avance en el análisis para el “Fortalecimiento y Desarrollo de las capacidades de gestión estratégica del CENDEISSS”, componente gestión del conocimiento, y habiéndose hecho la respectiva presentación, la Junta Directiva –en forma unánime- **ACUERDA:**

ACUERDO CUARTO: dar por recibido el “Informe de avance en el análisis para el "Fortalecimiento y Desarrollo de las Capacidades de Gestión Estratégica del CENDEISSS"- componente "Gestión del Conocimiento" -presentado por la Gerencia Administrativa.

ACUERDO QUINTO: según los mismos términos del documento que queda constando en la correspondencia de esta sesión, aprobar el componente Gestión del Conocimiento (CENDEISSS) como parte del “Modelo de Organización y Gestión de Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social”, en el marco del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos.

ACUERDO SEXTO: con el propósito de alinear la gestión que realiza el CENDEISSS de acuerdo a los nuevos procesos sustantivos o componentes del Modelo de Organización y Gestión en Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social aprobado por la Junta Directiva el artículo 25° de la sesión N° 8653, celebrada el 7 de agosto del año 2013:

1. Que se proceda a realizar la readscripción del CENDEISSS al componente de Gestión y Desarrollo de las Personas en la Gerencia Administrativa, a excepción de la Subárea de Cooperación Internacional, el Área de Bioética y los componentes de Campos Clínicos e Internos.
2. Trasladar por readscripción, la Subárea de Cooperación Internacional a la Dirección de Planificación Institucional.
3. Trasladar por readscripción, el Área de Bioética así como los componentes de Campos Clínicos e Internos a la Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud.

ACUERDO SÉTIMO: delegar en la Gerencia Administrativa la conducción de un proceso gradual que propicie el *"Fortalecimiento y el Desarrollo de las Capacidades Estratégicas del Cendeiss en la CCSS"*, para lo cual se presentaría en el término de un mes un **plan de trabajo** que integre objetivos, actividades, responsables, fechas de cumplimiento y costos asociados. Dicho plan debe darse en el marco Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de los Recursos Humanos aprobado por la Junta Directiva

- iii) A continuación, el licenciado Rivera Cordero se refiere al informe de seguimiento acuerdos de Junta Directiva, con base en las siguientes láminas:

1) Acuerdos de Junta Directiva.

1) Acuerdos de Junta Directiva.

131 acuerdos

64 acuerdos requieren gestión a presentar ante Junta Directiva

67 acuerdos requieren gestión de la administración en forma directa.

3) Acuerdos de Junta Directiva. Pendientes por unidades adscritas a la Gerencia Administrativa.

Unidad	Requieren presentación en Junta Directiva
Administración y Gestión de Personal	35
Servicios Institucionales	-
Jurídica	4
Bienestar Laboral	-
Comunicación Organizacional	-
Sistemas Administrativos	3
CIPA	-
Desarrollo Organizacional	12
Despacho Gerencia Administrativa	10
Total	64

4) Acuerdos de Junta Directiva. Caso ejemplo revisión Dirección Administración y Gestión de Personal.

Tema	Cantidad	%
Derivados de Rs	16	46%
Remuneración	5	14%
Reactivación de plazas	4	11%
Desconcentración	3	9%
Licencias o incapacidades	2	6%
Nombramientos	2	6%
Proyecto RRHH / CCSS/OPS	1	3%
EDUS	1	3%
Disponibilidad jefaturas	1	3%
Total	35	100%

5) Acuerdos de Junta Directiva. Caso ejemplo revisión Dirección Administración y Gestión de Personal.

6)

Sesión	Tema del acuerdo	% Avance
8566	Procedimiento Reactivación de plazas	100%
8577	Colaboración con el EDUS.	100%
8585	Cesantía. Ajuste artículo 29 - Código de Trabajo	100%
8596	Ajuste anualidad a puestos No Profesionales.	100%
8598	Reestructuración. Diagnóstico Nivel Central.	100%
8598	Reestructuración. Diagnóstico Nivel Central.(Movilidad)	100%
8605	Continuar con procesos Movilidad Laboral para OOC.	100%
8610	Cesantía. Agenda de recomendaciones.	100%
8612	Disponibilidad por Jefatura. Ajustes salariales a jefes.	100%
8628	Informe descongelamiento de plazas.	100%
8645	Reactivación Plazas. Hacer uso adecuado.	100%
8646	Desconcentración. Agosto 2013. Se amplía plazo 3 meses.	100%
8648	Consulta tiempos lactancia.	100%

6) Acuerdos de Junta Directiva. Caso ejemplo revisión Dirección Administración y Gestión de Personal.

Sesión	Tema del acuerdo	% Avance
8583	Automatización de procesos RH	90%
8607	Plazas Vacantes por jubilación. Estudio de situación.	90%
8609	Informe Control de Horarios.	90%
8126	Puestos Directores Regionales en régimen de confianza.	90%
8501	Estudio clasificación puestos / Directores Áreas de Salud.	90%
8543	Automatización procesos Recursos Humanos.	90%
8545	Tope de Cesantía (R.38A)	90%
8583	Automatización procesos Recursos Humanos.	90%
8584	Fortalecimiento validación derechos. Estudio de perfiles.	90%
8596	Cesantía. Seguimiento a R38. Proceso con Sindicatos.	90%
8623	Evaluación Desempeño Directores Médicos y Adm.	90%
8623	Control de Horarios. Ampliar estrategia Esc. 3.	90%
8630	Desconcentración. A Gerencias modelo de organización.	90%
8653	Proyecto RRHH. Análisis componente CENDEISS.	90%
8674	Beneficio Especial de incapacidades por maternidad.	90%

7) Atención de Acuerdos de Junta Directiva

Plan de acción para atender acuerdos.

- Se solicitó informe sobre estado de cada uno de los acuerdos de Junta Directiva.
- Se logró identificar situaciones particulares que han obligado a una revisión más minuciosa y a la coordinación con enlaces de Gerencia y Dirección de Planificación.
- Se ha iniciado un proceso de validación y depuración de casos.

- Paralelamente se trabaja en conjunto con las unidades la atención específica de los casos para que sean atendidos en el menor plazo posible.

El licenciado Campos Montes señala que, sobre acuerdos de Junta Directiva, el seguimiento institucional de esos acuerdos lo tuvo la Gerencia Administrativa el año pasado; sin embargo, se hizo una propuesta para el traslado a la Dirección de Planificación y además se elaboró una propuesta de fortalecimiento, porque en aquel momento observaron grandes problemas por la gran cantidad de acuerdos que se venían acumulando y que no se cerraban. Esa propuesta incluía acciones para revisar los procedimientos administrativos y se planteó que Planificación tenía que establecer un filtro importante a la hora de traer a la Junta Directiva los asuntos e introducir mejoras al sistema de información de seguimiento de acuerdos que utiliza la Secretaría. Es un tema difícil que tiene que ser modificado y actualizado y Planificación ya está trabajando en la implementación de esas mejoras, de hecho ya conocieron una guía que ellos elaboraron. Son problemas que de alguna u otra manera no justifican la cantidad de acuerdos pendientes, pero que si dificultan su tramitología. A raíz de una presentación que hizo don Roger en el Consejo de Presidencia, todas las Gerencias se han dedicado a esa tarea de simplificación y cierre.

La Directora Solera Picado comenta que en una revisión que se hizo de los temas por Gerencias, la Gerencia Administrativa tiene pendientes casos estratégicos, muchos de ellos vinculados con las Recomendaciones de los Notables, de manera que es preciso darles como un tratamiento uniforme para que haya un avance importante; en este campo, también hay acuerdos previos a que saliera el informe de los Especialistas que coinciden con algunas de sus Recomendaciones. Hay algunos temas que son muy estratégicos y es conveniente que la Junta Directiva los deje cerrados o en un nivel de avance importante. Por ejemplo, ahí están los temas salariales, está la parte que responde a la R21 que es la conversión de plazas versus tiempo extraordinario para abrir segundos turnos y las consultas vespertinas, que es un trabajo conjunto con la Gerencia Médica, porque quien tiene que traer la propuesta técnica es la Gerencia Médica.

El licenciado Rivera Cordero informa que este análisis se hizo a raíz del acuerdo de Junta Directiva de presentar el detalle de cada uno de los casos pendientes. Los datos que aparecen en el cuadro que se proyectó, son de la Dirección de Planificación. Del total de 74 acuerdos, 35 los tiene la Dirección de Administración de Personal, 4 la Dirección Jurídica, 3 los sistemas administrativos, 12 la Dirección de Desarrollo Organizacional y 10 el Despacho de la Gerencia Administrativa.

Anota la doctora Balmaceda Arias que este es un ejercicio que se está haciendo con todas las Gerencias. En el caso de los acuerdos que involucran a varias Gerencias, los señores Gerentes se reunieron con los enlaces, con los encargados del sistema para que les den el trámite requerido, lo que va a permitir cerrar muchos acuerdos; hay algunos que tienen que traer a la Junta Directiva, hay otros que los pueden cerrar las Gerencias, pero tienen que informarlo. La Presidencia Ejecutiva dio un plazo de una semana.

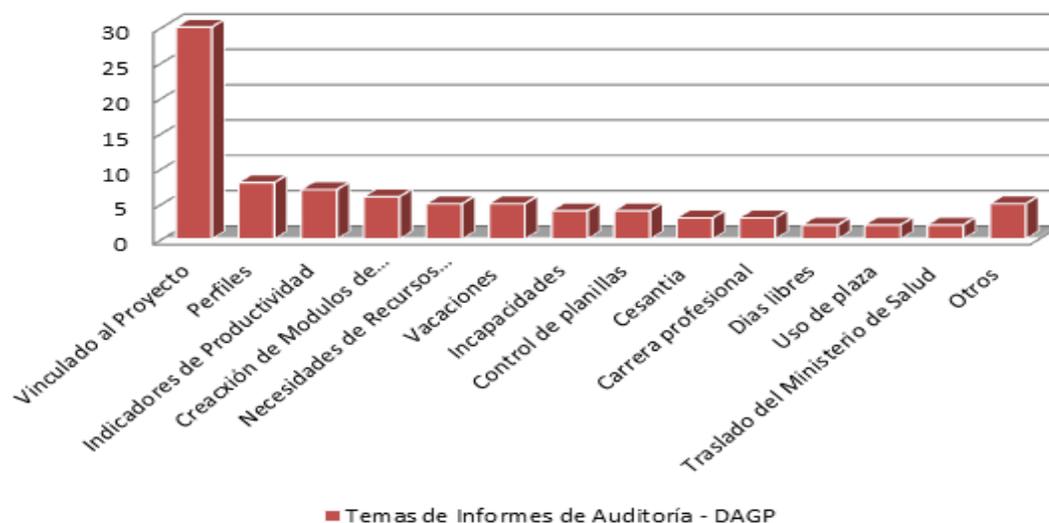
iv) Se presenta a continuación el informe relativo a la atención informes de Auditoría:

La exposición está a cargo del licenciado Rivera Cordero, con el apoyo de las láminas siguientes:

a) Informes de Auditoría

- b) Recomendaciones de Auditoría, generadas a la Gerencia Administrativa o a sus unidades adscritas. Período 2007-2013
320 recomendaciones.
148 recomendaciones concluidas.
172 recomendaciones en proceso de atención.
- c) Recomendaciones de Auditoría. El 50% de las recomendaciones corresponden a la DAGP
Recomendaciones de Auditoría. El 50% de las recomendaciones corresponden a la DAGP (gráfico).
- d) Recomendaciones de Auditoría. El 50% de las recomendaciones corresponden a la DAGP.

Temas de Informes de Auditoría - DAGP



El licenciado Rivera Cordero informa que la Auditoría Interna, en los últimos seis años, ha emitido 320 recomendaciones, ya sea dirigidas directamente a la Gerencia Administrativa o eventualmente a algunas de sus dependencias, de las cuales se han atendido 148 y han sido concluidas por completo, quedando en proceso de atención 172 recomendaciones. Es importante destacar que algunos de los informes de Auditoría se vinculan unos con otros, por ejemplo hay casi 30 recomendaciones que tienen relación con el Proyecto de Desarrollo Integral de Recursos Humanos, las cuales se atenderán dentro del desarrollo de los productos que se van a ejecutar. Es un trabajo que se ha estado coordinando con la Auditoría para ver si se pueden integrar y se agrupan varias recomendaciones.

- v) Se procede el informe relacionado con la atención de los informes de la Contraloría.

El licenciado Rivera Cordero, con el apoyo de las siguientes láminas, se refiere al informe citado:

- 1) **Informes de Contraloría**
- 2) **Acciones estratégicas. Proyección Interna y Externa**

No. Informe	Asunto	Estado (Gerencia)
DFOE-SOC-IF-15-2011	Informe relacionado con el proceso de asignación y distribución de recursos del Seguro de Enfermedad y Maternidad de la Caja Costarricense del Seguro de Salud.	En proceso de cumplimiento
DFOE-SOC-IF-05-2013	Informe sobre cumplimiento de la meta de construir 50 EBAIS por la CCSS, incorporada en el PND 2011-2014	En proceso de cumplimiento
DFOE-SOC-IF-02-2013	Informe sobre cumplimiento de la meta de construir 50 ebais por la CCSS, incorporada en el PND 2011-2014	En proceso de cumplimiento

En cuanto a los informes de la Contraloría, señala el licenciado Rivera Cordero que hay varios que tienen que ver con el proceso de asignación y distribución de recursos del Seguro de Enfermedad y Maternidad, otros sobre el cumplimiento de la meta de construir 50 EBAIS, incorporada en el PND 2011-2014.

Finalmente y habiéndose hecho la respectiva presentación, por unanimidad y mediante resolución firme se dan por recibidos los informes en cuanto a la atención de los acuerdos de Junta Directiva y de los informes de la Auditoría Interna y de la Contraloría General de la República.

A continuación, el licenciado Campos Montes presenta el Informe de Gestión 2013 de la Gerencia Administrativa y perspectivas, acciones y desafíos de la gestión administrativa en la CCSS,

- 1) Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia Administrativa
Perspectivas, acciones, y desafíos de la gestión administrativa en la CCSS.
- 2) Informe de Gestión 2013 -
Lic. Luis Fernando Campos Montes
Marzo 2014.
- 3) Gerencia Administrativa. Enfoque de acción integral en temas estratégicos institucionales.

Indicadores de Gestión de las unidades adscritas a la Gerencia Administrativa.

- **Se evaluaron un total de 536 metas para el 2013.**
- **Promedio de calificación** de las unidades de la gerencia es de **91%**.
- **82% de las metas** alcanzaron un **100%** de calificación.
- Calificación promedio de unidades **mejoró en 2% con respecto al 2012.**

- 4) Control interno
Aplicación de la Herramienta de Control Interno.
- **Herramienta de autoevaluación fue mejorada y modernizada** modificando los grados de avance (de 5 a 3) e incorporando 13 compromisos de gestión.
 - **Se aplicó herramienta** de control interno **a 48 titulares subordinados** de la Gerencia Administrativa.
 - El **71%** de las unidades muestran un **grado de avance “En Desarrollo”** lo cual se considera muy positivo.
- 5) Acciones estratégicas.
- 6) Indicadores de Gestión. Cumplimiento de metas.
- Se enfatizó procesos de rendición de cuentas, proyección interna y externa, así como una mejora continua en la calidad y prestación de la gestión y los servicios.**
 9 áreas temáticas.
- 7) Acciones estratégicas. Proyección Interna y Externa
 Proyección Interna y Externa
- Se continuó con estrategias dirigidas a la población de “lavado de manos”, contra el fumado, uso racional de los servicios, medicamentos, incapacidades y el protocolo del estornudo.
 - Se aprobó la “Política Integral de Buen Trato”. Se trabaja en el desarrollo del Plan de Acción.
 - Se llevó a cabo el III Congreso de Ética y Valores “Juntos hacia un Compromiso Humano”.
- 8) Acciones estratégicas. Igualdad y Género
- Igualdad y Género
- Se incluyó en el PAO el II Plan de Acción de la Política Institucional para la Igualdad y Equidad de Género.
 - Se capacitó a más de 700 personas en temas relacionados con igualdad y equidad a través de talleres, videoconferencias, charlas, etc.
 - Se capacitaron más de 150 personas en materia de trata de personas, para detección, atención y derivación de casos.
- 9) Acciones estratégicas. Bienestar y salud Ocupacional.
 Bienestar y salud ocupacional.
- Se divulgaron procedimientos de Hostigamiento laboral y sexual en hospitales y áreas de salud del país.

- Se constituyó la Conducción del Sistema de Gestión Preventiva de Riesgos Laborales y la Gestión Técnica en Salud Ocupacional, para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- Se realizó el XI Congreso de Salud Ocupacional con el lema: “De la Salud Ocupacional a la Salud Integral de la persona trabajadora”. Participaron 211 funcionarios.

10) Acciones estratégicas. Procedimientos y talleres.

- Se desarrollaron talleres para:
 - Gestión Integral de Sistemas de Seguridad.
 - Procedimiento, Protocolos y Controles en Seguridad Preventiva.
- Se capacitó a personal de seguridad en servicios al usuario, análisis criminal e inteligencia policial, impartidos por el Ministerio de Seguridad.

11) Acciones estratégicas. Gestión Técnica Operativa

Instrucción de Procedimientos Administrativos

- Plan de fortalecimiento. Se gestionan dos proyectos:
 - Fortalecimiento de la Gestión Judicial, que incorpora “Mecanismos de resolución alterna de conflictos”.
 - Virtualización y automatización del CIPA que busca implementar videoconferencias para comparecencias.
- Se establecieron requisitos de admisibilidad, permitiendo un mejor filtro y agilizando el trámite.

12) Acciones estratégicas. Gestión Técnica Operativa.

Gestión de Servicios Institucionales

- Se elaboraron:
 - Protocolo para la atención de eventos en los que se presuma el uso de un documento falso.
 - Política de Seguridad y Vigilancia Institucional.
 - Manual para la Administración de los Servicios de Seguridad y Vigilancia Institucional.
 - Se diseñó herramienta para identificar preliminarmente el estado en que se encuentran los servicios de Seguridad y Vigilancia en los centros médicos.

13) Acciones estratégicas. Gestión Técnica Operativa
Gestión de Servicios Institucionales

- Se llevaron a cabo 53 estudios técnicos a diferentes unidades de todo el país: 12 para servicio de limpieza, 33 en seguridad integral (física, operativa y electrónica) y 8 para seguridad electrónica.
- Se procedió, sin interrumpir prestación de servicios de transporte, al cambio de placas a nivel nacional.
- Se elaboró y aprobó documento de buena práctica denominado “Programa Seguridad Vial Institucional”, cuyo principal objetivo es la seguridad de los usuarios de los servicios de transporte.

14) Acciones estratégicas. Gestión Técnica Operativa.
Gestión de Servicios Institucionales
Adquisición de vehículos

Tipo de vehículo	Cantidad	Monto
Ambulancias para ruteo	14	\$ 724.467.06
Vehículos uso operativo	18	\$ 516.060.00
Camiones	04	\$ 255.960.00
Motocicleta	51	\$ 104.595.00
Cuadraciclo	02	\$ 6.400.00
Total	96	\$ 1.607.482.06

15) Acciones estratégicas. Gestión Técnica Operativa
Gestión de Servicios Institucionales

- Se puso en marcha un nuevo contrato con la empresa Correos de Costa Rica. Se abre opción para distribución de correspondencia mediante Buzones Regionales.
- Se continúa convenio CAJA – BCR para el “Servicio de tarjetas compras institucionales de combustible con fondos propios”, al cierre del año 2013, un total de 40 unidades ya utilizaban el servicio.
- Se aprueba implementación de Modelo de Ruteo a nivel nacional, a través de la reubicación y adquisición de las unidades móviles requeridas.

16) Acciones estratégicas. Gestión Técnica Operativa.

Periodo de evaluación 23 agosto 2012 al 01 noviembre 2013		
Datos	Núcleo La Cruz	Núcleo Nicoya
Cantidad días en operación	295	290
Cantidad días utilizada	256	223
Cantidad servicios realizados	259	225
Porcentaje de productividad	88%	78%
Personas trasladadas (pacientes y acompañantes)	1,806	1,889
Promedio personas por viaje	7	8
Porcentaje ocupación superior al promedio	46%	46%
Costo institucional de los viajes efectuados (¢)	¢29,804,065	¢26,003,168
Supuesto servicios con Cruz Roja	533	545
Costo aproximado (¢)	¢93,160,983.48	¢100,216,723.99
Diferencia (¢)	¢63,577,822.81	¢74,390,933.92
Diferencia porcentual	68%	74%

17) Acciones estratégicas. Proyección Interna y Externa

Gestión de Recursos Humanos

- Se gestiona y aprueba Plan para el Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS en conjunto con OPS.
- Se presenta primer producto “Propuesta del Modelo de Organización y Gestión en Recursos Humanos para la Caja Costarricense de Seguro Social”. Se aprueba a excepción del componente Gestión de Conocimiento.
- Se gestiona y aprueba convenio con OPS para el desarrollo conjunto del Plan de Recursos Humanos.

18) Indicadores de Gestión. Cumplimiento de metas.

19) Acciones estratégicas. Proyección Interna y Externa
Gestión de Recursos Humanos – Convenio con OPS

“Convenio de Cooperación Técnica entre la Caja Costarricense de Seguro Social y la Organización Panamericana de la Salud – Oficina Regional para las Américas – Organización Mundial de la Salud, para la ejecución del Proyecto de Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la Caja Costarricense de Seguro Social.”

- 20) Acciones estratégicas. Proyección Interna y Externa
Gestión de Recursos Humanos – Objetivos de la Cooperación con OPS.
1. Ejecutar el “Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos en la CCSS” de manera conjunta, bajos los términos definidos en el PROYECTO.
 2. Apoyar a la CCSS mediante el acompañamiento de especialistas y asesores técnicos propios de la OPS/OMS, el desarrollo de los productos contemplados en el PROYECTO.
- 21) Acciones estratégicas. Proyección Interna y Externa
Gestión de Recursos Humanos
- Se trabaja en el proyecto con los productos:
 - Políticas Institucionales de Lineamientos Estratégicos de Recursos Humanos.
 - Modelo de Planificación de Recursos Humanos.
 - Revisión, actualización y unificación del marco normativo en materia de Recursos Humanos.
 - Plan de Desarrollo de Capacidades en materia de Recursos Humanos.
 - Análisis y conceptualización de los subsistemas estratégicos de Recursos Humanos (reclutamiento y selección, cargos, puestos y salarios, evaluación del desempeño, inducción y desarrollo del personal).
- 22) Acciones estratégicas. Proyección Interna y Externa
Gestión de Recursos Humanos
- Se puso en operación el “Manual para la elaboración de estudios técnicos de necesidades de recursos humanos”.
 - Se capacitaron en el uso de la metodología a 687 funcionarios de hospitales, áreas de salud y direcciones regionales.
 - Se efectuaron por parte de la Subárea de Planificación 8 estudios para determinación de necesidades en Área de Salud Hatillo, DTIC, Sucursal San Carlos, Validación de Derechos, Red Servicios de Salud, Hospital Calderón Guardia, Corbo Judicial, Coberturas Especiales.
- 23) Acciones estratégicas. Proyección Interna y Externa
Gestión de Recursos Humanos
- Se iniciaron estudios para determinación de necesidades en:
 - Hospital de Limón.
 - Dirección Servicios de Salud Chorotega.
 - Area de salud de Coto Brus.
 - Area de Salud Ciudad Quesada.
 - Dirección Servicios de Salud Atlántica.

- 24) Acciones estratégicas. Proyección Interna y Externa
Gestión de Recursos Humanos
- Se crearon 404 plazas nuevas a nivel institucional, cifra más baja en los últimos 15 años. La totalidad de las plazas se ubicaron en Hospitales y Áreas de salud de la Gerencia médica.
 - Se realizaron 207 concursos para nombramiento en propiedad. Se nombraron 674 funcionarios en propiedad.
 - Se efectuaron 2 ajustes técnicos: profesionales en ciencias médicas (2% y 3%) y anualidad de puestos no profesionales.
- 25) Acciones estratégicas. Proyección Interna y Externa
Gestión de Recursos Humanos
- Se pagaron por concepto de salarios ordinarios y extraordinarios, un total de ¢739,661 millones.
 - En el desarrollo de aplicaciones tecnológicas se generaron la mejora o el desarrollo de 18 nuevos productos tecnológicos para uso de los trabajadores o de las oficinas de recursos humanos.
 - Se efectuó la evaluación del desempeño para 48,151 trabajadores (99,35%) del total de funcionarios registrados en el sistema.
- 26) Acciones estratégicas. Proyección Interna y Externa
Sistemas administrativos.
- En Simplificación de Trámites al usuario externo, se logró analizar, simplificar y publicar 50 trámites en La Gaceta.
 - Se inició formulación del Programa de Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria Institucional.
 - Se consolidó en conjunto con los equipos técnicos de las gerencias y de la Presidencia Ejecutiva el Mapa de Procesos Institucional, lo que permite documentar las actividades de los procesos institucionales.
- i) **“Proceso de Reestructuración del Nivel Central”.**
- ii) **Reestructuración**
- Acción Estratégica:
Conducir técnicamente el proceso de reestructuración del Nivel Central de la Institución con el fin de que el mismo se implemente en cada una de las Gerencias.
- Metas:
- Que a Diciembre del año 2013 se haya elaborado el Mapa de Procesos Institucional, Nivel 1.
 - Que a Diciembre 2013 se hayan elaborado los documentos técnicos para el proceso de reestructuración del nivel central.

Para el seguimiento anual PAO-PRESUPUESTO 2013, se obtuvo un 100% de cumplimiento en ambas metas.

iii) Avances en el proceso de Reestructuración.

Elaboración documentos por parte de DO:

- Marco General para la Reestructuración Organizacional del nivel central.
- Guía para elaborar el perfil organizacional de las unidades de trabajo.
- Criterio técnico para la conformación de subgerencias en la CCSS.
- Acuerdo de Junta Directiva relacionado con la Delegación de autoridad a la Presidencia Ejecutiva y Gerentes para modificar la adscripción jerárquica de unidades de trabajo, como avance al proceso de reestructuración organizacional del nivel central.
- Resoluciones Administrativas para el traslado de unidades.”

**iv) Proceso de reestructuración.
Readscripción jerárquica.**

Unidad que se traslada	Ubicación propuesta	Resolución Administrativa	Rige a partir de
Área Administración de Edificios, Subárea Obra Civil y Subárea Taller Electromecánico, adscrita a la Dirección de Servicios Institucionales.	Dirección de Mantenimiento Institucional, adscrita a la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías	GA-28449-13/ GIT-39763-2013	18 de noviembre de 2013
Dirección de Compra de Servicios de Salud, adscrita al Despacho de la Gerencia Administrativa.	Despacho de la Gerencia Médica	GA-28450-13/ GMD-43289-2013	04 de noviembre de 2013
Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, adscrita a la Dirección de Desarrollo Organizacional.	Dirección de Administración y Gestión de Personal, adscrita a la Gerencia Administrativa	GA-28448-13	21 de octubre de 2013

iii) Retos y Desafíos.

iv) Retos y desafíos de la Gerencia Administrativa.

- Seguimiento a Convenios, Caja-Recope, Aviación Civil, conclusión renegociación contrato con Cruz Roja, Convenio Banco de Costa Rica para manejo de combustible y pago de peajes, con la empresa HOPE, Proyectos ambientales para la recolección de desechos, y OPS.
- Adecuar de manera evolutiva y dinámica, el proceso de “Reestructuración”, a los modelos que se están desarrollando denominados “Modelo de prestación de servicios de salud” y “Modelo de organización por redes integradas.

v) Retos y desafíos de la Gerencia Administrativa.

- En línea con lo anterior, se prevé desarrollar acciones tendientes a integrar unidades como Dirección Sistemas Administrativos y Dirección de Desarrollo Organizacional, Dirección de Administración y Gestión de Personal y Dirección de Bienestar Laboral, Dirección Jurídica y Centro para la instrucción del Procedimiento Administrativo, entre otros.

Buscar el desarrollo e la implementación del Plan de Fortalecimiento de la Gestión Judicial a nivel institucional.

vi) Retos y desafíos de la Gerencia Administrativa.

- Mediante el convenio CCSS-OPS continuar con el Proyecto de Desarrollo integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos, del cual visualiza un cambio radical en a forma de hacer efectuar la Gestión de Personas en la Institución.
- La consolidación de un modelo de ruteo moderno, que facilite el transporte que le permita ahorros muy importantes a la institución, pero que sobretodo agiliza y facilite el traslado de los usuarios.

vii) Retos y desafíos de la Gerencia Administrativa.

- La capacidad de gestión no puede centralizarse, por el contrario, se debe articular y fortalecer las capacidades regionales y locales.
- La transformación en la gestión del recurso humano no gira en torno a una Dirección o unidad específica, es un compromiso de todos los niveles y todos los funcionarios.
- Mejorar capacidades y habilidades gerenciales de las jefaturas de la institución (médicas y administrativas).

viii) Retos y desafíos de la Gerencia Administrativa.

- Desarrollar un “nuevo contrato” con los trabajadores de la institución, más allá de la relación económica de trabajo: objetivo final los usuarios, una gestión por resultados y una mayor calidad de vida laboral.
- Orientar los recursos institucionales hacia los objetivos de rendimiento, productividad y satisfacción de los usuarios.
- La estructura organizacional, el modelo de gestión y los procesos estratégicos y sustantivos deben rediseñarse para la consecución de los objetivos propuestos y el cumplimiento de la misión institucional.

Sobre la compra de vehículos, consulta el Director Meléndez González si son para sustituir.

Sobre el particular, informa el señor Gerente Administrativo que son para sustituir vehículos en mal estado.

El Director Gutiérrez Jiménez expresa su duda, porque la última vez que se vio este tema se había planteado que en aquel momento, con la compra que se hizo, se había mejorado mucho la flotilla y con las unidades que se tenían la situación estaba bastante bien. Pero ahora oye que nuevamente

se están adquiriendo vehículos y quisiera saber cuál es el estado de la flotilla y cuál es la necesidad total.

Señala la doctora Balmaceda Arias que se han comprado ambulancias, pick ups, motocicletas, cuadraciclos. Se han adquirido muchas unidades y se han hecho bastantes entregas, sin embargo hay ambulancias de más de 25 años, está la de Puriscal que generó una llamada de atención del Ministerio de Salud. La flota vehicular se ha ido cambiando poco a poco pero todavía falta más de un 40% para completarla. Sobre este asunto hay un informe que se puede traer la próxima semana.

El Director Gutiérrez Jiménez anota que él ha sido sumamente crítico respecto a la gestión de la Gerencia, pero no quiere decir que no reconozca el esfuerzo que se ha hecho; cree que el equipo del licenciado Campos Montes ha mejorado mucho el quehacer de la Gerencia, en la transparencia, en la forma de presentar los asuntos. Lo dice porque le parece que se ha ido profesionalizando el equipo, el hecho de que haya profesionales en ingeniería en los procesos ayuda mucho, porque ya no se actúa por ocurrencia sino por procesos técnicos. Le parece que ese tipo de acciones son importantes. Donde cree que está deficitaria –y no es culpa del actual Gerente– es en la reestructuración del nivel central y la movilidad laboral; ese es el gran lunar de todo lo que se ha hecho a nivel de estos esfuerzos, pero el resultado de lo que se quiso hacer no fue el mejor, por diferentes razones que ya todos conocen. Le parece muy importante que estos procesos tengan continuidad, por ejemplo el hecho de seguir con el tema de productividad, de los perfiles, consolida la idoneidad de los funcionarios y se evita el padrinazgo.

Finalmente,

ACUERDO OCTAVO: habiéndose conocido la presentación del Informe de Gestión 2013 de la Gerencia Administrativa y perspectivas, acciones y desafíos de la gestión administrativa en la Caja Costarricense de Seguro Social, la Junta Directiva –por unanimidad– **ACUERDA** dar por recibido el informe presentado.

Sometida a votación la firmeza de los acuerdos que van del Primero al Octavo es acogida en forma unánime. Por lo tanto, lo acordado se adopta en firme.

El licenciado Campos Montes y el equipo de trabajo que lo acompaña se retiran del salón de sesiones.

ARTICULO 2°

Por unanimidad y mediante resolución firme, **se acuerda** reprogramar para el jueves de la semana en curso la presentación del Informe Encuestas de Satisfacción al Usuario.

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