

Lunes 3 de abril de 2017

N° 8898

Acta de la sesión extraordinaria número 8898, celebrada por la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, a las diez horas con veintidós minutos del lunes 3 de abril de 2017, con la asistencia de los señores: Presidenta Ejecutiva, Dra. Sáenz Madrigal; Vicepresidente, Dr. Fallas Camacho; Directores: Licda. Soto Hernández, Dr. Devandas Brenes, Lic. Barrantes Muñoz, Sr. Loría Chaves, Lic. Gutiérrez Jiménez, Ing. Alfaro Murillo, Lic. Alvarado Rivera; Auditor, Lic. Hernández Castañeda; y Lic. Alfaro Morales, Subgerente Jurídico. Toma el acta Emma Zúñiga Valverde.

El Lic. Barrantes Muñoz informó que no le es posible participar en esta sesión. Disfruta de permiso sin goce de dietas.

El Director Alvarado no participa en esta sesión; disfruta de permiso sin goce de dietas.

La Directora Alfaro Murillo y el Directores Gutiérrez Jiménez informaron que retrasarán su llegada a esta sesión.

Esta sesión se celebra en el Hotel Bougainvillea, en Santo Tomás de Santo Domingo de Heredia.

ARTICULO 1°

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

ARTICULO 2°

Se somete a consideración y **se aprueba** la agenda distribuida para la sesión del día de hoy, seguidamente se transcribe en forma literal:

I) “Comprobación de quórum.

II) Aprobación agenda.

III) Gerencia Financiera:

Informe de avance Plan de Innovación.

IV) Informe avance aspectos logísticos *“Mesa de Diálogo de los Sectores Sociales para la sostenibilidad del Seguro de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social”*.

Ingresan a la sala de reuniones el Gerente Financiero, licenciado Gustavo Picado Chacón; los licenciados Luis Rivera Cordero, Director del SICERE (Sistema Centralizado de Recaudación) y Director del Proyecto Plan de Innovación; Minor Zúñiga Sedó, Coordinador del Componente SICERE-Multicanal; la licenciada Marcela Quesada Fallas, Coordinadora del Componente ERP, y los ingenieros Julio Vargas Segura y Mauricio Alfaro Álvarez, y la licenciadas Karen Vega Torres de la firma Price Waterhouse Costa Rica (PWC).

ARTICULO 3°

Conforme con lo previsto se procede a la presentación del Informe de avance del Plan de Innovación.

El Gerente Financiero agradece a la Junta Directiva que haya tenido el espacio y la disposición, para que se presente este tema en una sesión extraordinaria. Hoy, básicamente, lo que va a presentar son elementos significativos de avance y se ha denominado Fase Cero. Lo acompañan parte del equipo del Plan de Innovación, el Lic. Luis Rivera y por parte del equipo de Price Waterhouse Costa Rica (PWC), el Lic. Minor Zúñiga y la Licda. Marcela Quesada, funcionarios de la Empresa Consultora que los ha venido acompañando. Para contextualizar el Plan de Innovación, hará una breve introducción. Recuerda que el año pasado se rindió un informe, este es un segundo informe y es, básicamente, cerrando la Fase Cero. Además, la Junta Directiva en la sesión N° 8754 de finales del año 2014, tomó varios acuerdos, uno es el Plan de Innovación, en términos de contratar una firma consultora de clase mundial, para que acompañe la parte de integración del Plan, así como integrar el equipo conductor de la Fase Cero; en aquel momento se indicó que el Director era el Lic. Ronald Lacayo, quien fungía como el Director del Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE). Además, se solicitó la participación y el apoyo a las Gerencias, en el ámbito técnico de sus competencias y en este momento, es muy importante que la Junta Directiva tome un acuerdo, en términos de que se aprueben un fondo con el cual se va a financiar la inversión del proyecto y de elementos que implican su implementación. En grandes rasgos es la ruta que se tiene trazada en este momento. Repite, en el mes de diciembre del año 2014 se aprobó el Plan de Innovación, en el mes de julio del año 2015 y se adjudicó en el mes de octubre del año 2015, por lo que el Plan de Innovación se inició a finales del mes de diciembre del año 2015 y se concretó el contrato con la Firma Consultora PWC en el mes de enero del año 2016. Por lo que se inició la Fase Cero en el mes de febrero del año 2016, y hoy en día para resumirlo, en el mes de febrero del 2017 se alcanzó el punto, en el que se tiene los términos de referencia, los cuales les va a permitir tratar las soluciones del componente tecnológico. Hay que indicar que el Plan de Innovación no es un tema solo de tecnologías, evidentemente, hay una serie de aspectos que están más allá. El asunto de la contratación implica un ítem importante, porque son tres grandes áreas que se plantearon en el Plan de Innovación, las cuales incluyen: procesos en temas informáticos, financieros, administrativos, logísticos y de producción. En este momento, la PWC va a profundizar más sobre el diagnóstico, porque cree que al final, es lo que se conoce y se comparte. Se encontraron sistemas desintegrados, sistemas de presupuesto, contabilidad, porque la comunicación entre ellos no se hacía, pero se ha ido creando aunque, generalmente, quedan algunos vacíos entre ellos. Hay un alto grado operativo, algunos sistemas tienen alrededor de 35 y 40 años, no solamente de sistemas sino, incluso, de parte del equipo y de piezas que hay que tener. Además, hay reprocesos muchas cargas que hay que hacerlas manuales de un sistema a otro, lo que implican altos tiempos de respuesta de las necesidades de los usuarios, también la antigüedad del diseño y arquitectura de los sistemas, al final hacen que los procesos tarden más de lo necesario. No tienen normalmente herramientas de inteligencia de negocios y en este momento con el EDUS se está experimentando, incorporadas para ese tipo de funcionalidad. El otro aspecto es que se encuentra un 100% los sistemas hechos en “casa”, por lo que ese aspecto puede tener también aspectos no recomendados, porque son grandes sistemas diseñados por estándares de sistemas de seguridad y muy desde adentro. También se observaron los servicios de carga al usuario y se determinó que los servicios, sobre todo está haciendo referencia de las áreas que no son de salud, sino los que están fuera, servicios y canales

limitados, trámites desarticulados, los funcionarios tiene que ir de un lado para el otro, porque la información no se está facilitando. Siguen siendo predominantes en trámites presenciales, las personas tienen que seguir haciendo fila, visitando lugares para poder hacer un trámite, se generan barreras en el acceso a la información, no hay un centro de entradas, sino que la persona llama a los diferentes números que pueda encontrar, por ejemplo, el caso de la Dirección de Inspección, así como en casos de Cobros o de SICERE, pero no hay un solo receptor de esa necesidad. El otro aspecto importante, es que los trámites son rígidos y no están simplificados, entonces, todo el tema de simplificación de trámites que está impulsando la Institución, es fundamental y ese aspecto es lo que se encuentra en los servicios, en función del usuario. En el SICERE cuando se observó el sistema que se tiene actualmente, data de 15 años que se diseñó y empezó a funcionar. Como ilustración, en SICERE se facturan parcialmente los servicios médicos no, necesariamente, dentro del mismo lugar sino que facturan cuotas obrero-patronales, en términos de cómo nació el sistema, pero es una facturación todavía parcial. Por lo que hay dificultades en el proceso de aseguramiento y es lo que han conversado y se tienen varios acuerdos en proceso de cumplimiento, porque no hay integración de sistemas internos. En ese sentido, una persona llega a la Institución como patrono y se registra en la Dirección de Inspección, con un número de teléfono pero después lo cambia, por lo que la información que se tiene no coincide. No obstante, hay unos datos maestros, pero al existir servicios desarticulados, al final el usuario va y no recibe la respuesta, sino que tiene que pasar por tres instancias que lo atiendan y, finalmente, hay una respuesta lenta a los nuevos requerimientos del SICERE y otros sistemas, por la forma que está desarrollado el SICERE actual. Es lo que hoy los tiene y, básicamente, se está en una posición de tomar decisiones cruciales, para la continuidad del plan. Como lo indicó se analizaron componentes y los representantes de PWC, van a indicar como el componente se convierte en soluciones. Se observaron necesidades y oportunidades de mejora y se definieron a partir de ese análisis de soluciones y como lo indicó, se observan procesos, simplificación de trámites, mejora regulatoria, proyectos complementarios, gestión de cambio y se tienen esas soluciones, en un componente de sistemas tecnológicos, de esos sistemas con lo que hoy se cuenta, son con términos de referencia para esos tres componentes y la posibilidad de publicar los respectivos carteles respectivos, en las próximas semanas y poder contratar las funciones. No es todo el Plan, pero es una parte importante y no es solamente comprar la solución tecnológica, sino que realmente hay un trabajo original que hay que hacer, es un elemento sustancial para la continuidad del plan. El otro aspecto, es indicar que el año pasado, en el mes de setiembre u octubre del año pasado, se había presentado otro informe y quedaron acuerdos pendientes, uno era continuar con la elaboración de los términos de referencia, hoy en día se tienen ya concluidos. También presentar ante la Junta Directiva, los diferentes modelos de adquisición, tipos de contratación, cuánto es la inversión que van a incurrir, los plazos, la factibilidad jurídica, financiera, porque alguna persona planteó el tema de análisis de riesgos, dado que también tuvieron vencimientos que se observarían los riesgos de ese plan. Además, se indicó que desarrollar una propuesta del modelo de gobierno, del modelo de administración el Plan, el cual permita que se desarrolle integralmente y de manera articulada a nivel institucional. El gran reto y ese aspecto lo plantearon desde el principio y fue convertir este Plan en un institucional, lo cual implica que en este momento, debe existir liderazgo por parte de ciertas unidades y se tiene que convertir en un plan institucional. Recuerda que en una sesión anterior había presentado un video, pero se tiene una segunda parte, en la que hay dos componentes que son la integración de las diferentes Gerencias e instancias superiores dentro del Plan. También, el trabajo de equipos técnicos y expertos de procesos, por lo que se está haciendo referencia de alrededor de 500 sesiones de trabajo en el proyecto, es decir, son muchas horas con recursos

institucionales, en diferentes áreas, por ejemplo, en la logística, administrativa, financiera, entre otros. Se presenta el video. Señala que era más complicado que hacer el video, lograr institucionalmente esos resultados, pero era parte del trabajo y de las ideas siempre muy claras que tuvieron, porque había que convertirlo en un plan institucional y cree que está quedando demostrado. En este momento, lo que sigue es una segunda parte de la presentación, la cual estará a cargo de la Empresa PWC, va a ser una parte más técnica, en la que si se generan hay dudas se pueden aclarar en ese momento.

Con base en las láminas que, en cada caso se especifican, la presentación se desarrolla así:

I)



Transformando procesos, mejorando servicios

ii)



Diseño y Estructuración del Plan de Innovación



Abril 2017

3)

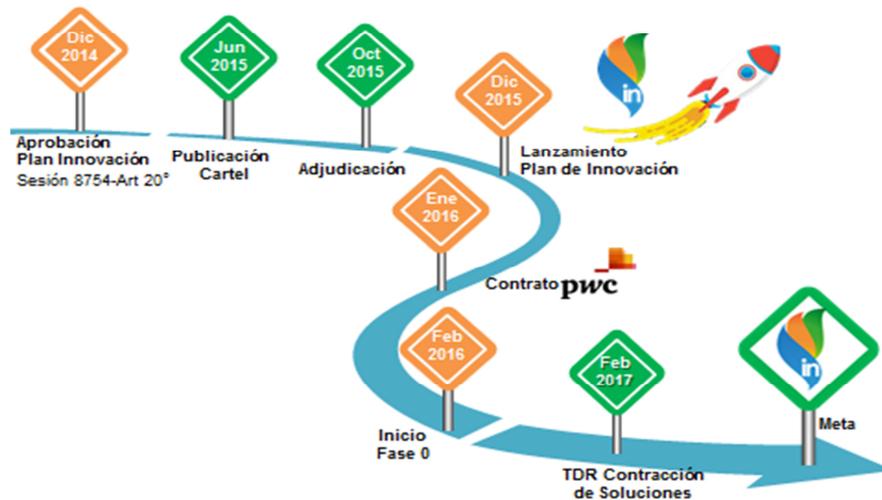
Acuerdo de Junta Directiva

Art. 20°, Sesión N° 8754




4)

Ruta de avance: Fase Cero

5)

3 grandes áreas de análisis

Plan de Innovación

6)



7)



8)



9)

Hacia la adquisición de soluciones Plan de Innovación

10)



11)

Acuerdo de Junta Directiva Art. 16º, Sesión N° 8873



12)



13)

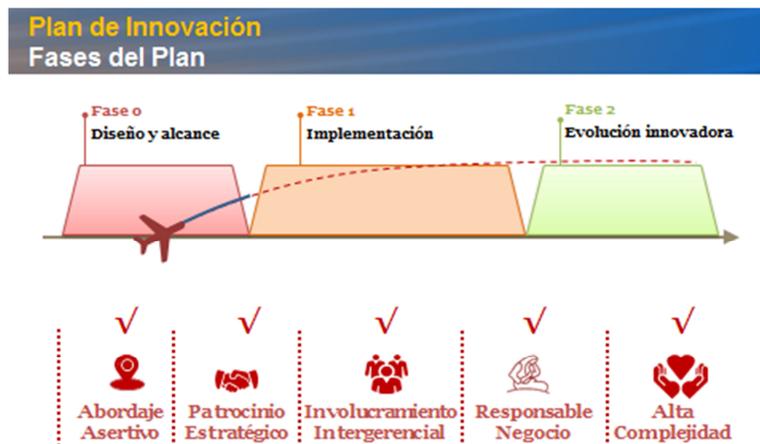
Caja Costarricense de Seguro Social

Plan de Innovación para la Mejora de la Gestión Financiera-Administrativa-Logística de la CCSS basado en soluciones tecnológicas

Abril de 2017



14)



15)



16)



17)



18)



La Licda. Vega Torres señala que quizá el video es fácil de construir, pero el reto que se quiere como Institución es significativo y les llamó la atención la capacidad que existe en la Caja, dados los perfiles y las personas comprometidas. Es un proyecto que si bien se inició como una fase denominada Fase Cero, aclara que está bien denominada porque en otras organizaciones, se empiezan esos proyectos cuando se van a implementar y cree que el abordaje que la Caja ha desarrollado alrededor de esta iniciativa, es un abordaje muy efectivo porque se está planificando y marcando la ruta. Este proyecto inició hace un año, en el mes de febrero del año 2016 y para la Caja, mucho más atrás desde que se dieron los acuerdos y se tomaron decisiones, para ir a buscar soluciones que habiliten una ruta natural hacia la modernización de la Caja. Ese abordaje marca un proceso muy exitoso. Comenta que ayer estaba repasando un libro, en el que se indicaba que las grandes luchas, se ganan antes de empezar y el proyecto no es una acometida, pero es un reto muy fuerte en esta Institución. Aclara que no es una solución tecnológica, aquí no hay soluciones de tecnología de primero, sino hay transformación de procesos como se presentó en la introducción del video, transformando procesos, mejorando servicios para producir impacto en los servicios internos, los servicios del ciudadano, modificando la forma de gestionar y trabajando como proyecto. Es un abordaje muy importante, porque se está marcando la ruta, el camino y se están planificando con una visión futura, entendiendo la necesidad institucional y no, necesariamente, la PWC a pesar de que tienen experiencia en la industria y hace un año no conocían la Caja. Entonces, se necesitan personas dueñas de procesos, responsabilidades gerenciales y conocimiento institucional, porque la mejor práctica la adopta y adapta y no, necesariamente, le funciona porque sería a alguien más, tiene que funcionar en línea con su necesidad, esos aspectos los determinan muy mapeados en el patrocinio estratégico que ha tenido este proyecto. De hecho que esté posesionado como uno de los proyectos estratégicos de la Institución, marca un mensaje muy claro para todos los que están y lo han observado materializado, en el momento de ir desarrollando las diferentes acciones, así como las diferentes sesiones, el involucramiento, el conocimiento, la participación, más bien hay personas que preguntan porque no están contemplados en el proceso. Probablemente, cuenta la historia muy bonito, pero si han surgido temas en el camino, porque nuevamente están trabajando con

personas que han hecho el desarrollo de soluciones, dado que son los dueños de los sistemas, de procesos a nivel institucional y cuando se ingresa este tipo de modelos, los cuales vienen a habilitar una integración, va a generar cierta resistencia pero es natural a este tipo de procesos. El involucramiento gerencial se puede mapear desde tres ópticas, primero porque es un proyecto que no se conceptualiza con el patrocinio institucional y dentro de la Gerencia Financiera, pero el impacto es institucional. Hay procesos de logística, de infraestructura, financieros y el concepto es que esos procesos son de inicio a fin transversales en la organización, no son verticalizados. Entonces, en el momento de identificar los procesos institucionales, se tuvieron que trabajar con grupos y uno de los logros temprano de este proyecto, fue escuchar a los funcionarios de la Institución, indicar ahora entendió por qué la Gerencia Financiera requiere esa información, así como la Gerencia de Logística necesita ese dato y acercar esa información, no solo en el Nivel Central, sino integrando los hospitales, las regionales, entre otros, marcando una visión institucional, a lo largo del proyecto. Entonces, en la Caja un equipo estratégico demuestra su involucramiento intergerencial con dueños de procesos, representados por las diferentes Gerencias y, adicionalmente, facilitando la toma de decisiones, porque como lo comentó se está aportando el conocimiento y los consultores aportan mejores prácticas, pero se tiene que llegar a un punto de encuentro, pero el conocimiento que la Caja aportó, es fundamental y las personas que aportaron la información fue estratégica, para lograr los resultados de ese proceso, de hecho se han sentido respaldados por ese aporte que la Institución, les ha dado en el momento de desarrollar el proyecto. Se refiere a la responsabilidad de este proyecto y comenta que, generalmente, se usa una información que le parece muy gráfica, por ejemplo, si un aparato tiene batería, le toca a tecnología atenderlo, es un proceso de negocio, en el que se van a transformar procesos, servicios, decisiones, y tecnologías es un actor en el proceso de transformación, pero no es una competencia de tecnologías, asumir la responsabilidad por transformar lo que está en manos del negocio. El área de tecnología es un habilitador de la entrega de esos servicios, es el que alberga los datos, es el que le da el respaldo y le da servicios técnicos a la Institución, para que su proceso de negocios esté estructurado, pero no es que si tiene batería le corresponde a tecnología, porque no es un proyecto tecnológico, es un proyecto institucional. Por otra parte, la complejidad a la que se enfrentan como lo indicó al inicio, es un reto y utilizando los términos de la doctora Sáenz, el tema de los aviones le gusta mucho y lo usa mucho en analogías, están en pleno uso. Entonces, se tiene que lograr el reto de avanzar, hoy se toman decisiones, pero el proyecto ya inició, por lo que se han ido construyendo un modelo de visión futura, para tomar decisiones que van a producir impacto en la estrategia de esa organización, principalmente, habilitar información para la toma de decisiones estratégicas, porque después de más de cero, seguirá más el uno, más el dos y hay diferentes fases a lo largo del proyecto. No obstante, la planificación que se ha logrado hasta el momento, le parece que es muy importante y muy estratégica, porque pueden ir dando pasos muy seguros, hacia soluciones que han identificado que son las que necesita la Institución. Como comentó don Gustavo Picado, tienen un año de estar trabajando con la Caja y tienen una maestría para ingresar a la Institución y conocerla, es una potencia, lo más cerca que había estado era en el Hospital Calderón Guardia, hace alrededor quince años, dado que recibió atención médica y en la entrada, tuvo una experiencia que no fue agradable, pero dentro del Hospital fue excelente. El enfoque en el servicio, el impacto que se produce al ingresar en la Institución es muy fuerte, pero adentro es otra situación y fue una experiencia muy positiva. Comenta que está “sorprendida” porque han encontrado una Institución con deseos de gestionar bien y diferente. Este proyecto siguió una planificación muy estructurada, de hecho desde que se inició, la visión que se trató de proyectar a través de la planificación de este proyecto, es orientada en beneficios, entonces, qué beneficios va a obtener

esta Institución, cuando esas iniciativas se materialicen y no una simple planificación de alcance de tiempo de costos, porque es lo típico en una gestión de proyectos. En ese sentido, se elaboró un plan de gestión de cambio, el cual se desarrolló a lo largo de todo el proceso, por lo que comentó que está trabajando con funcionarios, de los cuales se ocupa extraer el conocimiento de esas personas, para que se logre impregnar en una propuesta de valor a nivel institucional. Entonces, el acercarse a las personas que confiaran en ellos, para dejar libre aquellos procesos que los funcionarios consideran que les pertenecen, no fue fácil pero se ha logrado. Sobre el análisis de procesos, comenta que fue una de las fases críticas de este proyecto, porque estaba el reto de entender la organización y se produjeron las sesiones que comentó don Gustavo y la presentación y la introducción fueron alrededor de 400 sesiones, con equipos de trabajo multidisciplinarios, con una planificación muy estructurada para lograr tener conocimiento de la realidad del paciente y necesitan entenderlo. En este caso, era importante ingresar a la Institución para entenderla, entonces, conocieron donde estaban sus fortalezas y sus debilidades. Posteriormente, se realizaron sesiones de entrenamiento y capacitación que, generalmente, esos procesos como se hacen atendiendo normativas, mejores prácticas, necesidades, lecciones aprendidas de cómo lo han resuelto otros. Posteriormente, se mapeó un modelo tras un futuro en conjunto con Price y la Caja, no es que Price armó un modelo a solas y, después, lo propuso; sino que se trabajó en una definición futura con decisiones, incluso, de cómo se tenía que articular los procesos de manera integral y consolidada y esos aspectos, no marcan ese modelo de visión futura, porque es un factor crítico dado que de ahí se derivan los requerimientos. Como ilustración, ya se conoce el paciente en términos de cómo funcionan las mejores prácticas asociadas a esos modelos y, en este momento, se defina un modelo que sea funcional a su realidad y a su necesidad y deriva la brecha, la cual en términos de requerimientos, marca la ruta por seguir, porque con esos requerimientos claros y marcan una serie de iniciativas, proyectos, acciones, entre otros aspectos, los cuales la Caja necesita ir abordando y desarrollando, para poder convertir estos procesos en una realidad. Aclara que no es una solución de tecnologías, no se va a contratar un sistema, se tiene que homologar información, hacer catálogos, estandarizar datos, entre otros aspectos, para que cuando se lleguen las implementaciones, se tenga la información preparada, para iniciar el proceso de coordinación institucional y en esa hoja de ruta, marcar un camino hasta esa transformación y a esa modernización en línea, con las necesidad institucional. Una vez que tienen definidos esos modelos de requerimientos, de procesos, entre otros, lo que sigue es indagar en el mercado ofertas, en línea con la necesidad de la Caja. En ese sentido, comenta que se tuvo que trabajar muy fuerte, porque en el camino, principalmente, porque está marcado en el momento de plantear un requerimiento, dado que hay varias formas de abordar una necesidad y los proveedores, con solo observar el logo de la Caja, le suman variables de riesgo a los proyectos. Entonces, hay propuestas inaceptables financieramente, tal vez uno de los aspectos que quizá siente fue en la parte donde se logró darle mayor valor a este proyecto, es que la firma tiene un área que se dedica, específicamente, a tramitar soluciones similares a las que se estaban buscando en el mercado. Entonces, esa competencia interna les da una visión para entender, si lo que los proveedores están proponiendo, va en línea con la necesidad o no de la Institución y se logró un trabajo importante. Seguidamente se va a mostrar información cuantitativa y hace énfasis en que se disminuyó el planteamiento inicial al final, por alrededor de un 50% de lo que el mercado estaba sugiriendo, para atender la necesidad institucional. En ese sentido, creen que ese aspecto genera mucho valor, entendiendo la razón de ser de esta Institución. Adicionalmente, qué otros aspectos se hicieron, se capacitó a los funcionarios en este tipo de modelos, se desarrolló un modelo de administración de este programa. Entonces, si se quiere que un proyecto funcione se le tiene que definir un responsable

y lo que se está buscando, es que existan responsabilidades y el desempeño de papeles claros alrededor de este tipo de soluciones. Más adelante se presentarán, porque se necesita estructurar equipos de trabajo, dedicados a la implementación de este tipo de procesos, no es en tiempo libre, ni en momento de disponibilidad, sino que se quiere habilitar una estructura, porque es un reto muy grande. También se trabaja un plan de riesgos y de beneficios financieros tangibles, e intangibles a lo largo de los diferentes proyectos e iniciativas, las cuales surgieron del programa y se planteó un modelo de adquisición que, definitivamente, visualizan que son licitaciones públicas internacionales, las cuales tienen que presentar a lo largo de las iniciativas que se están gestando. El mensaje a hoy es que cuentan con los términos de referencia, no fue fácil tenerlos preparados. Repite, se trabajó con gran cantidad de funcionarios y se realizaron alrededor de 400 sesiones de trabajo, las cuales incluyeron proveedores, por ejemplo, que pretenden hacer la cuota del año con la Caja y planteando una solución que sea la que la Caja necesita. Como Institución responsable, ha sido todo un reto para llegar a esas conclusiones que se van a ir visualizando. Hoy se cuenta con un modelo operativo ya definido, aprobado y firmado por los dueños de los procesos de esta Institución, incluyendo las Gerencias con requerimientos en línea y con las necesidades de la Institución. No son requerimientos aislados que corresponden a una formalización, la cual se estructura a nivel institucional, no se está haciendo referencia solo del Edificio Central, sino que incluye hospitales regionales, entre otros, plasmados en esa visión y con un cumplimiento regulatorio. En cuanto a los antecedentes fueron presentados por don Gustavo Picado y lo que se ha determinado es ir fomentando que esas soluciones, por naturaleza los conducen a una estrategia de cumplimiento regulatorio, complementando además que como parte de las sesiones de trabajo, se integró el papel que la Auditoría desempeña, para validar los requerimientos que se estaban proponiendo, para alinearlos también en la necesidad que se visualiza como parte de su labor institucional. Entre ellas los potenciales oferentes para inversiones, buscar en el mercado y ya se tiene ofertas planteadas, además, se tiene la información estructurada en esos servicios, un plan de realización de beneficios, con cada una de las acciones y proyectos que van a ir ejecutando y qué gana esta Institución, incluso, con estrategias para medir el cumplimiento de esos beneficios, así como las estrategias para acercarse al ciudadano. En ese sentido, sería definitivamente estructurar servicios y procesos que ayuden a minimizar lo que presentó don Gustavo, en su presentación en la forma en la que el ciudadano llega, la forma en la cual están estructurados los procesos, es la forma en la cual se entregan los servicios, bajo cierta verticalización, donde el usuario muchas veces se pierde en ese entorno. En ese sentido, se están integrando las soluciones de clase mundial, se está visualizando una forma acertada y con un nivel de madurez que va a ir escalando, no es adquirir una solución de clase mundial, tal cual sino adaptando a la necesidad que tienen como Institución, a una estrategia de servicio unicanal, la cual será presentada más adelante por el Ing. Mauricio Alfaro, lo cual implica un poco las tendencias, porque se tienen que naturalmente ir modernizando, acercándose al usuario, una ruta hacia la innovación, ya se tiene marcado el camino, ya están con proyectos definidos, las acciones, la interrelación de esa iniciativa, está marcada, el alcance está claro, los funcionarios están capacitados y los requerimientos están definidos, además, avanzando con acciones definidas. En cuanto a los términos de referencia, todo el proceso está apoyado por un modelo de administración de ese Plan de Innovación, el cual va a necesitar que se estructure a nivel institucional, para darle vida a ese grupo de iniciativas y proyectos, los cuales se han estructurado en tres componentes claves que son el Sistema Integrado para la Gestión de Recursos Empresariales (ERP), porque son soluciones de clase mundial. Lo anterior, para gestionar procesos en el caso de la Caja: administrativos, financieros y logísticos, se están visualizando con un impacto a nivel institucional. El concepto de multicanalidad, el cual va a

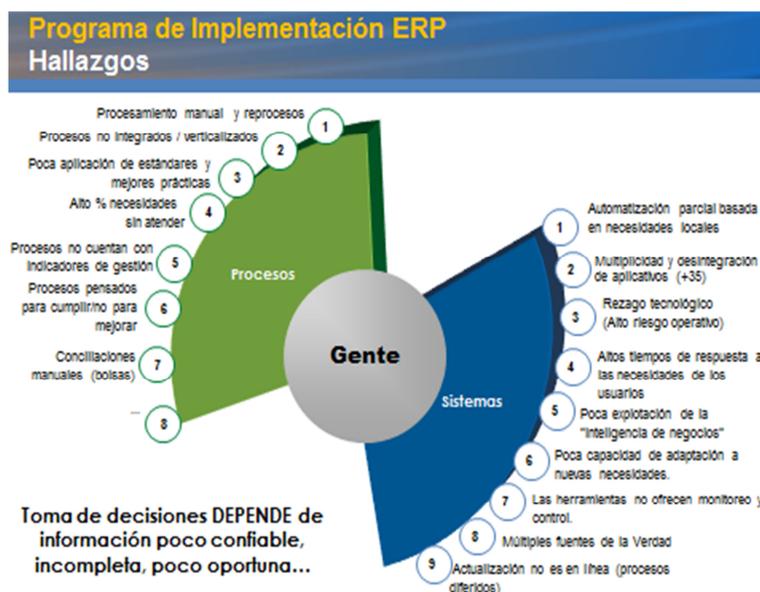
presentar el Ing. Mauricio Alfaro, el cual se traduce en plataformas y servicios que permitan acercarse al ciudadano y la modernización del SICERE, el cual busca minimizar los retos o los antecedentes que presentó don Gustavo en su introducción, gestionarlos en términos de servicios, mejora de procesos, es decir, procesos transversales y no verticalizados, los cuales se han determinado como parte de los análisis que se han ido desarrollando. Para cada uno de esos componentes van a enfocarse en los hallazgos, en el alcance que tiene cada uno, los beneficios, los proyectos, las futuras adquisiciones que tiene que hacer la Institución, para lograr abordar las diferentes brechas o hallazgos que se han ido derivando como parte del proceso. Las inversiones requeridas para llevar el proyecto a la realidad y por supuesto algunos beneficios tempranos que han visualizado, los cuales se van a ir concretando, conforme se van abordando los diferentes escenarios. Seguidamente el Ing. Julio Vargas presentará el componente del ERP.

Ingresa a la sala de reuniones la Directora Alfaro Murillo.

19)



20)



21)



22)

Programa de Implementación ERP Alcance geográfico y organizativo

- Hospitales, áreas de salud y Ebais
- Centros especializados
- Centros de producción
- Direcciones regionales
- Sucursales
- Nivel central

- Áreas relacionadas con la gestión financiera, administrativa y logística

23)

Programa de Implementación ERP Beneficios

	Integración	Sistemas institucionales integrados. No más conciliaciones "casi imposibles". No más información fraccionada, incompleta e inoportuna: "una sola versión de la verdad".
		Trazabilidad
	Transparencia, visibilidad y control	El ERP aplica las normas en cada proceso realizado.
	Eficiencia	Mejores prácticas. ¿Existe una mejor manera de hacer el proceso? Cada uno haciendo su parte de forma concertada.

24)



El Ing. Julio Vargas Segura refiere que expondrá los hallazgos. En ese sentido, cuando ingresaron a la Caja, lo primero que pensó fue en aprender de la Institución; entonces, un equipo de alrededor de 20 consultores se ubicaron en el Nivel Local, Nivel Central y en cada Departamento, y se comenzó a recibir información de cómo se gestionaba en la Caja. En ese sentido, cuáles procesos existían, como funciona la Institución, que se hace, cómo está organizada, qué se hace en Nivel Central y que en el Nivel Local, es decir, se hizo un levantamiento para aprender cómo funciona la Caja. Al final del proceso, lo importante fue que se logró conocer, cuál es la necesidad que tiene la Institución, donde están las problemáticas significativas y que es lo que se espera. Por ejemplo, hay muchas personas que estaban esperando y reclamando porque esos procesos se realicen. Comenta que este proyecto se tenía que haber hecho hace alrededor de 15 años, porque quizás muchas de las cuestiones que ha vivido la Caja, se pudieron haber prevenido si se tuviera la información oportuna, de calidad, completa y en el momento que se ocupaba. Al día de hoy no se tiene, porque se poseen muchos sistemas, pero la información está fragmentada, muchos de los hallazgos están en la temática de procesos y todavía, se tiene mucho procedimiento manual. Por ejemplo, toda la producción en la parte de la fábrica de la Caja, todavía se hace manualmente. Así como toda la parte de mantenimiento, porque se hace con esfuerzos individuales y cada hospital, definiendo como su parte, no hay una visibilidad de la Caja desde el punto de vista de equipamiento y aclara que él no la observó. Entonces, esa disponibilidad de equipo en la Caja, si todos los funcionarios tienen el mismo equipo, como abordar el tema desde el punto de vista integral, no solamente solucionar el problema de un área de salud o de un hospital. Como ilustración, se ocupa rentar equipo, se ocupa por demanda, como se hace, todas las personas mundo con el mismo equipo, hay hospitales que ameritan tener equipo diferente, todos esos aspectos se observaron en el análisis. Se generan procesos no integrados, aunque se tienen procesos automatizados y alrededor de 70 sistemas en la parte administrativa y financiera. Por lo que hay muchos funcionarios tratando de integrar la información, para determinar si se rescata, por ejemplo, información que se debe evaluar para tomar una decisión. No obstante, mientras lo hacen, transcurrieron tres meses y ya la decisión no se tomó oportuna, o cuando obtuvieron esa pieza de información, alguna persona presenta tres diferentes versiones de la verdad, la cual le creen, es lo que dice el sistema tal, o es lo que se indica en el hospital. Hay un acto de necesidades sin atender, hay áreas que del todo no tienen sistemas, entonces, esos aspectos se deben analizar. Los indicadores de gestión propios de

los procesos que si existen pero en papel, en la práctica no tienen un sistema que se vaya monitoreando y coadyuve en la toma de las decisiones. Tampoco se puede hacer referencia de un indicador de gestión que tenga la Institución, el cual esté vinculado con lo que se va logrando hacer en el sistema de procesos. Muchos procesos empezaron para cumplir, entonces, no se pensaron para mejorar sino para dar cumplimiento a un aspecto que tienen que hacer, como parte de las responsabilidades, pero al final ningún funcionario ha tenido el tiempo de pensar en cómo gestionar mejor y mejorar no solamente en el nivel local, sino que se pueda exportarlo a toda la Caja, como lograr que en la Institución, todas las personas funcionen de una manera estándar y de ahí comenzar a crecer. Comenta que el hecho de tener muchos sistemas fragmentados, significa que se tiene que estar conciliando el sistema, por ejemplo, un funcionario registró los datos en un sistema, pero no lo registró en el otro y otra persona tendrá que invertir tiempo para determinar cómo concilia esa información. Le parece que todavía se cuenta con una serie de bolsas que son irreconciliables, porque de repente en la Junta Directiva, se van a presentar algunas solicitudes de aprobación, para definir qué se hace con esos datos que no se logran conciliar. Esa situación se tiene que tener clara antes de ingresar con una solución integral. En ese sentido, la solución integral elimina todo ese tipo de problemas, a partir de que inicia pero hay que empezar con algún aspecto nítido, se han planteado proyectos complementarios, para ir avanzando con esa temática de limpieza de preparar los datos y depurar la información, para que cuando se inicie, no se haga con datos inconciliables. En la parte de los sistemas se determinó una situación similar, la documentación parcial, muchos sistemas, hay sistemas que tienen alrededor de 35 años, lo cual no significa que no funcionan, sino que han quedado funcionalmente rezagados y no, necesariamente, tecnológicamente; es decir, la Institución se ha quedado con lo que se construyó y no se ha logrado llevar la tecnología, a un nivel que permita automatizarla que es lo que se requiere, por lo que se tienen muchos sistemas. Cuesta mucho darle procesos de respuesta para mejorar los sistemas porque son altos, casi no se produce exportación de la inteligencia de negocios, porque se tienen varias bases de inteligencia de negocios, pero por lo mismo se tiene información fragmentada. En ese sentido, el esfuerzo no está en recortar la información sino en determinar cómo se integra. No hay monitoreo y control que se haya en línea, es decir, lo correcto es que se realice el control en la fuente donde se origina la traducción y no a posteriori, porque se necesita que si una persona requiere comprar el sistema, se le indique si puede comprarlo, porque lo planificó en el presupuesto, es decir, que el mismo sistema sea el que le dirija en ese tema, y no que a posteriori un auditor o un jefe, va a chequear si realmente cumplió con lo que se esperaba que tuviera presupuesto, que estuviera planificado, que siguiera la norma. En ese sentido, se requiere que se haga con el sistema, al final se podría indicar o concluir que se tiene una dependencia de información, porque es poco confiable, no tiene la calidad y así se están tomando decisiones. Respecto del alcance funcional, el sistema ERP es un sistema integral, para dar solución a todas esas necesidades que se determinaron, lo que se plantea es una solución con un sistema integral de clase mundial que funciona en línea, que esté a nivel de toda la Institución, no solamente en unas áreas, y tiene una serie de módulos. Por ejemplo, en la parte financiera se tiene los activos fijos, la contabilidad, el control de costos, la tesorería, el control de los auxiliares de cuentas por cobrar, cuentas por pagar. En la parte de logística, es toda la parte de planificación hecha considerando temas de mejor práctica, como definir el modelo matemático de proyección, no solamente lo que se le indique a una persona, sino con una base más formal, más estructurada y considerando la totalidad de las compras de la Institución. En ese sentido, no solamente se logra controlar a nivel central porque es significativo y le parece que, por ejemplo, las compras que se hacen a nivel local, no se conoce si se hacen de manera óptima o no. La parte operativa de mantenimiento con

una visión de gestión de activos institucionales como se indicó, no mantenimiento sino solamente de ir a determinar, cómo se corrige o como barrera una máquina, sino en un punto estratégico esa visibilidad global y así para cubrir todo. En el alcance geográfico la idea es que el sistema esté en toda la Institución, significa que si un EBAIS tiene una farmacia que tiene un pequeño inventario, esté controlado por el sistema central o por el sistema de Sistema de Gestión de Suministros (SIGES), por ejemplo, no es que salió de la bodega. Entonces, se le pierde el rastro al inventario, inclusive, se podría hacer referencia de que, eventualmente, porque es del sistema ERP integral, sino que este sistema tiene que conectarse al resto del sistema de la Caja. Como ilustración, cuando el médico extiende una receta y se despacha los medicamentos, están en el ERP controlado en la Farmacia que se podría observar en Tesorería, para determinar qué pacientes están consumiendo el medicamento, de manera que se mantenga la trazabilidad. No es importante donde esté ese medicamento en la Caja, si está en Upala, en Coto Brus, siempre tiene la visibilidad el nivel local, el nivel regional, el Nivel Central y a nivel de red, de qué es lo que tiene en inventario y que los medicamentos se están consumiendo. El sistema es semejante al EDUS tiene que estar en todos los establecimientos, para que los beneficios se logren y todos los funcionarios tienen que estar al mismo nivel del proceso, no importa si se hace una compra al mes o si se hacen 500 compras al mes, todos los trabajadores tienen que seguir un proceso estandarizado. Entonces, que la administración esté tranquila, en términos de que el encargado que va a realizar la compra, lo está haciendo según la norma, porque el sistema se lo está exigiendo, no porque depende de que un jefe haga su tarea. Es la transparencia que se ocupa que rinda un sistema de esa naturaleza, es decir, que sea integral. Referente a los beneficios, es un tema de integración y la integración misma ya crea beneficios, y eficiencia, así como la información, porque se tiene un tema de trazabilidad.

El Director Devandas Brenes pregunta que hay un problema de aprovisionamiento en los diferentes servicios, según se ha enterado, así como los insumos que egresan de la bodega y se envían a un servicio. En ese sentido, cómo se podrían asegurar que su consumo realmente corresponde a un paciente.

El Ing. Vargas Segura indica que por ese aspecto se hace referencia de la visibilidad que se tiene. Por ejemplo, en el servicio es donde está el médico y es quien emite la receta, la cual se trasladó a la farmacia.

El doctor Devandas Brenes señala que no se está refiriendo a los medicamentos, sino a otro tipo de insumo.

Agrega la señora Presidenta Ejecutiva que tales insumos como los que se utilizan en Ortopedia.

El Ing. Julio Vargas indica que en esos servicios se tienen insumos en consignación, entonces, los consumos son por demanda, todos tienen que estar mapeados dentro de la solución integral, inclusive, hay aspectos que no son nuestras que están en consignación, pero que se tiene responsabilidad de la custodia. El sistema que de esos insumos, no afecta la contabilidad pero es de responsabilidad tenerlos mapeados y a quien se lo entregan.

El Director Fallas Camacho comenta que el gasto y consumo de ese EBAIS, como ilustración, le iba a repercutir al Nivel Central. El aprovisionador para que dentro de sus planes de

aprovisionamiento, tenga claro que está sucediendo con esa demanda para ir preparando con suficiente antelación el mantenimiento claro.

Ante un comentario del Director Fallas Camacho, señala don Julio Vargas que hay una planificación anual.

Continúa el doctor Fallas Camacho y anota que entiende, pero lo que desea resaltar es que todo el sistema tiene que funcionar, que si el médico firma y entrega una receta. Entonces, la repercusión que se genera hacia arriba, no solo se tiene que integrar al sistema en que se están registrando los gastos y los costos, de manera que esa información se vaya reflejando también, en el encargado de validar el presupuesto, porque tiene que registrar esa información de una vez, como una contabilidad automática.

El ingeniero Vargas Segura le indica a don Oscar que indicó la palabra idónea automático.

Prosigue el Director Fallas Camacho y apunta que de otra manera, no se estaría gestionando bien en lo mínimo, no es una sola unidad sino que el sistema funciona articulado y automáticamente el día a día.

Al respecto, señala el Ing. Julio Vargas que si alguna persona hizo una solicitud de compras, automáticamente, se comprometió en el presupuesto, no es que depende de que esa persona vaya y haga reserva presupuestaria, porque el sistema automáticamente lo va a reservar. Por lo que esa reserva estará visible para la administración, para la jefatura, para el área fiscalizadora, entre otros aspectos.

El doctor Fallas Camacho indica que, además, tiene otros elementos a quien le da ese medicamento como señaló don Mario, es decir, parte del programa informa que dado el medicamento, qué tipo de patología tiene el paciente, qué tipo de patología tiene y cuál es el tipo de demanda. Además, se tiene que haber otra repercusión, cuando se indica cuál era su programa anual de trabajo y si de alguna manera se está atendiendo apropiadamente. Por ejemplo, el sistema tiene que permear como si fuera agua que fluye por todo lado, entonces, esa información tiene que ser de utilidad.

El Ing. Vargas Segura indica que al final del proceso, esos aspectos tienen que dar la información, pero sí es sola aunque esté completa y de calidad, no hace nada alguna persona tiene que analizarla para tomar decisiones, cada uno en su nivel. Como ilustración, la Junta Directiva en su nivel, así como las Gerencias y las jefaturas en sus niveles. Es la idea y no depender de que alguna persona le suministre o no le suministre, la información sino que se conoce que cualquier situación que esté sucediendo en cualquier lugar del país, se está mapeando es posible observarlo.

Prosigue don Oscar Fallas e indica que el sistema es importante, en el tanto ese modelo y el sistema, permitan llevar el control de los procesos.

Al respecto, indica don Julio Vargas que si se logra introducir el sistema, se conoce que se estaría cumpliendo con la norma y se estaría siguiendo los pasos.

Agrega el Director Fallas Camacho que si además se le otorga un precio por volumen, se tiene que tener todos esos elementos, para poder estimular la compra del nivel local.

Apunta el Ing. Julio Vargas que serían dos etapas, una es tener ese control, todos los procesos serían automatizados y una segunda etapa, es comenzar a mejorar. Entonces, como todo está mapeado y controlado, si se tiene la información válida para comenzar a mejorar. Por lo que al final de toda esta temática se trata de generar información de calidad, para la toma de decisiones, eficiencia y control, la integración, las mejores prácticas para que de la mejor manera se realicen los procesos y se espera que tenga una incidencia directa o indirectamente sobre el ciudadano. Si se logra optimizar la cadena de abastecimiento, va a incidir en que más ciudadanos tengan acceso a los servicios. Continúa con la presentación y señala que hay un proyecto medular que no podría indicar que es el proyecto de implementar la solución integral, pero también hay proyectos complementarios que la Caja tiene que abordar, para asegurarse que sostienen los beneficios. En ese sentido, se tienen que asegurar que toda la información está contenida en el sistema, porque si se deja un 3% por fuera, la información no es confiable, porque se puede convertir en un 15%, cuando se recibe un informe, no se espera observar un informe sobre el 60% de las compras, lo que se quiere observar es el 100% de las compras, no es relevante si se compró a nivel local, por licitación o por caja chica. Varios de esos proyectos complementarios se iniciaron, porque algunos son requisito para poder iniciar el otro proyecto, es decir, el cuadro de cuentas que tiene que ser igual, a las cuentas que respondan normas establecidas y el cuadro de cuentas, tiene que estar alineado con la contabilidad del Estado, cuadro de cuentas con la información para tener ese control, entonces, se tiene que trabajar desde este momento. También para limpiar los auxiliares hay que trabajarlo desde este momento, para no esperar que cuando se empiece el proceso el proveedor lo exija. Esos proyectos complementarios, se han planificado para que muchos de ellos inicien en este momento y definir una partida para mantenimiento, para el tema de equipo, la condición de equipo, para esos aspectos no se tiene que esperar al consultor que indique que esos proyectos se inicien. El modelo de adquisición, para todos los componentes se ha pensado que conviene adquirirlos mediante una licitación pública, porque se tienen bastantes proveedores interesados, para cada uno de los componentes. En el caso, sería una licitación pública internacional, la mayoría son internacionales y es lo que se ha planteado. Hay una parte de acompañamiento para todo el programa, porque hay un tema importante, ese proyecto se hace para lograr unos beneficios, no es para crear el sistema, porque es una herramienta, es un habilitador, pero la herramienta no sirve sino se fija un objetivo, en términos de que se tenga que lograr beneficios. Así es como se ha planteado el proyecto, por lo que se requiere tener un acompañamiento, para ir monitoreando que se logren los beneficios. No solamente si se logra que el sistema funcione, porque es una parte, pero esa cadena de abastecimiento se disemine en toda la Institución, para que se logre el beneficio.

El Director Fallas Camacho pregunta si se tiene alguna estimación del costo del proyecto, es decir, cuánto cuesta en el valor actual. Además, cuánto está costando la ineficiencia del sistema.

Responde el Gerente Financiero que no se tiene una estimación de cuánto cuesta lo que está planteando, porque hay muchos costos integrados de procesos que se tenían que hacer y no se lograron realizar. Por ejemplo, hay mucho trabajo de procesos manuales, funcionarios que tienen que tener puestos, para hacer funciones que se impusieran de otra forma y, eventualmente, se podrían simplificar y automatizar.

Abona el Ing. Vargas Segura que costaría un poco, hacer ese cálculo de cuánto ha costado el no haber hecho el sistema hace quince años, pero se tiene un análisis como parte del tema, tratando de cuantificar tres o cuatro beneficios principales y se determinó que si se implementa el proyecto, se tendría un ahorro de alrededor de veinticinco millones de dólares anuales, solamente con una foto que se tomó en este momento. El proyecto se planifica para hacerlo en dos fases, se conoce que es un proyecto significativo, porque la Caja es muy grande muy compleja, la primera fase está para hacerla en los primeros dos años, hay una inversión de alrededor de veintitrés millones de dólares y una segunda fase, la cual iniciaría una vez que se tenga concluida la primera fase en toda la Institución. Luego, se inicia con la segunda fase que se estima en alrededor de nueve millones de dólares, son cifras estimadas que se deben concretar a lo que la Caja necesita. Después del proyecto principal que tarda a dos años, el proyecto complementario tarda otros dos años y en la primera fase, lo que se hace es que se conversó que toda la Institución quede con el mismo nivel, es decir, los procesos estandarizados, los cuales se utilizan desde el EBAIS hasta el Nivel Central. En una segunda fase, lo que hace es perfeccionar y complementar esos aspectos que se consideraron inicialmente, ejemplo, se le ponen las cosas bonitas a la casa, la ventana bonita, pero el objetivo principal es que si no se tienen a todo el mundo, en el mismo nivel que es la parte más difícil, no se va a lograr perfeccionar ningún aspecto, ni hagan el esfuerzo porque ese esfuerzo terminó, ahí va la lógica. También la Caja hay que entender que tiene la capacidad de adopción, lo cual implica las transformaciones que no están fáciles hacerlas del día a la mañana, la Caja tiene que tener tiempo para adueñarse del proceso, adaptarlo y asegurarse que está funcionando. La primera fase son dos años, se ha planteado la posibilidad que se logren algunas ventajas rápidas y tutores rápidos o beneficios. En ese sentido, se tiene que determinar con el costeo estratégico, es decir, aquellos aspectos que ocupa la Caja desde el punto de vista de costeo. Entonces, para qué se necesita, qué es lo que se quiere hacer con el proyecto, entonces, ese nivel estratégico se tiene que dividir bien, porque cuando se presente la consultora para elaborar los algoritmos matemáticos, para calcular ese costeo, se tiene que tener claro lo que se quiere, entonces, se plantea que ese proceso se haga al inicio. Se tiene la parte del portafolio de proyectos, la Caja está en este momento invirtiendo, significativamente, en proyectos de inversión y se ocupa una herramienta, la cual les permita tener esa visibilidad de todo lo que se está haciendo, quien lo está haciendo, como lo está haciendo, qué avances se tienen, el avance físico contra el avance financiero. Ese aspecto es un proceso que se puede tener en seis meses, porque luego se conectarían con la parte más transaccional, es decir, que es lo que se está comprando, qué estaría un poco más tarde. Hay proyectos como la gestión estratégica, tema en el que la Caja ha avanzado mucho y se tiene una buena base de proveedores, pero todavía se tienen bienes y servicios críticos, donde no se tiene suficiencia de competencia y de concursantes. Entonces, ese proyecto ya se puede iniciar, porque hay herramientas y portales, los cuales ofrecen a esos proveedores que le permitan ir un poco más allá de lo que se observa localmente, a buscar el nivel mundial, donde está su oferta, de los productos críticos que le interesa. A modo de ejemplo, el producto innovador de medicina, quien lo ofrece y de repente, se determina un proveedor en Puerto Rico que ofrece mejores condiciones que el proveedor local. Entonces, todos esos aspectos van a incidir con el tema de desarrollar proveedores y la gestión estratégica de estudios institucionales, los cuales se conversaron. La idea no es automatizar el proceso de mantenimiento, sino tener esa visibilidad de que tiene la Institución y el medio millón de activos. Hay que cuestionarse qué de esos aspectos son críticos, qué está en un quirófano, saber si se tienen contingencia para eso, qué sucede si el oxígeno del quirófano no funciona, no se tiene claro qué se hace, cuál es la estrategia y de ahí derivar una herramienta que ayude a resolver la situación.

Agrega el doctor Fallas Camacho que tienen que tener un plan de mantenimiento preventivo más que correctivo.

Indica el Ing. Vargas Segura que ese aspecto es como la primera parte, pero se tiene que tener una estrategia sobre esos aspectos. Como se gestionan las compras de equipo, se van a comprar, o se van a alquilar, o por medio de una compra del servicio, como están haciendo con la parte de los exámenes de laboratorio. En ese sentido, si se está comprando el servicio, el equipo es de mantenimiento del proveedor y lo que se compra es el servicio. Esa estrategia tiene que estar definida antes que se defina dar mantenimiento. Para que se va a invertir en equipos y se puede reposar por un servicio que le resulta mejor.

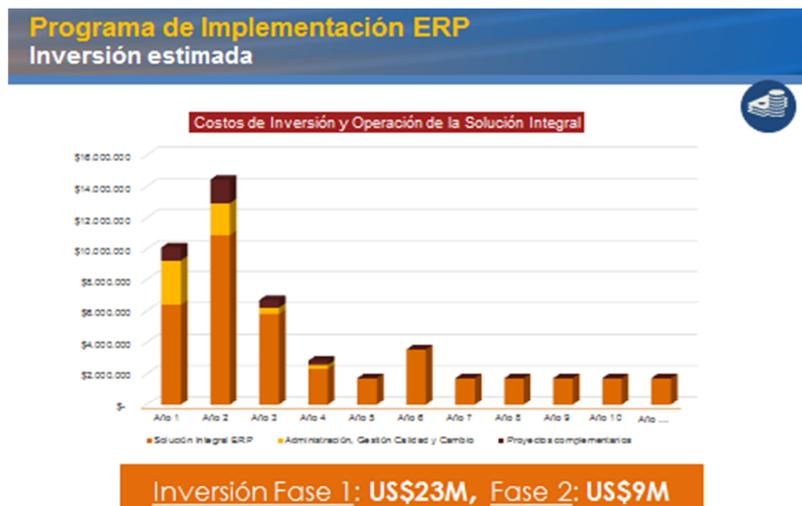
25)



26)



27)



28)

Programa de Implementación ERP Beneficios tempranos

	Objetivo	Logro
Piloto de Costeo Estratégico	Definir esquemas de costeo estratégico	Confirmar cuáles son los resultados de costeo de valor para la Institución
Portafolio de Proyectos	Gestionar los programas y proyectos de inversión Institucionales a nivel táctico (infraestructura, salud, sociales)	Gestión inmediata de la cartera de proyectos de inversión

29)

Programa de Implementación ERP Beneficios tempranos

	Objetivo	Logro
Gestión Estratégica de Proveedores	Reforzar los programas que permitan a la CCSS contar con mayor capacidad resolutive cuando se requieran compras de bienes y servicios críticos	Efectividad en procesos de compra estratégica
Gestión Estratégica de Activos Institucionales	Acordar estrategia para la gestión empresarial de activos que permita definir prioridades y relevar datos para establecer estrategias a nivel institucional	Visibilidad y categorización según criticidad de los activos institucionales

30)

Multicanalidad



31)



32)

Programa de Multicanalidad Alcance

Poblaciones	Canales de atención						Servicios orientados al "usuario"
	Presencial	Web	Teléfono	e-mail	Chat	RSS/Apps	
Derechonabientes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Ámbito de salud
Contribuyentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Ámbito de pensiones
Actores internos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Ámbito de gestión del aseguramiento
Otros actores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Ámbito de apoyo

33)



34)



35)



36)



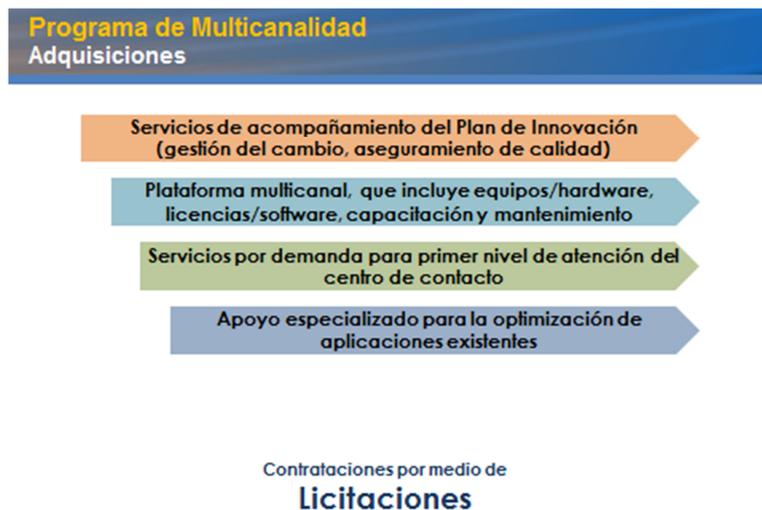
37)



38)



39)



40)



41)

Programa de Multicanalidad
Beneficios tempranos

	Objetivo	Logro
 Contacto institucional de primer nivel	Atender y orientar al ciudadano en sus contactos con la CCSS	Punto único para primer contacto con la CCSS: atención, autogestión, enrutamiento
 Identificación única del ciudadano	Facilitar al ciudadano el acceso a todos los servicios a través de una única identificación	Oferta integrada de servicios web (Oficina virtual institucional)
 Apoyo multicanal a servicios	Potenciar servicios a través de canales institucionales	Habilitar fácilmente servicios a través de canales adecuados

42)

Modernización SICERE



43)



44)

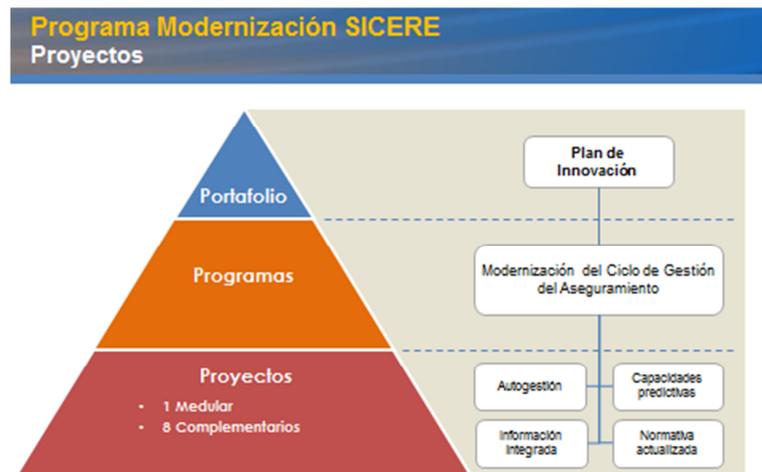


45)

Programa Modernización SICERE
Impactos y beneficios

- Potenciar lo que se tiene**
La CCSS dispone de un conjunto de aplicaciones para atender requerimientos particulares de su gestión del aseguramiento, que se toman como base para automatizar los procesos meta definidos.
- Cuenta por cobrar integrada**
En los nuevos procesos, se integra la gestión de diversos rubros por cobrar: servicios, primas, cuotas.
- Autoservicio**
Los procesos meta refuerzan en especial la atención del usuario y la gestión por casos, impulsando el autoservicio
- Gestión predictiva**
Los procesos integran el uso de proyecciones y análisis predictivo para tomar acciones que estimulen y soporten comportamientos deseados: mejor recaudación.

46)



47)

Programa Modernización SICERE
Contrataciones

Servicios de acompañamiento del Plan de Innovación (gestión del cambio, aseguramiento de calidad)

Apoyo especializado para la optimización de aplicaciones existentes

Contrataciones por medio de
Licitaciones

48)



49)

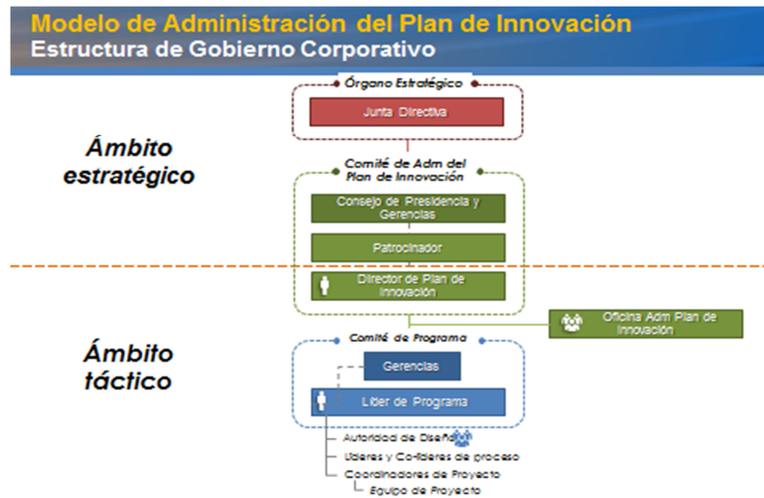
Programa Modernización SICERE
Beneficios tempranos

	Objetivo	Logro
Autogestión	Facilitar al ciudadano servicios para una autogestión amplia y fácil de acceder	Reducción de los plazos y costos en servicios y trámites comunes
Gestión preventiva de la morosidad	Integrar capacidades para proyectar el comportamiento de poblaciones y segmentos para reducir la morosidad	Reducir la morosidad y facilitar la cobranza
Recaudación integrada	Integrar cargos por servicios médicos y otros en los procesos de recaudación y cobro	Visión y gestión integrada y consistente de todo tipo de recaudación

50)



51)



52)



53)

Modelo de Administración del Portafolio Componentes

Indicadores para la administración del Portafolio

Indicador	Descripción	Índice base	Meta	Subancia	Proyección
Complejidad de objetivos					
Beneficio alcanzado en comparación con lo planificado	Para cada uno de los beneficios establecidos en el Plan de Beneficios se determina el nivel de cumplimiento en relación con el planificado a la fecha del reporte.	Índice de control de la realización de acciones	100%	100%	100%
Proceso y acciones contempladas en relación con los objetivos planificados	Parámetro de los procesos y acciones contempladas a la fecha de reporte que han cumplido o no con los objetivos establecidos en el planificado.	Índice de cumplimiento de los objetivos planificados	100%	100%	100%

Plan de Realización de Beneficios

Código	Beneficio	Impacto	Complejidad
B01	Adecuado costo de la manufactura (costo unitario, planificado y real por líneas y/o servicios)	Medio	Alta
B02	Ahorro en costos institucionales	Alto	Alta
B03	Diminución de costos de combustible	Medio	Alta
B04	Diminución de costos de mantenimiento	Alto	Alta
B05	Diminución de costos de transporte	Medio	Alta
B07	Reducción del tiempo extraordinario dedicado a procesos manuales de planilla	Medio	Alta

Plan de Gestión de Riesgos

46 riesgos

54)



55)



56)



57)



58)



59)



Ingresa a la sala de sesiones el Director Gutiérrez Jiménez.

En cuanto al tema de multicanalidad, el Ing. Mauricio Alfaro Álvarez señala que se ha estado conversando de esa parte, la cual se relaciona con las contribuciones, la gestión y lo que el cliente al final no observa. En este momento, se va a conversar de lo contrario, es decir, de lo que si determina el cliente. Comenta que al revisar el asunto sucedió que, por ejemplo, cuando se observa cómo se hace referencia en la Caja del cliente, depende con quién se conversa, porque a veces se indica paciente, usuario, o a veces el proveedor, a veces hay un regulador, pero no se tiene un concepto como único y ese aspecto se genera, porque no se tienen una única dinámica. La Caja es una institución compleja que tiene una oferta de servicios y de información, la cual se genera por muchos medios. Entonces, es articular una serie de servicios pero de una manera institucional. A modo de ejemplo, como ciudadano le sucede que si se quiere referir a la Caja, no tiene un mecanismo único, no hay un único lugar, los teléfonos, no hay un correo, no hay una oferta integrada donde fácilmente se pueda ejecutar los procesos y ese aspecto, al final si afecta lo que se estaba hablando de la eficiencia, el poder gestionar los procesos y decidir con el ciudadano. En alguna medida, también les ha sucedido que a veces alguna persona indica que, por ejemplo, se gestiona un determinado proceso. No obstante, dentro de la misma Institución hay personas que se coloca, a modo de ilustración, un sombrero diferente al de la Caja. Un aspecto que requiere la multicanalidad, es a qué se refiere con multicanalidad, es el concepto un poco técnico que puede usar varios canales de comunicación, se puede usar la prensa, o un sitio web, el teléfono, una aplicación en un teléfono y a lo que el mundo se dirige es a un mundo muy digital, muy acelerado, en el que se producen muchos cambios. Se ha encontrado que hay una necesidad de resolver el tema de cómo se hace para llevar una oferta organizada, orientada, eficiente y, además, se tiene un problema no solo del lado del ciudadano, sino también de parte de las personas. El otro componente que se revisó fue que el SICERE atiende parte de esos ciudadanos, por ejemplo, son trabajadores independientes y patronos, entonces, a las personas del SICERE tienen la necesidad de resolver como se conversa con la otra parte de los clientes y en paralelo, se tiene al EDUS haciendo otros procesos y, por ejemplo, en paralelo se tienen las personas que entrega lentes haciendo otros procesos y en paralelo, además, se produce un efecto en el que los funcionarios de la Caja, tratan de resolver de qué manera le llega información y de qué manera le dan acceso, de qué manera se identifica y de qué manera se gestiona esa demanda, así el esfuerzo es muy parecido muchas veces. Al final, lo que se tiene es una organización con muchos oferentes, con una forma un “poco añeja” de observar los procesos, en los que se le indica a las personas que se presenten para resolver las situaciones, en vez de indicarle que las resuelva. A manera de ilustración, se le podría facilitar el acceso al sistema como se hace en un banco, es decir, puede llamar por teléfono y hacer una orden, ese tipo de tecnologías existe y se le tiene que empezar a sacar provecho integralmente. La Caja las tiene y se pueden utilizar de una manera consistente, pero no las usa en todo lado y si se utilizan, le hace la vida fácil al ciudadano. No obstante, el problema que se tiene no es de falta de canales, entonces, a esa estrategia e integralidad hay que sacarle más valores. En ese sentido, el hallazgo general es en términos de que se tiene una oferta que es compleja de ubicar y acceder para el ciudadano. Es una organización complicada, por ejemplo, es como un Mall que no tiene direcciones dentro, cada tienda atiende su competencia, pero si quiere resolver alguna situación se tiene que caminar, es un asunto complicado. La tecnología le permite resolver esas situaciones y no haciendo referencia de tema comercial, sino se conoce el asunto en específico de transparencia, como entidad pública, lo que interesa es una organización transparente que puede llevar contabilidad y reflejar lo que se está haciendo. También que refleje como ha crecido la oferta de servicios al

ciudadano, porque ha sido por ámbitos y en un sentido, se tienen aspectos que están orientados, como ilustración, a un hospital, a una clínica, a un EBAIS o a un proceso. Por ejemplo, la entrega de órdenes patronales, eran procesos que estaban conectados, pero no estaban integrados a los demás, al final se tiene una serie de poblaciones, como lo indicó que no tienen un nombre común de lo que lleva esa información. En la práctica se ha hecho que cada una de esas unidades, tengan que resolver en paralelo como usa los teléfonos, como usa el sitio web, cada ciudadano sigue complejo y no tiene por qué ser así, se han logrado avances pero no suficientes y muchos de ellos, los han evitado más trámite y no al servicio, a las personas muchas veces no le interesa el trámite, sino el servicio. Ha faltado en la Institución tener esa claridad de cuáles son sus servicios y cuáles son sus poblaciones, cuáles son los horarios en que se debería trabajar, por qué no puede hacer algunas gestiones en la casa, por qué no puede hacer algunos procesos 24/7 y se puede hacer, como se está haciendo hoy, con esfuerzo y poca coordinación. Esta propuesta que se está presentando, va a dar la capacidad de empezar a integrar y facilitar a los proveedores de servicios una plataforma, un mecanismo, una visión de cómo gestionar en forma más consistente y más fácil, de manera que el ciudadano no observe a cien actores en la Caja, sino a una Institución que conoce llevar de la forma más adecuada los servicios que corresponde y no solo el trámite, sino de servicios más maduros. Por ejemplo, él no le interesa solamente sacar la cita, sino gestionar los servicios y si tiene un padecimiento crónico, a veces el servicio no les interesa. Hoy en día la tecnología se ha movido en esa línea, resulta que se pueden usar redes sociales, como ilustración, en You Tobe, se puede usar el teléfono, se puede usar personas trabajando de la Institución en varios lugares, pueden usar personas que tienen el mismo padecimiento para que apoyen a otras en su experiencia, ese tipo de aspectos es a lo que se aspira. El alcance es observar cómo se hace para que esa lista de canales tecnológicos en su mayoría, se vuelvan más fáciles de usar para la organización y más fáciles de usar por el ciudadano, y cuando se indica en general, a todos esos nombres que le dan a quienes sirven. Entonces, el concepto que tiene un ciudadano que le han llamado ciudadano único, para evidenciar ese aspecto que es el tratamiento al ciudadano, no le interesa en ningún momento en particular, indicar que como es trabajador independiente el trato es diferente que si es proveedor, si es regulador, si es paciente, no es una persona, un ciudadano que puede tener en un momento varias cubiertas y tener acceso a los servicios. Ese ciudadano lo que hace es observa una oferta de servicios, a través de una plataforma que sea de la Caja y no que se entienda que es, por ejemplo, del SICERE. Lo indica cómo crítica constructiva, la Caja cuando empieza a revisar situaciones, ha empezado a construir como marca, la marca SICERE porque le pregunta a las personas en la calle que es SICERE y muchas personas conocen, pero si se le pregunta qué es el EDUS muchas personas conocen, pero EDUS y SICERE son canales, son servicios de la Caja, no es que SICERE tiene una forma de ser y EDUS tiene otra y si se tiene servicios por SICERE, ese sistema no está en nada conectado con EDUS, para el ciudadano no tiene sentido, si la persona cambia de teléfono o hizo algún trámite, esos sistemas deberían estar conectados de alguna manera. Se puede trabajar en esa línea y si se puede, y es lo que se busca mejorar, porque es lo primero que hay que hacer, integrar esos servicios a cada ciudadano. Un aspecto que sucede hoy en día, es que si quiere ingresar al SICERE, tiene que hacer un trámite de inscripción y si quiere entrar al EDUS, tiene que hacer otro trámite de inscripción y si quiere hacer algún trámite en la Gerencia de Pensiones, tiene que hacer otro trámite de inscripción, si quiere llamar por teléfono tiene que saberse el número, ese es el tipo de aspectos que no son indispensables. Es complicado trabajar así con la Caja, porque es el gran proveedor de servicios y, además, es una empresa pública llamada a la transparencia, al buen servicio, a la eficiencia y los servicios que brinda los puede hacer mejor. Un aspecto es integrar los servicios y otro es volviendo al ejemplo del Mall y no se tome de que es comercial,

una situación que acontece es que se tienen una gran oferta ya estructurada, pero no se tiene por indicarlo de alguna manera, una persona que oriente en ese aspecto. A manera de ejemplo, se va a poner a ese Mall que se tiene, una serie de servicios como bancos, dentistas, salones de belleza, entre otros, pero se necesita orientar a la persona y se pregunta en dónde se dan tal servicio, entonces, le puede dar la dirección, su horario es tal, se necesita un servicio parecido en la Caja. Es tener una plataforma de primer nivel donde se llame a la Caja y se indique lo que se necesita y esa plataforma del primer nivel, atiende de una vez y resuelve e indica a qué número se debe llamar, traspasa la llamada, o hace seguimiento. Porque se ha observado así, es modificar lo que se tiene hecho, aunque es bastante pero es muy complejo, y no tiene sentido, eliminarle a las personas esas capacidades que ya han desarrollado de servicios, sino facilitar la atención al ciudadano y eliminarle a las personas la presión de tener que estar inventando como atender al ciudadano. El otro aspecto que se tiene es, por ejemplo, pensar otra vez en el concepto de servicio y no de trámite, cómo hacer para generar valor, a través de esos canales tecnológicos de manera que se pueda facilitar a una persona o a varias o a un segmento de población, accesos a servicios de alto valor, por ejemplo, en la parte de salud que es un aspecto que se denomina más fuertemente. Lo más sencillo de resolver es la tramitología, se da la cita, se le indica al usuario a qué hora está abierto, pero ese aspecto no le resuelve. Ojalá como persona que tiene un padecimiento crónico, recibir atención desde su casa, por medio del computador, en la oficina, desde un lugar muy cercano a su hogar y no, necesariamente, se le indique que hay que hacer, sino que el servicio le llegue, se puede hacer porque hay proyectos a nivel global que les dan esa línea. Cuando se hace referencia de la multicanalidad, se está haciendo referencia no de back office, esa parte de atrás que es muy importante y para que funcione también, hay que trabajar porque un aspecto como lo indicó don Julio, se tiene registrado en el SICERE que la persona vive en Desamparados y es soltera y, en este momento, su condición se ha modificado porque se casó y vive en Heredia, lo que se desea es que esa información sea consistente, porque según la Caja en un momento, la persona vive en un lugar y tiene un estado civil y según otra información, tiene otro estado civil y vive en otro lugar, entonces, cual es la fuente de la verdad. No se puede atender a una persona bien sino conoce la verdad de ella, no sabe si tiene una enfermedad o si es soltera o casada. Este proyecto de multicanalidad avanza en esa línea de transformar, esa atención de cultura presencial y telefónica que se han tenido, a una atención más integral, es decir, más multicanal, más moderna que es muy natural, para las personas más joven que les está demandando este tipo de situaciones, porque son acciones que se pueden hacer, los costos no son significativos, se puede ampliar los horarios, se puede hacer más trabajo con menos personas, gestionando bien los servicios, es un beneficio importante, así le disminuye la responsabilidad a cada área de negocio, de estar inventando por qué el teléfono, por qué el sitio web, por qué las aplicaciones, pueden ayudarles y hacerlo más institucional. Como funciona en este momento, se necesita como persona recorrer una serie de lugares en la Caja, para tener todas las llaves que abre las puertas, esa es una forma complicada, mejor dar una llave maestra, con la que se abre todas las puertita y no es tan difícil de hacer. Por lo que se tiene que hacer de una manera que potencie lo que ya se tiene, porque ya se tiene la Oficina Virtual SICERE, la del EDUS, es decir, se tienen los procesos hechos, entonces, se tiene que facilitar los servicios, para que las personas no se compliquen inventándolo y para que el ciudadano no se complique. Este proyecto va en esa doble línea de ahorrar el trabajo de los funcionarios en la Caja y ahorrarle trabajo al ciudadano, hacer los procesos fáciles. Uno de los aspectos que se han determinado, es esa incapacidad de resolver situaciones, el tema es que si le pide la hora a diez personas y cada quien la dio con el reloj distinto o, por ejemplo, si le dio la fecha y le da el calendario musulmán, es lo que no puede suceder.

Respecto de una inquietud del Director Devandas Brenes, indica el Ing. Alfaro Álvarez que se tiene una posibilidad, porque no es relevante que sistema use o qué ofertas haya habido, como ciudadano, como Director o como persona, son aspectos que se pueden resolver fácilmente. Por ejemplo, si no se conoce que es don Mario cuando llama por teléfono y no sabe a qué número llamar, ese aspecto complica mucho la gestión. La llave maestra debe serlo de lo que existe y en lo que se van a crear las demás. La idea es comunicar los sistemas, porque si se construiría uno nuevo, se haría diferente pero ya se tiene uno construido y se le tiene que sacar provecho a lo que existe y hacer las correcciones más eficientes, más adecuadas, para ganar más. Esa idea de la llave maestra, es importante lo que tiene y lo que vaya a hacer. Por ejemplo, se tiene el tema de qué horarios quiere los usuarios, qué quiere las personas, puede hacer una medición inteligente de toda la demanda. Los funcionarios del SICERE, a modo de ejemplo, pueden hacer unas entrevistas, se hacen sesiones chat, se recibe llamadas telefónicas, pero esa es una parte de lo que la Caja podría hacer. Entonces, es enfocarse a determinar qué quieren las personas, qué hace, cuáles son los momentos de más o de menos pico, cuáles servicios si tienen demanda y cuáles no, esos aspectos ayudarían mucho más.

Al doctor Devandas Brenes le parece que esos aspectos se tienen contemplados, porque una oficina muy importante es la Contraloría de Servicios.

El Ing. Mauricio Alfaro indica que de hecho, hace poco tiempo conversó con la doctora Salas de la Contraloría de Servicios y le comentó las encuestas de satisfacción que se aplican y demás. Le parece que la Dra. Salas tiene la necesidad de resolver algunos de esos aspectos, por lo que está buscando la forma de hacerlo y don Minor Zúñiga va a buscar resolver en el SICERE y los funcionarios del EDUS en el EDUS.

Comenta el Dr. Devandas Brenes que si él llama a la Caja preocupado por algún trámite, no hay donde, piensa que la Contraloría de Servicios existe, pero como ya lo indicó don Mauricio Alfaro habrá que agregar otros.

Sobre el particular, señala don Mauricio Alfaro que la Contraloría de Servicios está llamada a hacer esa valoración de la percepción del ciudadano, pero podría dar más valor a esos aspectos, de hecho le entendió a la doctora Salas, por ejemplo, que se tiene un reporte pero no, necesariamente, se obtiene el mejor valor.

El Director Devandas Brenes señala que el tema se ha presentado en la Junta Directiva y, además, la Contraloría de Servicios ha sido un poco receptora, pero no proactiva en el sentido de determinar los aspectos que están bien.

Señala el Ing. Alfaro Álvarez que es informático de formación profesional. Comenta que cuando era niño, se emociona mucho por el valor de las soluciones que da la tecnología, trata de impulsar la solución, aunque no resuelva el problema que tiene, pero este es un tema que hay que manejar con cuidado. El enfoque de este proyecto, no es traer la tecnología, sino resolver el problema que hay. La respuesta del ERP es traer una solución de clase mundial y la respuesta del SICERE, no da una solución de clase mundial, explota la solución, son respuestas diferentes, son problemas diferentes y en la coyuntura que tiene la Caja, no es la emoción por la tecnología. Por ejemplo, no es comprar un tractor y tenerlo muy bonito y muy lavado todo el tiempo, es la compra que se hizo.

El Director Fallas Camacho señala que cuando observa todas esas situaciones, le parecen significativas y piensa en algunas experiencias por la cultura del medio, no significa que se deberían implementar. Está de acuerdo pero, por ejemplo, observa las llamadas al 911 que no se justifican en cantidades comerciales, la cantidad de lugares donde llama para un servicio no se atienden, porque está ocupado o contesta una contestadora y no atienden a tiempo. De paso está en el número 18 y le falta diez minutos, pero después le indican que en este momento, no son diez son quince minutos, ese tipo de elementos tienen que tener una respuesta verdadera y real, porque de lo contrario, no se resuelve la situación y forma parte de la cultura en el ambiente donde se desenvuelven. Además cuando se hace referencia de los costos, está en función de un servicio de mayor calidad y eficacia y sobre todo eficiencia para el usuario, para el asegurado, es decir, no es por el sistema en sí, lo que les interesa que ese servicio le llegue oportunamente desde luego entre la racionalidad y la sostenibilidad que el sistema requiere para poder funcionar.

El Lic. Mauricio Alfaro indica que la Institución necesita el ERP, el SICERE para que los procesos sean sostenibles y se pueda invertir recursos. La gobernanza no es tan fácil porque hay una cultura y todos quieren ser protagonistas, pero hay que darle orden a los procesos; entonces, si hace falta una estructura. En general el proyecto o proyectos que han definido su entusiasmo está en la sostenibilidad y la de los procesos, consisten en conocer a dónde quieren llegar, qué se tiene, cómo se avanza constantemente y conociendo que no todo va a resultar como se pretende, porque se conoce que en el camino se van a tener dificultades, estos proyectos como lo indicó la Ing. Vargas al inicio, no son proyectos tecnológicos. Como ilustración, es informático y se indica negocio a todo lo que no son tecnológicas de información, son proyectos de negocio, proyectos de la Caja y lo que se necesita es que esas tecnologías se usen de la manera más adecuada. Un tema multicanal es que se necesita aclarar, por ejemplo, los actores no tecnológicos que desempeñan un papel importante en la Institución, es un aspecto que hay que hacer, entonces, hay proyectos complementarios que hacen a la persona volver a observar a ese lado, porque no es un asunto de indicar que no tiene una aplicación. Por otra parte, no tiene sentido que la Caja abra cincuenta aplicaciones o no, habría que indicarlo, tal vez algunos indicarían que sí y otros que no, pero una persona tiene que señalarlo y darles la línea y facilitarles a no descubrir cada uno por aparte. Comenta que se tiene un video de un ejemplo y pregunta si se puede presentar. Se trata de un ejemplo de Chile, cuando se hace referencia de una persona diabética, puede tener dispositivos remotos, que va a pasar con los dispositivos que va a tener que comprarlos y tenerlos como activos, por lo que se tienen que gestionar, al final se apoya en el ERP, para realizar el procedimiento. En general todos estos proyectos tienen una serie de acciones que se han denominado proyectos complementarios, no se trata de comprar tecnología sino de integrarlas, a la forma que trabajan sin cambiar la forma de trabajar. La parte de adquisiciones lleva una serie de compras, este proyecto se ha estimado en alrededor de quince meses, es un plazo que no es largo, no es tampoco tan corto, porque hay que hacer una serie de reparaciones y no es comprar un sistema para hacer los procesos más complejos. La inversión que se ha estimado es de alrededor de ocho millones de dólares, para construir e integrar los procesos, por ejemplo, construir esa llave única para tener ese primer contacto con la Caja, de tal manera que se pueda llamar a un número de teléfono que le atiende y le oriente de manera general y no tenga que estar, necesariamente, comunicándose por medio de una gran cantidad de personas. En relación con el tema de los beneficios solo en el proyecto se indica, realización de beneficios y no solo beneficios; entonces, sería declararlos y el otro aspecto que se conviertan en necesidad. El proyecto está orientado a la realización de beneficios no a la declaración, lo que interesa es

indicar que se va a seguir avanzando, sino como se continuará avanzando más rápido, entonces, qué acciones correctivas se van a tomar para lograr ese nivel.

El Director Devandas Brenes comenta que en varios momentos se ha indicado que el proyecto no es una solución tecnológica, pero el cambio tecnológico es un soporte fundamental y también se genera un riesgo muy serio, por la velocidad con que está cambiando la tecnología y ese aspecto tiene que ser medido. En este momento, se tiene una tecnología pero dentro de quince días, no se conoce qué va a surgir, es una observación que le preocupa también. Conoce que hay que avanzar pero existe un riesgo significativo.

Señala el Ing. Mauricio Alfaro que lo que se debe hacer es fortalecer la sostenibilidad, no la tecnología misma, inclusive, puede ser que un proveedor exista hoy y mañana no. Lo anterior, dado que el mercado es tan dinámico que puede suceder. Por ejemplo, el SICERE es el Sistema de Recaudación, entonces, se le tiene que hacer una solución a la medida, para las condiciones que son muy particulares de la Caja, no todo el mundo tiene SICERES similares, porque ese Sistema fue pensado hace mucho tiempo, como ilustración, no pensó que el ciudadano pueda auto hacer algunos procesos y pueda usar la multicanalidad para hacer la gestión, pero se ha venido haciendo, porque se ha venido metiendo mano, se ha ido creando la Oficina Virtual del SICERE, luego, se han ido haciendo ajustes. En ese sentido, se empiezan a determinar una gran cantidad de brechas y de necesidades. Entonces, la posibilidad de ser más prospectivos y proyectar situaciones y usar la inteligencia de negocios, no para reaccionar sino para promover comportamientos deseados y que las personas no se conviertan en morosas, porque se puede complicar llegar a un acuerdo del plan de pago. En esos términos, si se puede prever algunas situaciones, resulta que la Caja da ideas y hay proyectos para ello, pero se tiene que hacer una intervención mayor a ese sistema, para que el proyecto sea eficiente. Por lo que el SICERE es una solución especializada, la cual es valiosa rescatar, pero tiene una serie de brechas y no conviene resolver una por una, sino que hay que hacer una intervención mayor y mantenerlo en paralelo por un tiempo como está, ir haciendo ajustes y generar una transformación significativa, la cual facilite los procesos que ya se conocen, por ejemplo, afiliación, cobro, distribución, con ese rostro de atención hacia el usuario. Además, se quiere al ciudadano haciendo procesos en línea y que sea más transparente y más fácil para él y por ese aspecto va a estar apoyado en la multicanalidad, la parte de facturación ERP y se va a integrar ese tipo de procesos en el Plan de Innovación. Un aspecto que tiene de particular el SICERE, es que no les ayuda a facturar, al cobrar, hacer procesos de cobro de todos los trámites que se requieren cobrar. SICERE está en este momento, en la recolección de cuotas pero tiene otra serie de ingresos, por ejemplo, tiene prima, red de servicios, no tiene por qué complicar esa forma de recaudar, creando un sistema paralelo y haciendo procesos de cobro, se tiene que hacer la misma gestión pero por otra causa. Lo fundamental de SICERE es renovarlo, traer ese concepto de facturación única y cobro único y dar esa vida de manera que el usuario, pueda hacer acceso al sistema a través de la plataforma de servicios. Un aspecto importante son las capacidades proactivas que ha tenido claro las personas de la Caja, es que pueden ser mucho más proactivos y estimular comportamientos, tomar previsiones y, como ilustración, no apagar incendios sino evitarlos. En muchos sentidos se puede observar ese tipo de situaciones, en lo correspondiente a recaudación, no solo en ERP sino también en SICERE. En este caso, no se tiene una compra de una solución sino de servicios para introducir una mano en una reestructuración, un diseño de fondo al SICERE y los sistemas paralelos, porque lo que ha venido sucediendo, igual las personas tienen soluciones y empieza a resolverlas, porque hay fuerzas centrifugas que a veces comienzan a crear sistemas

adicionales, cuando en realidad el SICERE se puede conceptualizar como una solución general que es mucho más integrada, más consistente. Entonces, hay que detener un poco esa forma centrífuga y llevar a una solución más completa. El proyecto está pensado en veintiún meses con dos fases iguales, una primera fase un poco más larga, una más corta, una de esas fases genera impactos y la inversión es por alrededor de tres millones de dólares, básicamente. En ese sentido, sería un refuerzo para las capacidades que se tienen para gestionar los procesos, igual los beneficios tempranos están otra vez declarados para que se puedan convertir en realidad. Lo importante de los beneficios es definirlos como realización de beneficios, porque se tienen que gestionar para que el proyecto sea real.

La Licda. Karen Vega indica que como se ha comentado a lo largo de la presentación, se propone como solicitud de los Miembros de la Junta Directiva, un modelo de administración de este Plan de Innovación que tiene una serie de proyectos. Con la doctora Sáenz en algún momento se han discutido los conceptos de portafolio, de programas, de proyectos, por lo que se tiene que habilitar y por ese aspecto, se propone una estructura donde están representados los Miembros del Órgano Colegiado también, para dar esa orientación estratégica al proceso. En ese sentido, hay procesos para la administración, se definen alrededor de doce procesos que habilitan la administración de este plan, el cual se relaciona con la gestión del alcance, la gestión de las expectativas, la gestión de las iniciativas, la gestión de cambios, de requerimientos, la gestión de costos, la gestión financiera, es decir, hay toda una visión. Resume que son herramientas para administrar un portafolio que puede servir, no solo para el Plan de Innovación sino que se puede tomar como insumo y habilitar, para llevar una gestión de un portafolio de las iniciativas estratégicas. En esos términos, hay indicadores claves, entonces, se define una serie de indicadores que están orientados al cumplimiento de beneficios. Adicionalmente, se crea un plan de gestión de riesgos que identifica los riesgos en el ciclo de vida del Plan de Innovación. Enfatiza en que no es proyecto tiene un inicio y tiene un fin, pero conforme va evolucionando, va generando una transformación. Por lo que se van impactando los papeles que se desempeñan, así como las funciones, los servicios, los procesos, los funcionarios, entre otros y hay toda una definición del plan de riesgos a nivel institucional. Como comentaba y, después, se puede analizar con mayor detalle pero hay dos ámbitos: el estratégico y el práctico. Estos proyectos se tienen que conceptualizar desde la óptica que tiene que haber un lineamiento, un seguimiento estratégico y naturalmente, está la Junta Directiva como un órgano estratégico representada. Posteriormente, se crea una comisión estratégica que le da seguimiento a este tipo de iniciativa, principalmente, para eliminar la priorización, las decisiones, las inversiones, que están representados por el Consejo de Presidencia y las Gerencias, un patrocinador, el cual se tiene que definir a nivel institucional, no se pueden ubicar a todos los miembros del Consejo, a liderar un componente de esta naturaleza, porque tiene estructurados tres programas. Entonces, se necesita habilitar la figura de impacto en la toma de decisiones a nivel institucional. Por lo que tiene que ser una persona con poder de decisión, la cual esté a ese nivel, puede ser un representante del Consejo de Presidencia y las Gerencias y, naturalmente, está el Director del Plan que va a tener una misión más enfocada a la visión, a los recursos, a la priorización, a las inversiones, entre otros aspectos. El cual estará apoyado por la oficina de proyectos y, adicionalmente, como en el recuadro se tiene que hacer por programas, se necesita que exista un Gerente de Programa, un líder, las autoridades de diseño que marquen la visión institucional, los líderes y colíderes, que tienen el conocimiento para ir habilitando esa transformación de servicios ganándole viabilidad a este proyecto. Un tema muy importante es que este proyecto, es decir, las Fases Cero y Uno, el conocimiento es acumulativo, pues lo que llevan construido hasta este momento, se tiene que

seguir explotando. Entonces, se necesita darle continuidad en términos de liderazgo, para no perder lo que se tiene integrado al momento. En la presentación están más o menos mapeados los papeles que se desempeñarán y las responsabilidades que tienen los diferentes actores, porque desde la óptica de patrocinador, están orientados para que se logren los beneficios y desde la óptica estratégica, es habilitar esa toma de decisiones y la priorización de alrededor de ese lugar. Comenta que queda una idea pero son indicadores para ir midiendo el avance de cómo se avanza en los portafolios, lo cual indica que los indicadores se pueden sacar en común y utilizarlos a nivel institucional, para gestionar portafolios. El plan de realización de beneficios que está mapeado en términos de impacto y complejidad, el impacto que se producirá es desde la óptica financiera, logrando esos beneficios y se logra generar impacto en la realización de beneficios de alto, medio y bajo impacto. La complejidad lo que marca es el tiempo, el esfuerzo requerido para lograr que ese impacto se materialice a nivel de la Institución y en el tema de gestión de riesgos, es un trabajo muy interesante, en el que se identificaron una cantidad de riesgos que se clasificaron desde la óptica organizacional, de recursos, de procesos, entre otros aspectos y esos riesgos se evaluaron. Se elaboró un plan de mitigación de riesgos, se definieron los controles, se hizo la clasificación de riesgos, una vez que se aplicaron los riesgos inherentes, los riesgos residuales para poder compendiar a cuáles riesgos hay que darle mayor importancia y cuáles riesgos están más controlados. En cuanto a los factores típicos de éxito. Cree que se ha repetido a lo largo de la presentación, el compromiso y el liderazgo de los altos mandos de esta Institución es fundamental, para que las acciones se logren materializar, la ejecución de los proyectos complementarios, no pueden esperar a que se hagan las contrataciones para empezar a generar los cambios, la continuidad de las fases, aspectos que ya los comentó y todo lo que se ha hecho, hasta este momento es un avance importante en función del proyecto. A lo que se está dando continuidad, es a las siguientes etapas que ya se están madurando. Para finalizar con la presentación, hace énfasis en que es un tema importante, naturalmente es un planteamiento, los términos de referencia están ya definidos, se están depurando a lo interno de la Institución. La propuesta que existe es que en el mes de mayo de este año, se publiquen los carteles de la solución para la adquisición del ERP, es una propuesta; aunque se tienen que tomar las decisiones. La estrategia de acompañamiento que, generalmente, implica lo que es la gestión del cambio, para habilitar la transformación y después las soluciones de multicanalidad. Repite, se piensa que en el mes de mayo próximo, es un buen mes para el tema del ERP y a partir del mes de junio de este año, las contrataciones de la plataforma multicanal y el soporte requerido para potenciar el SICERE, para que aproximadamente en el mes de octubre de este año, se empiece con la adjudicación y el desarrollo de las diferentes iniciativas. La Caja en este momento cuenta con funcionarios capacitados, con requerimientos definidos, con estrategias de innovación claras, la innovación se va a dar, lo que tiene que indicar es cómo se va a administrar, quien se va a encargar de materializar de esa innovación y quién será el conductor para la innovación. Como temas importantes se definieron que hay iniciativas que se integraron en el Plan de Innovación, por ese aspecto, hay una licitación de un cartel de mantenimiento que está por concluir y se observó que dentro del ERP, se podía integrar bajo una estrategia institucional. Entonces, se tienen también integradas iniciativas que van, si se quiere en paralelo cuando ingresó en el proyecto que se integraron bajo un enfoque institucional. Definitivamente, cree que es un reto para la Junta Directiva, como organización el tomar las decisiones que siguen, pero creen que hay una preparación importante y las líneas están claras, las definiciones están estructuradas, los alcances están definidos, las soluciones están claras y van mapeadas en términos de servicio, de procesos y de sostenibilidad. En ese sentido, se observa que la Caja tiene que tomar una decisión de cómo va a ir abordando esas estrategias de innovación, las cuales son necesarias en

función de hallazgos que se han ido visualizando. Pregunta que si hay alguna consulta adicional.

La señora Presidenta Ejecutiva recuerda que cuando se inició ese proceso hace más de un año, si bien se tiene un año de estar trabajando con grupos técnicos, lo que estaba planteando la Fase Cero, con el apoyo de la Firma Consultora WPC es lo que se tiene hoy. La siguiente etapa que se presentará para decisión, se relaciona con las tres áreas que se han planteado de multicanalidad, porque el tema del ERP y el tema del SICERE están ya claramente identificados. Le parece que es muy importante mencionar que en todo este trabajo, hay que hacer la elaboración de procesos, la estandarización en que se planteó. Por lo que cuando se publique la licitación no es, precisamente, la Price la que ofrece esas soluciones tecnológicas. En ese sentido, es muy importante que ese aspecto que claro antes de que se genere la discusión.

La Licda. Karen Vega aclara que el compromiso que tiene la firma, es desarrollar los requerimientos, las soluciones y los términos de referencia para la Fase Cero, pero la Price no desempeña el papel de implementación en este proyecto. No obstante, como lo indicó es una estrategia muy acertada de parte de la Junta Directiva, el haber conceptualizado la contratación de esa manera y el hecho de que tal vez, entraran por la experiencia que se tiene de ir implementando este tipo de soluciones; entonces, les ha ayudado a identificar la solución que necesita la Caja. Repite, no es la Price la que propone y, en este momento, los que van a implementar, sino que este es el alcance que están estableciendo en términos de necesidades que integran una misión y un tema realista y es un aspecto que se puede implementar a nivel institucional. Se pueden determinar temas sumamente complejos, pero es viable llevar a la práctica y ya lo han pasado, incluso, en el Sector Gobierno las instituciones son bastante complejas.

Por su parte, al Director Loría Chaves le parece que los tres proyectos: SICERE, Multicanalidad, y ERP, son acierto de parte de la Junta Directiva. En ese sentido, hace un año se aprobó la Fase Cero y lo que estaba planteando, es que se lograra conocer cuáles son los requerimientos que realmente se ocupan, para no estar contratando soluciones que, eventualmente, tienen más soluciones de las que se ocupan o puede ser que no se necesitan más bien. Ese estudio de requerimientos que se ha hecho durante todo el año, ha observado que se ha avanzado y le parece que es muy asertivo, en el tanto van a hacer una solución de acuerdo a las necesidades de la Institución y ese aspecto, es lo fundamental. Es del criterio de que se debieron haber hecho hace tiempo, muchos de los Directores estuvieron luchando hace tiempo, también para que se hiciera y cree que se está avanzando bien hasta este momento. Le parece que el tema que le preocupa es el acompañamiento porque, efectivamente, hay cierre de brechas que se inician con el proyecto. No entiende cómo va a ser el acompañamiento, si se le va a dar a diferentes proveedores que le resuelvan algunas aplicaciones, algunos módulos como se quieran denominar, porque se necesita darle esos requerimientos lo más claros posibles en los procesos. Le parece que es uno de los aspectos estratégicos, claves y críticas; es decir, cómo se gestionará para que se produzca impacto en el tema de los módulos. Respecto de lo planteado por don Mario Devandas, le parece que es un tema significativo. No obstante, en este momento existe mucha robótica financiera y de procesos y, justamente, esa robótica lo que hace es administrar procesos y más que las personas, se supone que tiene menos errores y menos riesgo. Entonces, le gustaría conocer si en las soluciones que hay planteadas para el SICERE y para el ERP, está planteado el tema de la robótica de datos, repite, porque le parece que es fundamental, dado que

es tecnología de punta, muy nueva y es muy importante. Por último, le parece que esta Institución debe avanzar a paso firme con las previsiones, con la prudencia, pero sobre todo ir revolviendo el asunto. Además, entiende que una vez que esos elementos estén recuperados, siempre hay una necesidad de posesión y mejora que es continua y constante, de manera que le parece bien. El otro aspecto es que este nivel de la toma de decisiones estratégicas del Consejo, permite la intergencialidad de la Caja, es decir, que todos los Gerentes estén alineados con el tema.

El Director Fallas Camacho manifiesta que una decisión de esta naturaleza, se tiene que tomar pero no es fácil por muchas razones. Particularmente, de una u otra manera, lee el pensamiento de los Miembros de la Junta Directiva, porque necesitan una sustentación muy clara, hoy se está en la Fase Cero, qué sucede si no se tiene éxito en el proyecto. Es una pregunta importante que le parece debería de tener una respuesta, para la toma de decisiones. Además, que es fundamental dada la pregunta original, es decir, cuánto está costando esta gestión de hoy día, porque de alguna u otra manera, también es importante para tener algunas ideas que es lo que realmente se va a lograr con la propuesta. Entonces, se tiene que tener la certeza en un alto porcentaje de qué es lo que se va a lograr con esas etapas, por ejemplo, el SICERE que se ha mencionado, es una herramienta que se creó y ha sido muy significativo. No obstante, cree que en un proyecto específico para una función específica, claro que se le puede tener más provecho, porque ya no será SICERE, sino SICERE plus plus y ahí se va a modificar la historia de la Caja. Comenta que la vez pasada fue a la computadora, para observar cómo se afiliaba a una persona, y recuerda que primero se ingresó al doctor Guido Miranda Gutiérrez como asegurado, fue un éxito y el proceso se hizo en el Semisótano de este Edificio. Sin embargo, le parece que se ha evolucionado al paso de su propio desarrollo general, entonces, son importante esos elementos desde el punto de vista personal, como para poder tomar una decisión de querer avanzar en ese sentido, que a todas luces lo valora, lo que quiere es sustentarlo para poder de alguna u otra manera, indicar cómo está tomando una decisión que tiene una implicación económica muy importante para la Institución. Entonces, por ese aspecto quiere conocer qué sucede si no se tiene éxito con el proyecto, qué sucede si se continúa en este debate. Le parece que ese aspecto no está contenido en los términos de referencia, pero de alguna u otra manera, es importante tener ese dato. Repite, qué sucede si no se logra éxito, porque cada uno tiene su propio pensamiento alrededor del qué sucede, pero se le podría dar forma para tomar una decisión de esta naturaleza, porque no va a ser fácil.

La Directora Soto Hernández comenta que en el mundo de la robótica y de la informática, no hace ni veinticuatro horas, le correspondió observar una presentación de los japoneses, en la que indican que su pueblo puede bajar los mitos, anularlos y en la Caja hay mucho mito. Lo indica porque es una persona que trabajó muchos años en la Institución y, entonces, trae a colación el ejemplo del japonés que indica que no son inteligentes sino que son disciplinados. Como ejemplo, desarrollan carros de la Toyota y no los Mercedes Benz, porque no son los inteligentes, dado que los inteligentes son otros. Repite, el pueblo japonés es muy disciplinado y, entonces, quiere dejar planteada esa inquietud, porque si se tiene que tomar una decisión, se tiene que sacar valores que ya existen como la disciplina, porque de lo contrario van a tener personas con disciplina y pueden fracasar. En ese sentido, se tiene que tener la certeza de que las personas que van a estar en los proyectos, se van a destacar por ese aspecto.

El Gerente Financiero señala que tiene dos respuestas a dos preguntas muy importantes, una es que es que el Fondo de Retiro Ahorro y Préstamo de la CCSS (FRAP), están incluidos en la fase de implementación del proyecto y también lleva acompañamiento. La Fase Cero lleva un acompañamiento de PWC y la fase de implementación en dos conceptos. Uno es que llaman aseguramiento de K y A, para que se implemente y era realmente lo que se contrata, ese aspecto como un fiscalizador de obra, busca un fiscalizador independiente externo, el cual apoya a la Institución. En ese sentido lo planteó la Licda. Karen Vega, hoy hay equipos capacitados, formados, hay una gran transferencia de conocimiento y ese aspecto era un punto que quería rescatar. Cuando Price plantea los componentes, no son un planteamiento teórico de ellos sino, es un planteamiento trabajado por la Institución y obedece realmente a un interés y a una posibilidad de la Institución a hacerlo, por medio de la multicanalidad. El SICERE, entre otros, está totalmente impregnado en el entender y la posibilidad de poderlo hacer desde adentro y a la implementación se le coloca un cartel que se necesita aparte, para buscar una empresa que de aseguramiento de calidad y haga gestión de cambio. Entonces, son dos licitaciones y lo otro que plantea el doctor Fallas, lo respondería en términos de que desde el punto de vista del riesgo operativo que no le satisface, porque siempre le gusta plantear que son soluciones que van más allá, dado que parte de que lo que se tiene nace con informes de la Contraloría General de la República hace bastantes años, en los cuales se apuntó del riesgo operativo de la contabilidad, de la parte de sistemas financieros y el jueves pasado, tuvieron una experiencia con la Auditoría Externa y, básicamente, lo que señaló son las deficiencias que se tienen de integrar la información para la toma de decisiones, para gestionar integradamente la planificación con presupuesto, la eficiencia de los costos. En ese sentido, lo que se está planteando es una solución y una respuesta a esos requerimientos, es decir, no observaría la posibilidad de un escenario de no poder tomar una iniciativa de esa naturaleza. El otro tema es que cada uno de esos aspectos, está documentado y se ha entregado un informe que no es por el volumen, porque se tiene alrededor de 200 páginas, el cual integra y resume trabajos más amplios. Cuando abre los beneficios hay un estudio específico que se denomina plan de beneficios, donde se documentan todos los porque se pueden ahorrar hasta veinticinco millones de dólares anuales, los cuales los planteó don Julio al principio de la presentación. Existe también todo un trabajo sobre los riesgos que implicaría el proyecto o el plan de las formas para mitigarlos y reducirlos. Entonces, se podría indicar con su carácter de personas que ha estado en esta iniciativa, porque en términos de documentación hay abundante y si se toma una decisión, hay todos los documentos y las pruebas para indicar que es una decisión fundamentada. También se tienen informes de la Auditoría que hacen referencia del tema y hay dos oficios específicos, los cuales han indicado elementos por considerar y han sido considerados, en algunos se planteó el tema de que fuera suficiente la dotación de recursos. En cuanto a los recursos financieros, en este momento se tienen alrededor de cuarenta y tres millones de dólares, los cuales se habían acordado mediante un acuerdo tomado por la Junta Directiva y sería alrededor del nivel de inversión. Luego, se plantearon otros aspectos y hoy que está presente don Ólger Sánchez, puede dar fe que se han tenido sesiones de trabajo, no solamente desde el punto de la Auditoría, sino como se vería beneficiada con la implementación de un ERP. Hoy muchas Auditorías que se gestionan por procesos manuales, precisamente, porque no hay conciliaciones automáticas, entonces, hay que estar haciendo los ajustes desde otro tipo de proceso. Cree que las decisiones que se han estado tomando en esta Institución, si hay alguna fundamentada ha sido esta, porque es un trabajo de alrededor de un año y está totalmente documentada en informes de otra naturaleza y los cuales responden a las preocupaciones que se puedan tener.

Interviene la Directora Alfaro Murillo y pregunta por la sumatoria de los tres montos que están consignados en la presentación, son alrededor de treinta y nueve mil millones de colones, son alrededor de setenta millones de dólares.

El Lic. Picado Chacón responde que la estimación que se tiene es de cuarenta y dos punto ocho millones de dólares. Cuando se contrata una solución de esa naturaleza se paga el licenciamiento sobre las soluciones, a partir de que se compra las licencias. Hay una prima que se relaciona con el mantenimiento y es por el 22% y por ese aspecto, es muy importante que se compre el licenciamiento que se ocupa. No obstante, se podría dejar de pagar el licenciamiento pero se quedaría con la versión que se contrató y en el corto plazo, es una inversión de cuarenta y tres millones de dólares, en los primeros cuatro años, pero cuando se extiende a diez años, es cuando se determinan las cifras que a doña Marielos le inquietan, porque cada año hay que agregarle un costo de mantenimiento a las soluciones del ERP. En términos de multicanalidad y de modernización SICERE no, porque SICERE se desarrolla internamente y multicanalidad no es un tema de licenciamiento, sino es integrar otras soluciones.

Señala la Ing. Alfaro Murillo que se deberían dar tres totales, aunque en este momento tiene más claro que la inversión es de cuarenta y dos millones de dólares en cuatro años y setenta millones de dólares en diez años. No obstante, había observado veintidós millones de dólares y nueve millones de dólares le pareció que el monto era bajo.

La doctora Sáenz Madrigal señala que magnitud del proyecto es significativa y se tiene mucha información. Por lo que sugiere que los señores Directores se lleven la documentación y la revisen y en la próxima sesión de la Junta Directiva, se analice el detalle relacionado con los costos y el tiempo que les permita como Órgano Colegiado, analizar el informe y en esa línea tomar la decisión. Como Junta Directiva se ha planteado como lo indicó don José Luis, esta es una vía que se considera que la Institución tiene que avanzar, el tema es que tiene implicaciones financieras, funcionales y estructurales de la Institución y son importantes. Repite, que se lleven la documentación y el informe se lea en detalle. Entonces, el tema se presente la primera semana después de Semana Santa, porque la otra sesión es el jueves y no les da tiempo. En esos términos, se analice la información y el cronograma en detalle, así como los proponentes, los resultados y qué implicaciones tienen las acciones que van a tomar en el corto plazo.

Por su parte, el Director Gutiérrez Jiménez pide disculpas por haber llegado tarde a la sesión y le produciría satisfacción que se haga referencia del tema de costos; porque al igual que doña Marielos Alfaro le saltan unas dudas de montos, porque por un lado se indica alrededor de treinta millones de dólares y por otro lado, veintidós millones de dólares. Pregunta qué versatilidad tiene el tema y le parece que es importante. En principio el proyecto le satisface porque considera que es un salto cualitativo importante y lo debe indicar con toda claridad, pero si hay una resistencia natural de la estructura que se va a tener, en algún módulo muy específico para trabajarlo. No logró leer el documento, entonces, a lo mejor se haya dado alguna explicación. No obstante, le parece que el abordaje del asunto tiene la diferencia como resultado. Se está pretendiendo modificar estructuras que han estado anquilosadas por años, porque por costumbre se gestiona de esa a manera. Por ejemplo, cuando les sacan una bandera roja y se indica que no se avance a la izquierda, sino a la derecha eso está muy mal, porque la “mula” va caminando y sola aun cuando va a tomar agua, coge para la izquierda. Es de los Directores que cree que se debe empezar a gestionar diferente en la Caja, para que la Institución no avance para la

izquierda, sino para la derecha pero no es fácil. Entonces, los procesos tienen que ser, además de muy claros, muy convincentes y la parte operativa de esos procesos, tienen que ser de una credibilidad absoluta. Le parece que tiene que haber expectativas de los funcionarios, para que comiencen a entender que el proyecto es bueno para la Institución, además, que se van a generar beneficios, porque si las personas empiezan a sentir amenazas a su estabilidad, el proyecto no tendría éxito por definición. Por otro lado, o como segundo punto no le quedan claro los costos, por lo que le gustaría que se hiciera una reseña general del tema, porque al igual que doña Marielos Alfaro, le parece importante tenerlo más claro. Por otra parte, estos procesos tienen el problema de que empieza con un módulo y resulta ser que había diez módulos más y todos los demás funcionan de esa manera y lo indica, transparentemente. Entonces, lo que quiere es observar hacia donde se dirigen y cómo, porque es importante. Desea observar el proyecto y, por ejemplo, si el costo es de cien colones de una vez, conocer que ese es el costo, pero en tramos de veinte colones y no tiene sentido, porque se generará una resistencia natural. Los que han estado involucrados en procesos de esta naturaleza, no solo tienen el costo de per se de una iniciación de un proyecto sino que tiene en el camino de una serie de aspectos que se van a tener que ir variando. Por lo que es muy importante que las personas tengan la credibilidad de lo que se está haciendo y si se empieza con desequilibrios, se van a generar problemas y es mejor indicarlo que el proceso se va a desequilibrar, porque es lo que se quiere. El proyecto es un riesgo porque a las funcionarios, lo primero que les preocupa es que si se mantienen en el puesto o no. Aclara que no se está pensando en despedir ningún trabajador, lo que se quiere es pensar que existen opciones en el proceso mucho más eficientes. Reconoce el esfuerzo de la Presidencia Ejecutiva de promover el proceso, porque la Institución tiene un anquilosamiento por definición, por muchos años se ha gestionado igual y se ha venido desarrollando de cierta manera y de pronto las personas, empiezan a creer que es la mejor solución de la problemática. Estima que hay que hacer un alto y empezar a modificar lo que corresponda. Es de la idea de que se tiene que tener un plan de educación hacia las personas, en términos de convencimiento. Repite, para que los trabajadores entiendan que lo que se está pretendiendo con todas esas situaciones, no es despedir a las personas, es mejor darles herramientas, es ayudarles a crecer e, incluso, las personas tienen que tener opciones dentro de los procesos, para que se motiven y para ello, se requiere de algún tipo de educación, para que se promuevan los cambios en favor, no solo de la estructura, sino de las mismas personas. Ese aspecto es indispensable y los que han estado involucrados en procesos de cambio, si se mercadea el cambio sin un beneficio, no son exitosos por definición, los funcionarios tienen que entender que el cambio le favorece también a él y ese aspecto lo recalca, porque existe una inquietud natural, cuando se indica que se está llevando a cabo un proceso y, por ejemplo, lo está haciendo una firma internacional. Hay que tener la claridad de que la preocupación hace muchas veces los procesos se detengan, aunque son buenos para las instituciones y esas inquietudes no le permiten a la Institución avanzar. Lo anterior, por cuanto los funcionarios y las estructuras se convierten, por ejemplo, en iceberg; porque tienen tanto temor que no migran hacia nuevos conceptos. Entonces, es muy importante tener los incentivos que les permite a los funcionarios aceptar un cambio. También le parece importante dejar claro cuánto, cuándo, cómo y quién va a generar esos incentivos, lo cual permita esa trazabilidad de los proyectos que están tratando de imponer o de mercadear, porque sería los términos concretos.

La doctora Rocío Sáenz indica que hay un tema que le parece importante en esta discusión, en términos de tener claridad, porque después de tener los resultados de la Fase Cero, lo que sigue es la contratación de las comisiones y hoy no es ese proceso. Es importante porque se está

recibiendo el informe de la Fase Cero, observando los resultados, así como cuáles son las necesidades que se han detectado en la Institución y cuál es la lógica que la empresa ha determinado y que la Institución debe de ir avanzando, cuáles son las tres áreas prioritarias, cuáles son los proyectos complementarios que se tienen que ir gestionando. No obstante, en este día no se está para dar ese pase, lo cual es el tema de la contratación, sino se está observando el diseño de lo que la Institución requiere, por lo que insiste en que le parece muy importante que la documentación se la lleven los señores Directores y la revisen para que en una presentación próxima, se tenga mayor detalle en el cronograma de que es lo que implica para la Institución, ya no solo como resultado del trabajo de la Price, sino de lo que representa para la Institución el proceso de la toma de decisiones.

El Gerente Financiero le indica a doña Rocío Sáenz que lo que plantea don Adolfo y doña Marielos, lo conveniente sería que se prepare un anexo con más claridad por el tema de costos, una línea en el tiempo con un detalle, para que sirva de complemento al informe completo. El cual se podría presentar antes del miércoles o jueves y se les entregaría, para que se pueda leer más fácilmente la información que está contenida, para que en la sesión que continúe, se pueda partir de una base común.

El Director Loría Chaves señala que se está presentando un tema prioritario y como tal, se debería agendar lo antes posible.

La señora Presidenta Ejecutiva señala que si se define que el tema se agende para el próximo jueves, entonces se agendará.

El Director Devandas Brenes señala que no tendría inconveniente si se puede presentar el asunto el próximo jueves, pero aparte de lo que los señores Directores han planteado, le parece que el análisis costo-beneficio, es difícil cuantificar en términos de colones pero se podría hacer el ejercicio como se hizo con el EDUS. Además, en función de la opinión pública de indicar que cuesta tanto, por ejemplo, pero va a implicar esas economías. Por otra parte, le preocupa y no conoce si es muy prematuro, pero cuando se plantea como se va a manejar el proyecto. Le gustaría ir conociendo esos equipos, es decir, cuáles son los encargados que van a estar en el proceso, porque ese aspecto es muy importante para tomar decisiones e, indicar, que el responsable de este proyecto institucional es una determinada persona y qué facultades va a tener esa persona, porque de lo contrario, después, ese proceso llevará mucho más tiempo. Agradece la exposición, va a hacer el esfuerzo de leer la documentación.

La doctora Rocío Sáenz agradece el trabajo y la presentación y el tema se estaría presentando de este jueves en quince días.

Se toma nota, finalmente, de que, con base en lo deliberado, el Gerente Financiero remitirá a la Junta Directiva la información solicitada y de que el tema se agendará para la sesión del 20 de abril en curso.

El licenciado Picado Chacón y el equipo de trabajo que lo acompaña se retiran del salón de sesiones. Asimismo, se retiran la licenciada Vega Torres y los ingenieros Vargas Segura y Alfaro Álvarez.

Ingresan al salón de sesiones el Gerente de Pensiones, licenciado Jaime Barrantes Espinoza, y el licenciado Fabio Alpízar Benavides, Asesor de la Gerencia de Pensiones.

ARTICULO 4°

En relación con la “Mesa de Diálogo de los Sectores Sociales para la sostenibilidad del Seguro de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social”, el señor Gerente de Pensiones presenta el informe de avance, para cuyos efectos se apoya en las siguientes láminas:

1)



2)



3)

MESA TÉCNICA

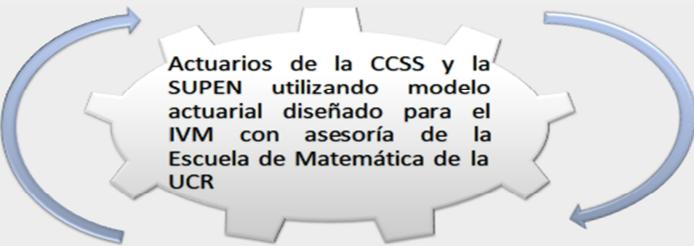


El superintendente de Pensiones mediante oficio SP- 289-2017 confirmó su participación en la Mesa de diálogo:

“...manifiesto mi anuencia para que la SUPEN en forma conjunta con la Gerencia de Pensiones de la CCSS podamos contribuir en el análisis de posibles ajustes al Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte.”

4)

EQUIPO TÉCNICO (CCSS-SUPEN Y UCR)

Actuarios de la CCSS y la SUPEN utilizando modelo actuarial diseñado para el IVM con asesoría de la Escuela de Matemática de la UCR

5)

MEDIADOR TÉCNICO




Sr. Jorge Vargas Cullell

- Licenciatura en Sociología - UCR
- MA Resolución de Conflictos y Estudios de Paz – Universidad de Notre Dame EEUU
- Ph.D. Ciencias Políticas- Universidad de Notre Dame EEUU

Declinó participar, no obstante, mostró anuencia en colaborar con el proceso, por lo cual, se ha socializado con él los objetivos y alcances de lo que se espera de la mesa de diálogo y en este momento se encuentra realizándole sus observaciones.

El día 04 de abril de 2017 se tiene prevista una cita con él entre funcionarios de la Gerencia de Pensiones y la Supen para la discusión final de esas observaciones.

6)

MEDIADOR TÉCNICO



Sr. Roberto Artavia

- Doctorado - Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard
- MBA - Administración de Empresas de INCAE

Ha manifestado su compromiso por colaborar como moderador o inclusive ceder sus conocimientos y trabajo en el campo a la persona que sea seleccionada por la Junta Directiva de la CCSS.

Mons. José Francisco Ulloa

- Estudios de Sociología Pastoral en Roma
- Primer Obispo Diócesis de Limón y Cartago
- Presidente de la Organización de Seminarios Latinoamericanos

Manifestó su anuencia a participar pero posterior al día 13 de mayo de 2017.

7)

Objetivo de la Mesa



Recomendar a la Junta Directiva de la CCSS un conjunto de propuestas que, tomando como insumo de partida los escenarios del estudio actuarial de la UCR, permitan fortalecer la sostenibilidad de mediano y largo plazo del Régimen de Invalidez Vejez y Muerte, como componente fundamental de protección social en el diseño multipilar del sistema de pensiones, y como factor que incide en la visión integral de la competitividad y desarrollo nacional.

8)

El Cómo? de la mesa de diálogo



La mesa de diálogo se concibe como un espacio de análisis, construcción y recomendación de propuestas comunes para fortalecer el IVM entre los delegados de los sectores sociales representados en la Junta Directiva de la CCSS.

En este sentido, el mandato de la mesa se organizará en rondas temáticas de tres meses cada una compuestas a su vez por sesiones de trabajo.

La cantidad no podrá superar las 3 rondas temáticas en los próximos 12/15 meses.

Los temas de cada ronda serán, en orden secuencial:

1. Ajustes paramétricos sugeridos por la UCR
2. Propuestas no paramétricas para el financiamiento del IVM
3. Propuestas sobre el diseño del sistema nacional de pensiones

En cuanto a la Mesa de diálogo, señala el Gerente de Pensiones que se presentará uno de los avances que se han tenido, en términos de qué aspectos ya se tienen, qué está en proceso y qué está definido. En relación con los integrantes de la mesa de diálogo por el Estado están definidos y son: doña Olga Marta Sánchez Oviedo, Ministra de Planificación, don Alfredo Hasbum Camacho, Ministro de Trabajo y don José Francisco Pacheco Jiménez, Viceministro de Hacienda. Por los Patronos se tiene a don Leonel Carrillo y Luis Mesalles Jorba, tuvieron la renuncia de don Miguel Shifter, quien quedó de enviar una comunicación para nombrar un sustituto y por los trabajadores, se mantiene a los señores Geovanni Villalobos Guzmán, Marvin Durán Espinoza, Marta Rodríguez González y Olga Marta Gómez.

Interviene el Director Gutiérrez Jiménez y pregunta si la persona del sector privado ya fue designada. Si es así, le parece que hay que oficializarla, para que, eventualmente, no se genere una situación, en términos de que se indique que el Sector Privado, está atrasando el asunto por alguna razón. Entonces, se estaría entregando el nombre en cualquier momento y, repite, que no sea motivo de atraso. Extraoficialmente, se tiene el nombre pero no lo han oficializado, por lo que no quiere oficializarlo, porque le parece incorrecto, pero desea que quede claro que ese aspecto no sea un motivo de atraso.

Prosigue el Lic. Barrantes Espinoza y señala que este punto estaría, prácticamente, es decir, los integrantes de la mesa de diálogo. En cuanto a la mesa técnica también el Superintendente de Pensiones, remitió un oficio en el que manifiesta su anuencia para que la SUPEN, en forma conjunta con la Gerencia de Pensiones, pueda contribuir en el análisis de los posibles ajustes del Régimen de IVM. Entonces, también se hizo referencia del estudio de la Universidad de Costa Rica (UCR). La idea es que la mesa técnica esté constituida por actuarios de la Caja y la SUPEN y los cálculos se hagan en el modelo que la UCR diseñó para el IVM y se tiene la asesoría de la Escuela de Matemáticas.

El licenciado Gutiérrez Jiménez indica que no ha entendido el tema de la mesa técnica, dado que en las reuniones en que ha estado, no se definió que existiera una mesa de esa naturaleza.

Aclara el Gerente de Pensiones que es la Secretaría Técnica de la mesa de diálogo.

A respecto, señala don Adolfo Gutiérrez que son dos aspectos radicalmente diferentes. En este caso, se tendría una Secretaría Técnica, una mesa técnica y así lo interpretó una persona, por ese aspecto lo está diciendo.

Reitera el Lic. Barrantes Espinoza que es la Secretaría Técnica y sería de total apoyo a la mesa principal.

En cuanto a una pregunta del Director Devandas Brenes, tendiente a conocer si estará participando físicamente la Escuela de Matemáticas, responde el Lic. Jaime Barrantes que no.

Pregunta don Mario Devandas si son un equipo técnico la Caja, la SUPEN y la UCR.

Sobre el particular, señala el Gerente de Pensiones que se conversó con la UCR, porque se va a utilizar el modelo de la Universidad de Costa Rica.

Al respecto, indica el doctor Devandas Brenes que son dos aspectos distintos, uno es usar el modelo y otro que los funcionarios de la UCR estén presentes, aunque de alguna manera van a estar, porque los actuarios de la Caja y la SUPEN, requieren alguna asesoría y la UCR, en este caso está anuente a utilizar el modelo, dado que lo diseñó la UCR y fue, precisamente, para dar ese apoyo.

Recuerda el licenciado Gutiérrez Jiménez que la Secretaría Técnica está conformada por decisión de esta Junta Directiva y está compuesta por la SUPEN y el Sr. Gerente de Pensiones de la Caja. Tiene que quedar claro que lo que hay en el acuerdo, como acuerdo como asesoría técnica es la Gerencia de Pensiones y la SUPEN. Como se realice el trabajo hacia abajo y como lo decidan, es una cuestión muy técnica pero la UCR no es parte de ese proceso.

Señala la señora Presidenta Ejecutiva que es correcto y de esa forma se hizo la descripción en la mañana.

En cuanto al mediador técnico, señala el Gerente de Pensiones que se han valorado tres posibles opciones, por saber: el Dr. Jorge Vargas Cullell, quien declinó a participar; no obstante, mostró anuncia a colaborar con el proceso, por lo cual se ha socializado con él el tema, los objetivos y los alcances de lo que se espera de la mesa de diálogo. Ese documento que se observó y el cual se revisará. Comenta que mañana tienen una reunión con el Dr. Vargas, para que se fortalezca el tema, en función de lo que planteó en la visita que hizo a la Junta Directiva.

Sobre el particular, al Dr. Devandas Brenes le parece que se ha generado mucho problema. Por ejemplo, el señor Presidente de la República indicó que iba a liderar el proceso y en este momento, indica que un mediador técnico, pero se tiene una Secretaría Técnica. En realidad lo que se está definiendo es un facilitador del proceso y no un mediador técnico. Lo indica es el mediador técnico y es quien analizará los datos y otra información, pero no porque es un facilitador. Es lo que entiende y le parece que lo que se estuvo buscando es un facilitador.

Continúa don Jaime Barrantes y señala que, en ese sentido, se cambiaría el título. Los otros dos posibles candidatos son don Roberto Artavia, quién dio una exposición también en la Junta Directiva y ha manifestado su compromiso. También Monseñor don José Francisco Ulloa, además, manifestó su anuencia pero posterior al día 13 de mayo de este año. Es la situación que se tiene con el facilitador y por el momento no se tiene otro candidato.

El Director Gutiérrez Jiménez comenta que no tiene ningún problema que no hallan más opciones. No obstante, le parece que en la discusión de la semana pasada, la participación de la iglesia había quedado eliminada, repite, así lo entendió porque al 13 de mayo próximo, incluso, el Señor Obispo había indicado literalmente que no podía y en este momento se está planteando de nuevo. Reitera, que la discusión que se generó en la sesión de la Junta Directiva pasada, se indicó que la iglesia no participaría. Comenta que él es católico y no tiene ningún problema, lo que sucede es que se debe definir el tema, porque se había descartado esa posibilidad, por lo menos en lo que a él concierne y se está plantando nuevamente. Le preocupa si existe un interés de que sea la Iglesia el mediador, pero que se deje clara la situación, porque de lo contrario se le pierde credibilidad al proceso.

Sobre el particular, señala el Lic. Barrantes Espinoza que la Gerencia de Pensiones, lo que busca es retomar el tema, dado que el facilitador técnico no está todavía definido, por lo que se hizo fue, transparentemente, retomar las situaciones, porque a la fecha se presentó al Dr. Jorge Vargas Culler, quien declinó participar pero, estaba anuente a colaborar con la metodología. Por otra parte, don Roberto Artavia ha manifestado su anuencia y disponibilidad para participar en el proceso y la situación particular de don José Francisco Ulloa, quien no podría participar hasta el 13 de mayo de este año, solo es una descripción de la situación. Por lo que no es una situación particular, lo que se tiene claro es que la única persona que tiene una disponibilidad para iniciar en el proceso y así lo ha manifestado es don Roberto Artavia, es el candidato que en este momento tiene total disponibilidad de empezar de inmediato.

Recuerda la doctora Sáenz Madrigal el tema de se está presentando, porque en la sesión pasada no se tomó la decisión, se dio una orientación, la cual fue clara pero no hubo acuerdo. Se estuvo en el mismo sitio, lo que indica don Adolfo es correcto, pero lo que está presentando la Gerencia de Pensiones, son los antecedentes y se están retomando las opciones, aunque es claro que de los tres candidatos, solo uno tiene la disponibilidad.

A don Adolfo le parece que ya hay un cambio en la frase de la vez pasada, porque en este momento si se lee la última frase se indica, manifestó su anuencia a participar, pero posterior al 13 de mayo de este año. Entonces, se indicó lástima pero ya no es una opción.

Por su parte, a la Directora Alfaro Murillo le parece que es más fácil colocar los antecedentes y que aceptó en tiempo don Roberto Artavia. Entonces, indicar si les parece o no y tomar una decisión de quién va a ser el mediador.

El Director Devandas Brenes manifiesta que no entiende el tema de la Iglesia, porque le parece que la nota de la Caja, debió haber sido dirigida a la Conferencia Episcopal, dado que se está haciendo referencia de la iglesia y no de un miembro. Considera que no se hizo así, sino que se le envió a Monseñor en específico, porque cree que la respuesta de la Conferencia Episcopal podría haber sido diferente. Comenta con toda transparencia que ha consultado con el sector sindical y no aceptan al Sr. Roberto Artavia, incluso, trató de que se diera una reunión entre ambos y ni esa reunión aceptaron. Lo manifiesta transparentemente porque si se nombra, no conoce qué va a pasar, si el movimiento sindical indica que se retira de la mesa de diálogo y no participa. Repite, lo señala transparentemente y es su punto de vista. En cuanto al señor Artavia no le disgustó, pero no le satisfizo y lo plantea, transparentemente, es que indique que lo hace gratis, porque se empieza con el tema de cómo se le exige cuentas a una persona. Conoce que es un voluntariado, pero ese aspecto no deja de preocuparle y desea señalar un tercer aspecto en el que ha insistido. Le parece que esta Junta Directiva está siendo demasiado verticalista en este proceso, porque se tienen los tres sectores con personas muy serias, muy responsables y le están tratando de definir todo el proceso, se les instala, se les indica cuál es el propósito, se les señala un plazo y lleguen a un acuerdo. Qué sucede si se nombra un facilitador y fracasa, de quién sería la responsabilidad del fracaso, sería de esta Junta Directiva porque se impuso un facilitador. Cree que hay que reunir a los sectores, porque son serios y son personas que conocen y tiene experiencia, entonces, que asuman su responsabilidad, definan su facilitador, definan cuando van a trabajar y cómo van a trabajar; desde esa perspectiva y se le otorgue el punto de vista a la Caja, todo el apoyo que se le está ofreciendo logístico y la Secretaría Técnica pero hasta ese punto. Ese es su criterio y le parece que es lo más prudente, porque gestionándolo así, se puede instalar esa mesa de diálogo

esta semana; entonces, invitarlos a la sesión de la Junta Directiva el próximo jueves y juramentarlos. En ese sentido, se tiene que dar un acuerdo, porque de lo contrario se va a continuar en esta discusión. Por ejemplo, si se aprobara la iglesia católica, los representantes de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP), van a indicar que no y si se aprobara a otro facilitador, van a indicar que no y no observa ninguna salida para el proceso. Por lo que va a ser muy difícil definir uno, en el que todos estén de acuerdo, por ejemplo, el movimiento sindical está muy convencido de que tiene que ser la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la OIT no ha respondido pero, tiene entendido que se han producido conversaciones con la Directora de la Región, quien es la representante de la OIT. Ese es su punto de vista, cree que se les indica que es su responsabilidad y si no logran un acuerdo, es su responsabilidad porque en este momento, es de que no se instale esa mesa de diálogo y está observando que están asumiendo una responsabilidad que no les corresponde, sino se logra llegar a un acuerdo; entonces, esta Junta Directiva tomará las decisiones.

Recuerda la doctora Sáenz Madrigal que en la intervención que hizo el Dr. Jorge Vargas Cullell, dio una visión muy clara y contundente y fue claro en dos aspectos que don Mario acaba de mencionar. Primero, se tiene que nombrar un facilitador y lo planteó como tal, es con la persona y no por la Institución a la que representa. Indicó que no era el Estado de la Nación, porque tiene las características, el que asume la responsabilidad es la persona y no la Institución. En ese sentido, se quiere avanzar a una mesa de diálogo en las mejores condiciones que se puede ofrecer como la Junta Directiva, hasta el día de hoy se han ofrecido las condiciones que como Órgano Colegiado se ha creído que son las convenientes. Se está en el proceso de la toma de decisiones finales, para la instalación de la mesa de diálogo y quiere mencionar que en esos dos aspectos, el Dr. Jorge Vargas C. fue muy contundente en su intervención y se le agradeció, porque le permitió aclarar muchas dudas que tenía sobre el proceso. Quedaron claros en esa sesión de que don Roberto Artavia, era una de las personas que se habían llegado a presentar en la sesión de la Junta Directiva, porque tenía la disponibilidad, el ímpetu y no solamente el tiempo, repite, sino el ímpetu y garantizó que era posible, en un tiempo establecido poder tomar un acuerdo, el cual fuera trasladado a consideración de la Junta Directiva y el Órgano Colegiado tome las decisiones con base en ese consenso. Le preocupa que se estén devolviendo al proceso y coincide con don Mario Devandas, en términos de que al final la mesa de diálogo, va a establecer una propia dinámica interna con los representantes. Entonces, se va a definir el día, la hora, inclusive, se planteó así pero los objetivos y el escenario, los términos de referencia y don Jorge Vargas fue muy claro de que había que tener claridad, inclusive, cuál iba a ser el papel que desempeñaría ese negociador, ese facilitador. Reitera, lo indicó muy claro ese facilitar va a facilitar únicamente, o es un facilitador que va intervenir en la discusión, lo indicó muy claramente que tenían que llegar a un acuerdo. Le parece que se avanza paso a paso, inclusive, había hecho su aprensión con el señor Roberto Artavia, pero después de escucharlo, le parece que es la mejor opción que se tiene para poder avanzar en el proceso. No obstante, se acordó que no se iba a tomar la decisión en ese momento, para darle tiempo a la Gerencia de Pensiones que se reuniera con los funcionarios del Estado de la Nación y se definan los términos de referencia, para que se generara una comunicación más precisa con el señor Artavia. Así fue como determinó la situación y como lo visualizó y es lo que tiene claro. Le parece oportuno que se trate de avanzar, para que no se genere una dilación en el tema, porque algunos sectores están indicando que se está queriendo postergar el asunto y corresponde esa responsabilidad a la Junta Directiva, porque el tema se ha planteado y la mesa de diálogo, se debe instalar lo más pronto posible.

Por su parte, a la Directora Alfaro Murillo le parece que no se tiene que llegar al punto de repetir y repetir, porque hay que tomar decisiones. En última instancia, cada vez que se llega a este punto se tiene que indicar que voten. La razón es porque el tema del facilitador que don Mario presenta, se ha discutido y tiene una tesis sobre esa conformación. No obstante, hay que nombrar el facilitador y que lo decida el Órgano Colegiado. La otra tesis que ha sido planteada por las dos personas que se han presentado en la sesión de la Junta Directiva, ha sido en términos de que tienen que dar una señal clara, de qué es lo que se quiere y por donde avanzar y como integrar el asunto y es la tesis de que se tiene que indicar el facilitador fue nombrado. No cree que si la mesa falla, la responsabilidad sea de un facilitador, falla todo el equipo, fallan los participantes, tampoco cree que se revierta el proceso, pero con esa tesis va a seguir insistiendo y los demás Directores tienen que tomar una decisión y voten y se concluyó el asunto, porque no piensa en que el tema se dilate. Lo anterior, porque se tiene que ir avanzando sobre las decisiones que se tienen, ya están designados los representantes, por lo que se necesita es el facilitador, con los objetivos del proceso claros. Le parece que el documento que se está presentando, es más esclarecedor y en esa línea se puede trabajar. Entonces, como Junta Directiva se tiene la responsabilidad, esa mesa de diálogo lo que quiere en este momento, es ese interés en llegar a un acuerdo y como se indica, atrasar consensos intersectoriales, pero la responsabilidad la tiene la Junta Directiva y ella no va a dejar “ningún cabo suelto”, para que otra persona tome la decisión sobre otros aspectos, porque va a decidir sobre elementos que se están planteando, los cuales son el objetivo que está presentado don Jaime Barrantes, porque son las propuestas de ajuste al Seguro, al amparo, las conclusiones, el estudio y la Universidad de Costa Rica. Sobre los demás aspectos, la Junta Directiva establece las condiciones, por ese aspecto va a votar y si otros Miembros del Órgano Colegiado, tienen otro criterio y votan por otra razón, pero ella no está de acuerdo, en que se pase ni un minuto más, sin que se someta a votación directa el tema. Por ejemplo, si alguna persona quiere votar por la iglesia, vota por la iglesia y si quiere por la OIT que vote y los que quieran votar por otras opciones que voten, pero en esa situación se llegará hasta el jueves, se pasó Semana Santa y, entonces, se saltan la barrera que se estableció como Junta Directiva y no la va saltar. Por lo que su propuesta es, repite, que se vote.

La Directora Soto Hernández aclara que ella hizo el contacto con don José Francisco Ulloa y él le indicó que con mucho gusto y que iba a conversar con la Conferencia Episcopal y no había que enviarle una nota. Luego, la Conferencia Episcopal le recordó que él está entregando el Arzobispado de Cartago y se podría comprometer antes del 13 de mayo de este año. El asunto fue de esa manera y, repite, desea aclarar el tema. No obstante, había hecho una propuesta porque le había parecido el Dr. Vargas C., como la persona idónea para ser el facilitador de la mesa de diálogo y, también, le pareció el Dr. Artavia, así lo manifestó en aquel momento. Entonces, le parece muy acertado que el Dr. Artavia se haya ofrecido como mediador del proceso.

Comenta el Director Loría Chaves que sobre este tema, hay diversas perspectivas que tienen los Directores. Sin embargo, piensa que la Junta Directiva ya tomó algunas decisiones, pensando en dar curso a un espacio para que los sectores discutieran los temas del IVM como país. En la Junta Directiva, primero se resolvió quienes integraban la mesa por sectores y le parece que es una fortaleza, porque pensaría que siendo sectores es un reflejo del Órgano Colegiado y cada Miembro tiene que conversar con su sector, para coordinar y conocer que, justamente, lo que indique la mesa de diálogo, no sea tan disonante con lo que los Directores piensan. Como ejemplo, el caso del Sector Cooperativo, le indicó al representante que se necesitaba que se reunieran y coordinaran y, además, para que conocieran qué es lo que se hace, que se piensa y

que se ha indicado, para que el proceso no sea tan disfuncional. No se va a quedar bien con todos los sectores, es un principio básico de toda la inversión, son un proyecto donde se juntan muchas personas y no pueden pensar perfecto. Cree es que el fin último de la Junta Directiva, es abrir espacios y los está haciendo, está consultando y cree que es urgente poner en funcionamiento esos dos aspectos. Esta Junta Directiva tiene que ser firme en sus propuestas, por ejemplo, el día de mañana un sector puede plantear otro tema y atenderlo. En ese sentido, la vulnerabilidad que la Junta Directiva demuestra se va a reflejar en la mesa también, entonces, estima que hay que avanzar en lo que se tiene y lo que se tiene es lo que se observó en la Junta Directiva.

La señora Presidenta Ejecutiva somete a votación la propuesta tendiente a que la Mesa de diálogo cuente con un facilitador, la cual es acogida por todos los señores Directores, excepto por el Director Devandas Brenes que vota en forma negativa.

Por lo tanto,

ACUERDO PRIMERO: la Junta Directiva –por mayoría- **ACUERDA** que la “*Mesa de Diálogo de los Sectores Sociales para la sostenibilidad del Seguro de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social*” cuente con un facilitador, que tenga a su cargo la Coordinación de la Mesa de diálogo y, en lo fundamental, las funciones que se detallan:

- *“Mantener el orden de los contenidos del día, velando por el cumplimiento de los tiempos y de las reglas; en caso necesario hacer el llamado la atención para volver a los temas de agenda.*
- *Velar por que la Mesa de Diálogo se lleve a cabo de manera armoniosa, y alcance los objetivos propuestos por la Junta Directiva.*
- *Garantizar que la discusión se dé dentro de un marco de respeto y construcción colectiva.*
- *Realizar una síntesis de la discusión al cierre de cada sesión de trabajo con registro de los asistentes, acuerdos tomados hora fecha y lugar.*
- *Orientar el trabajo y acompañamiento de la Secretaría Técnica, según los requerimientos de la Mesa de Diálogo.*
- *Rendir informes preliminares a la Junta Directiva cuando esta instancia así lo solicite.*
- *Con el apoyo de la secretaría técnica, realizar las proyecciones actuariales que la mesa solicite y rendir el informe final que registra los acuerdos y disensos, con conclusiones y las propuestas respectivas, para ser analizadas en el seno de la Junta Directiva.*
- *Precisar las reglas de la Mesa de Diálogo, para lo cual deberá presentar una propuesta que indique, al menos, lo siguiente:*

a. Quorum: *cuántos miembros conforman el quórum mínimo;*

b. Votación: *por mayoría simple o calificada; cuántos votos se requieren en cada caso*

c. Mecanismos de votación: *como referencia se cita, puede valorar la norma contenida en el artículo 10° del Reglamento Interno de la Junta Directiva de la CCSS¹*

¹ “Los miembros de la Junta Directiva votarán afirmativa o negativamente sin que les sea permitido abstenerse de emitir su voto, salvo que se encuentren dentro de alguna de las causales contempladas en el artículo 230 de la Ley General de Administración Pública, concurra en ellos algún motivo de impedimento o excusa, de los contemplados

d. Recesos para dirimir asuntos: *En caso de que los miembros de un sector no se pongan de acuerdo a la hora de la votación (pues es un solo voto) o bien cuando deban aclararse ciertos aspectos, por ejemplo, se dará un receso de 15 (quince minutos) para tratar el tema.*

d. Otros temas que se consideren pertinentes.

Finalmente, el facilitador/a podrá contar con los asesores que requiera, con el propósito de fortalecer su labor”.

Pregunta la doctora Sáenz Madrigal si se puede votar el tema del facilitador. Cree que, efectivamente, se está en el momento de tomar decisiones, por lo que habría que someter cada punto a votación, porque de lo contrario no se va a resolver la situación y conoce que hay personas que se tiene que retirar. Le pregunta a don Oscar si desea que se avance con la votación, al igual que don Adolfo y don Mario.

El Director Gutiérrez Jiménez indica que va a tratar de ser lo más corto posible en su participación, cuando se empezó en el asunto, con tres votos en contra de que en el proceso y en la mesa de negociación participaran once representantes y hasta doce. Hubiera preferido que la decisión fuera unánime pero, desafortunadamente, en un tema tan difícil no se determine. Por otro lado, dada la discusión que se hizo la vez pasada, creyó que todos los Directores estaban de acuerdo, tiene razón don Mario de haber planteado el tema en su sector y es, absolutamente, respetable que don Mario Devandas, al igual que él en aquel momento que quería que fuera un representante y no tres representantes se votó y se perdió, porque en el sector privado, creían que así tenía que ser la conformación. Don Mario en este momento considera que esa no es la persona ideal para que sea facilitador y le parece que tiene todo el derecho de hacerlo, pero también le hubiera gustado que fuera nada más un representante por cada sector, de acuerdo con la conformación de la mesa de diálogo, se votó y se perdió y por ese aspecto no se dejan en la mesa de negociación. Espera que cuando se presenten las votaciones, unos sectores respeten a los otros como lo hizo el sector patronal, porque pidieron la votación y se quedaron, ese aspecto es muy importante, porque en última instancia lo indica como lo siente. Le parece que la dinámica debe ser diferente, porque se tienen presiones de grupo y de sectores, así como de intereses y debe reconocer que don Mario, ha sido muy transparente y así lo ha planteado en los últimos días, incluso, como las piensa –aclara que lo está indicando él y no don Mario- pero, incluso, muchas veces don Mario ha tenido una posición en favor de una tesis de grupo y su sector no la comparte. Considera que es desafortunadamente así, pero es válida, es un representante, no se gobierna solo, porque cualquier Director se puede levantar e irse para la casa, sino le satisface lo que indica el sector, por lo menos él lo haría. Desea rescatar dos aspectos, la votación en aquel momento no fue unánime y cree que en este momento, les está sucediendo una situación semejante, por lo que votaría el tema porque hay que avanzar en el proceso y hay aspectos que no le satisfacen. Por ejemplo, a doña Mayra le sucedió y tuvo un problema también con su sector y asumió, por lo que les preguntó qué era lo que se quería del grupo y, en este momento, le parece

en los artículos 199 y siguientes de la Ley Orgánica del Poder Judicial y 107 de la Ley de la Administración Financiera de la República, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 230 de la Ley General de la Administración Pública”.

que se tienen dos posiciones, uno es que la mesa se gobierne sola y lo va a indicar para que quede constando en actas, o no se asume responsabilidad de lo que la mesa define. Como ilustración, a él le vendrán las ideas no vinculantes y en última instancia, votará de acuerdo con su intención y a lo que su sector pretenda siempre y cuando lo comparta, pero cree que lo que se tiene es que avanzar.

Agrega el señor Loría Chaves que fundamentados en criterios técnicos y el licenciado Gutiérrez Jiménez le indica que tiene toda la razón.

El Dr. Devandas Brenes no cree que se hayan devuelto en el tema, porque como lo indicó muy bien, en su primera intervención no se decidió nada, después de escuchar a los diversos candidatos, por ese aspecto tenía que salir y habló con el señor Artavia, trató de concertar una reunión con el sector sindical, para que se conocieran y no fue posible. Lo anterior, por cuanto él tenía que salir y después las organizaciones sindicales no están de acuerdo. Efectivamente, cada Director en este caso, debe llegar a un acuerdo con su sector, porque el movimiento sindical nombró dos representantes y tiene que coordinar con ellos, así como lo indica don José Luis Loría, que coordinó con el representante Cooperativo, así como conoce que los representantes del sector patronal coordinaron con UCCAEP y está en contra de que en el proceso participe la iglesia católica, es decir, sea el facilitador.

Al respecto, manifiesta don Adolfo que no está en contra de la iglesia católica, sino que favorece la otra propuesta y es diferente.

Continúa el Director Devandas Brenes y anota que no están de acuerdo. Estuvo en una reunión con don Miguel Shifter y él le manifestó también que no estaban de acuerdo.

El Director Gutiérrez Jiménez le solicita a don Mario que aclare, por qué indica que el sector patronal está en contra de que el facilitador sea un representante de la iglesia católica.

Aclara el doctor Devandas Brenes que no en contra, que estaban de acuerdo con otra mediación, o sea, efectivamente, cada Director responde a su sector y ya están nombrados los representantes para la mesa. Hace hincapié en que si se quiere votar que se vote, porque no se opone, él va a votar en contra del señor Artavia, dado que esas son las decisiones del sector sindical. Sigue apoyando a la iglesia católica y considera que debe ser la que haga la mediación y, luego, cada sector decidirá cuál es su posición frente a la decisión que tome la Junta Directiva, puede ser que el movimiento sindical cambie de opinión, pero en la última sesión que estuvo reunido, le señalaron que no están de acuerdo y que no participarían con la mediación del señor Artavia. Lo comunica transparentemente porque es posible que el sector cambie de decisión, pero no conoce la situación y es su posición y su obligación, transmitírsela a la Junta Directiva, para que sea totalmente transparente. Reitera, no se opone, ni lo puede hacer a que se vote.

Doña Rocío manifiesta que hay dos mociones, una que se nombre al Sr. Roberto Artavia y el otro aspecto que plantea don Mario, en términos de que se insista con la iglesia católica para que sea la facilitadora del proceso.

Solicita don Adolfo Gutiérrez que quede constando también lo que doña Mayra Soto indicó.

Sobre el particular, indica la doctora Sáenz Madrigal que ya está constando en actas.

Señala el Gerente de Pensiones que la tesis de don Mario es que la mesa de diálogo lo defina.

El Director Devandas Brenes mociona que se defina la mesa de diálogo, por lo que pide que el tema se someta a votación, en términos de que la mesa de diálogo llegue a un acuerdo y sea la que defina el facilitador y es su posición original. No obstante, la Junta Directiva definirá el plazo y ya están definidos los objetivos y el plazo del diálogo. Repite, los representantes de la mesa de diálogo consensuen y se le presenten a la Junta Directiva soluciones.

La doctora Sáenz Madrigal indica que va a ir paso a paso. Primero, se requiere un mediador, pregunta quién está a favor. Manifiesta su preocupación, porque le parece que todos los Directores se quieren imponer en sus propuestas y así no se puede gestionar, por lo que quiere que se ordene esta situación, ha sido muy respetuosa del proceso y hay que votarlo y no se va a continuar postergando la decisión.

Señala el Director Gutiérrez Jiménez que en lo que no está de acuerdo, en que el tema se plantee como lo está haciendo don Mario y muy respetuosamente lo está planteando. Le parece que no es por ese medio y con toda transparencia, no es si se va a votar primero sí o no, porque ya se había definido la semana pasada, porque se había discutido el asunto y no se está revolviendo el asunto.

Recuerda la doctora Sáenz Madrigal que el tema no se votó.

Agrega el licenciado Gutiérrez Jiménez que la semana pasada se había discutido, porque no se está revolviendo el asunto y lo quiere dejar constando en actas, el asunto no se había votado y está de acuerdo, pero sí se había discutido ya.

Reitera la doctora Rocío Sáenz que no se había tomado el acuerdo.

A don Adolfo le parece que el tema se tiene que votar de acuerdo con lo discutido.

Al respecto, señala doña Rocío Sáenz que por ese aspecto el tema ha venido constando en actas. La semana pasada se había definido cuando se planteó la metodología que iba a existir un mediador. Entonces, la primera decisión es que siguiendo la conversación que se tuvo en la sesión anterior, esta Junta Directiva considera que debe de haber un facilitador o no para la mesa de diálogo. Somete a votación el tema.

La doctora Sáenz Madrigal somete a votación la propuesta para que se designe al doctor Roberto Artavia Loría como facilitador de la Mesa de diálogo, la cual es acogida por todos los señores Directores, salvo por el Director Devandas Brenes que vota negativamente.

ACUERDO SEGUNDO:

- a) En concordancia con el Acuerdo primero, artículo 4° de la sesión de esta fecha, número 8898, en donde –y conforme con el espíritu de lo deliberado en sesiones anteriores- se acordó que la *“Mesa de Diálogo de los Sectores Sociales para la sostenibilidad del*

Seguro de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social” cuente con un facilitador, que tenga a su cargo la Coordinación de la Mesa de diálogo.

- b) Habiendo la Gerencia de Pensiones cursado invitación a: Phd. Jorge Vargas Cullell, Director del Estado de La Nación; Dr. Roberto Artavia Loría del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y a Monseñor José Francisco Ulloa, Obispo de la Diócesis de Cartago; en la sesión del 23 de marzo del presente año (artículo 31° de la sesión número 8896), la Junta Directiva recibió al Phd Vargas Cullell, al doctor Artavia Loría y respecto de Monseñor Ulloa Rojas el Gerente de Pensiones informó que no le era posible participar en la citada sesión y, a su vez, que no podía ofrecer su colaboración sino hasta en el mes de mayo próximo.

Considerando, asimismo, que, habiendo sido recibidos por este Órgano colegiado, en la sesión del 23 de marzo del presente año (sesión número 8896, artículos 24° y 31°):

- c) El Phd. Jorge Vargas Cullell informó que, dadas sus ocupaciones, no le era posible aceptar el cargo de facilitador de la Mesa de diálogo. No obstante, mostró anuencia en colaborar con el proceso, lo cual fue recibido con beneplácito y fue aceptado por este Órgano colegiado.
- d) El doctor Artavia Loría, en la sesión en referencia, presentó su visión respecto del rol de facilitador de la Mesa de diálogo, y mostró su conocimiento y “expertice” para el manejo del tema y tener bajo su responsabilidad el liderazgo del proceso en su eventual papel de facilitador. Además, manifestó su anuencia y total disposición para tener a su cargo el citado rol y desarrollar el trabajo en el tiempo estimado por la Institución (noventa días), lo cual haría en forma ad honorem,

la Junta Directiva –por mayoría- **ACUERDA** comunicar al doctor Roberto Artavia Loría que acepta el ofrecimiento por él hecho y lo designa como la facilitador de la “*Mesa de Diálogo de los Sectores Sociales para la sostenibilidad del Seguro de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social*”.

Además, **se acuerda** expresar el agradecimiento al doctor Jorge Vargas Cullell y a Monseñor José Francisco Ulloa Rojas por su disposición de colaborar con el proceso de la Mesa de diálogo.

Por otra parte, se acuerda que la juramentación de los miembros de la Mesa de Diálogo se realice el jueves 6 de abril en curso, a las 10:30 a.m., en el salón de sesiones.

La Directora Alfaro Murillo solicita que las resoluciones adoptadas en los Acuerdos primero y segundo se adopten en firme. Esta propuesta es acogida por todos los señores Directores, salvo por el Director Devandas Brenes que vota negativamente. Por tanto, los Acuerdos primero y segundo se declaran firmes –por mayoría-.

El doctor Devandas Brenes indica que para justificar su voto, no está en contra de un facilitador, sino de un facilitador nombrado por la Junta Directiva y son dos aspectos distintos. Está de acuerdo en que debe haber un facilitador, pero considera que los sectores lo deben nombrar y deja constando cuál es su posición.

En cuanto al segundo tema, acota la señora Presidenta Ejecutiva, se relaciona con un asunto en el que se tiene una opción que ha aceptado, para ser ese facilitador y es el señor Roberto Artavia.

Pregunta el señor Loría Chaves si se puede votar una moción, en la que se indique que están de acuerdo que sea don Roberto Artavia y los que están de acuerdo que sea otro sector que así lo voten. Hay dos candidatos, prácticamente, el de don Mario que son dos sectores y don Roberto Artavia y, entonces, se tiene que votar por esas opciones.

Indica don Mario Devandas que si se va a nombrar en la Junta Directiva el facilitador, su posición es que sea la iglesia católica.

Recuerda el Director Gutiérrez Jiménez que la iglesia católica declinó.

Indica el Director Devandas Brenes que no ha declinado, porque no hay ningún documento oficial que así lo indique.

Recuerda la doctora Sáenz Madrigal que tuvieron una entrevista con un potencial facilitador y aceptó, tiene la motivación, el impulso y la claridad y se comprometió a tener los resultados en tres meses, es el señor Roberto Artavia y pregunta quién vota por él.

El doctor Devandas deja constando su voto en contra, porque tal y como lo ha reiterado a través de todo el debate, el movimiento sindical no está de acuerdo en el facilitador sea el señor Artavia.

El licenciado Gutiérrez Jiménez aclara que desde su punto de vista y con las manifestaciones de la señora Mayra Soto, la iglesia católica no era opción, en vista de que la persona que se había propuesto declinó, de acuerdo con la información que tiene y desde su punto de vista, había una única porción en la mesa que era tener ese caso de don Roberto Artavia.

Señala la señora Presidenta Ejecutiva que son dos aspectos que le parece deben quedar constando en el acta. Primero, se invitaron a tres personas, una fue el Dr. Jorge Vargas Cullel, quien declinó participar por razones propias de su cargo y en forma verbal, manifestó doña Mayra Soto la imposibilidad de participar del candidato por parte de la iglesia católica hasta el mes de mayo próximo. Por lo tanto, deja planteado un solo candidato, pero por respeto de la petición de don Mario Devandas que es Miembro de la Junta Directiva, aun así se sometió a votación el candidato.

Solicita el Director Fallas Camacho que por favor, en el acuerdo se le den las gracias al Dr. Vargas Cullel y, además, se acepte si es del caso que sea asesor. También le parece que se le debe dar las gracias a los que participaron.

Por su parte, la Directora Alfaro Murillo manifiesta que la indispone la actitud del sector sindical, porque está amenazando con que algunas decisiones que tome esta Junta Directiva, van a responder con el abandono de los miembros de la mesa de diálogo. Don Mario fue muy claro indicando y espera que así quede constando en el acta, que el riesgo era que si la designación del facilitador quedaba en la persona que eligiera esta Junta Directiva, en mayoría los representantes del sector sindical se retiraran de la mesa de diálogo. Ese aspecto le preocupa porque por

segunda vez hay una amenaza, aunque la anterior fue más preocupante porque se refirió a otro tipo de riesgos que le parecieron todavía muchísimo más inquietantes, pero si quiere que quede constando en actas, porque no está acostumbrada y no ha estado en ninguna Junta Directiva en donde “se amenace” con que los sectores van a tomar represalias, cuando este cuerpo colegiado está tomando decisiones.

Continúa don Jaime Barrantes y anota que ya se tienen los miembros de la mesa de diálogo, así como la Secretaría Técnica y se tendría el facilitador. Con esos elementos se conjugan los elementos mínimos necesarios, para iniciar la mesa de diálogo. Se había discutido de acuerdo con lo que planteó don Jorge Vargas Culler y se logró comunicar con él se le remitió una propuesta, la cual tiene en su mano. Se trató de que la revisara la semana anterior, pero tenía múltiples ocupaciones y quedó de dar las observaciones sobre el documento mañana, igual está la disposición de cualquier observación que tengan, en la que se define el objetivo de la mesa y los alcances que tendría la misma. Este documento lo presentaría el próximo jueves con las observaciones de don Jorge Vargas y está el objetivo de la mesa de diálogo, el cual se había discutido ampliamente en la sesión anterior y así quedó redactada la última versión. En este caso, el acuerdo que se analizó en el seno de la Junta Directiva en cuanto al objetivo de la mesa. Quería recomendar a la Junta Directiva un conjunto de propuestas, las cuales se fueran tomando como insumo la partida, los escenarios, el estudio actuarial de la UCR, lo cual permitirá fortalecer la sostenibilidad de mediano y largo plazo del Régimen de IVM. Como componente fundamental de protección social en el diseño y legitimidad del Sistema de Pensiones y como factor que incide en visión integral de la efectividad y desarrollo del Sistema.

Aclara el Director Gutiérrez Jiménez que no existe una mesa técnica, sino una mesa principal porque el concepto de mesa técnica no existe.

Sobre el particular, explica la doctora Sáenz Madrigal que es una Secretaría Técnica.

Añade el licenciado Gutiérrez Jiménez que es una Secretaría Técnica donde participa la SUPEN y la Gerencia de Pensiones y se presentarán los insumos a la mesa principal. Lo indica porque ha escuchado en algunos comentarios, que existe una mesa principal y una mesa técnica y no es cierto. En ese sentido, lo desea dejar claro porque entiende que existe un esfuerzo técnico que, evidentemente, se tiene que dar y un acompañamiento técnico, pero no existe una mesa técnica, sino una Secretaría Técnica representada por dos sectores, la SUPEN y la Gerencia de Pensiones. En ese sentido, la Secretaría Técnica avanzará de acuerdo con lo que esta Junta Directiva y en su momento defina y, por otro lado, existe una mesa principal y única.

El Gerente de Pensiones señala que el tema de la mesa de diálogo, en este caso se concibe como un espacio de construcción y recomendación de propuestas comunes, para fortalecer el IVM como se le indicó a los sectores sociales, representados en la Junta Directiva. En este sentido, el mandato de la mesa de diálogo, se organizará en algunas temáticas con una de las propuestas de del Dr. Jorge Vargas Culler y la cantidad de representantes. El caso está en revisión por don Jorge Vargas y se presentará en la Junta Directiva la próxima sesión. Hay tres grandes planteamientos que son el tema de los ajustes paramétricos, el tema de las propuestas no paramétricas y las propuestas para fortalecer el diseño nacional de pensiones. Concluye con que se está entregando el documento y cualquier información que los señores Miembros del Órgano Colegiado requieren, con mucho gusto se les proporcionará. Se va a tratar de tener las

observaciones para el miércoles, para para enviar un borrador con las observaciones de don Jorge Vargas y se discutiría, previo a que la mesa de diálogo. En este caso que es lo ideal y sería que la mesa de dialogo, sea juramentada este jueves para que inicie la semana después de Semana Santa.

La doctora Rocío Sáenz indica que en ese caso, habría que tomar un acuerdo con esta Junta Directiva, para convocar a las personas el jueves, para la respectiva juramentación.

Señala el licenciado Gutiérrez Jiménez que va a tratar de que la persona que hace falta ser nombrada del sector privado, sea comunicada de aquí al jueves. Lo anterior, por cuanto tiene información de que se estaba enviando las comunicaciones, sin embargo, no se ha oficializado.

La doctora Sáenz Madrigal indica que como ese aspecto no atrasa, porque se juramentan los representantes que están nombrados y, después, si queda alguno se juramentará posteriormente. Le indica a doña Emma Zúñiga que por razones de agenda, se deberían de citar a las 10:00 a.m. y se espera que las personas puedan estar a esa hora. Entonces, en teoría se convoquen a las 10:00 a.m., porque sería un acto pequeño, pero es un acto que le parece que es formal y se debería tener los funcionarios de prensa de la Caja y un boletín.

Pregunta la licenciada Soto Hernández en qué sitio se va a realizar la mesa de diálogo.

Responde la Dra. Rocío Sáenz que por el momento en la Gerencia de Pensiones, pero a esa Gerencia es a la que le corresponde coordinarlo.

Señala el Gerente de Pensiones que, incluso, don Roberto Artavia había manifestado la anuencia en dar un espacio físico, pero son aspectos logísticos que la mesa de diálogo discutiría.

El Director Fallas Camacho sugiere que se converse del tema con don Roberto Artavia, porque hizo referencia de que tenía espacio en su oficina.

El Lic. Jaime Barrantes señala que la Gerencia de Pensiones hará todo el trámite.

La doctora Sáenz Madrigal indica que la juramentación es un requisito, pero la mesa de diálogo empezará a trabajar después de la Semana Santa.

El Gerente de Pensiones manifiesta que, exactamente, porque se les daría el documento que la Junta Directiva revisa de los alcances y los demás aspectos.

Se toma nota, finalmente, de que en la sesión del jueves de la semana en curso la Gerencia de Pensiones presentará la información relativa a este tema con los ajustes pertinentes.

ARTICULO 5°

Por unanimidad y mediante resolución firme, se acuerda la inclusión del tema, en la agenda, que en adelante se consigna.

Acogida la propuesta de la señora Presidenta Ejecutiva, la Junta Directiva –unánimemente- **ACUERDA** expresar sus manifestaciones de pesar por el fallecimiento del doctor Fernando Ferraro Dobles (qdDg), quien ocupó el cargo de Gerente Médico de la Caja mayo de 1998 al junio del año 2002.

A las trece horas con cuarenta y cinco minutos se levanta la sesión.