



CAJA COSTARRICENSE DE  
SEGURO SOCIAL

ACTA SESIÓN  
DE JUNTA DIRECTIVA

**Nº 9514**

*Celebrada el*

***24 de abril, 2025***



# Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

## SESIÓN ORDINARIA N° 9514

**CELEBRADA EL DÍA**

*jueves 24 de abril, 2025*

**LUGAR**

*Edificio Laureano Echandi*

**HORA DE INICIO**

*09:06*

**FINALIZACIÓN**

*18:06*

**PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA**

*MSc. Mónica Taylor Hernández*

**VICEPRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA**

*Lic. Juan Manuel Delgado Martén*

**REPRESENTANTES DEL ESTADO**

*MSc. Mónica Taylor Hernández  
Lic. Edgar Villalobos Brenes  
Dr. Francisco González Jinesta*

**ASISTENCIA**

*Presente  
Retrasará su llegada a las 9:10  
Presente*

**REPRESENTANTES DE LOS PATRONOS**

*Lic. Juan Manuel Delgado Martén  
Dr. Juri Navarro Polo  
MSc. Rocío Ugalde Bravo*

**ASISTENCIA**

*Presente  
Presente  
Presente*

**REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES**

*Diplm. Martha Elena Rodríguez González  
Lic. Martín Belman Robles Robles  
Diplm. Vianey Hernández Li*

**ASISTENCIA**

*Presente  
Presente  
Presente*

**AUDITOR INTERNO**

*Lic. Olger Sánchez Carrillo*

**SUBGERENTE JURÍDICO**

*Lic. Gilberth Alfaro Morales*

**SECRETARIA JUNTA DIRECTIVA**

*Ing. Carolina Arguedas Vargas*



## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Sesión de Junta Directiva transmitida en tiempo real a través de la plataforma Zoom.

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

Participantes en la sesión de Junta Directiva		
<b>Asesores de Junta Directiva</b>		
Lic. David Esteban Valverde Méndez	Asesor legal de la Junta Directiva	Presente
<b>Gerentes</b>		
Dr. Alexander Sánchez Cabo	Gerente Médico a.i	Presente
Lic. Jaime Barrantes Espinoza	Gerente de Pensiones	Presente
Dr. Esteban Vega de la O	Gerente de Logística	Presente
Ing. Jorge Granados Soto	Gerente de Infraestructura y Tecnologías	Presente
Licda. Gabriela Artavia Monge	Gerente Administrativa a.i	Presente
<b>De unidades institucionales</b>		
Lic. Gilberth Alfaro Morales	Director Jurídico con rango de Subgerente	Presente
MSc. Olger Carrillo Sánchez	Auditor Interno	Presente
Licda. Laura Ávila Bolaños	Jefe en Presidencia Ejecutiva	Presente
<b>Secretaría de Junta Directiva</b>		
Ing. Carolina Arguedas Vargas	Secretaria de Junta Directiva	Presente
Licda. Lilliana Espinoza Pérez	Asistente en sesiones de Junta Directiva	Presente
Sra. Elizabeth Duarte Hernández	Asistente en sesiones de Junta Directiva	Presente
Ing. Miguel Oviedo Rojas	Analista en TIC	Presente



## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

## CAPÍTULO I

## Lectura y aprobación del orden del día

## Asuntos

## I. Comprobación de quórum

## II. Consideración del orden del día

## III. Aprobación de Actas de Junta Directiva

Acta	Fecha	Participantes presentes
9508	01 de abril del 2025	Junta Directiva en pleno
9509	03 de abril del 2025	Junta Directiva en pleno
9510	08 de abril del 2025	Junta Directiva en pleno

## IV. Asuntos Gerenciales

	Oficio	Tema	Proceso	Tiempo	Alineamiento Estratégico	Revisión
1	GA-0702-2025	Reestructuración	Estrategia Corporativa	90 min	Eje 3 Seguros sostenibles IVM y SEM para garantizar calidad y oportunidad de los servicios. Objetivo 4 Línea de acción 4.a Fortalecimiento del proceso de toma de decisiones	Cumple correo justificació n cantidad 4.a diapositiva
2	GM-4509-2025	Informe sobre la situación actual del contrato EDUS y medidas adoptadas para la continuidad de los servicios, atención al oficio JD-0084-2025.	Administrativos Institucionales	60 min	Eje 2: Una CCSS a la vanguardia científica, tecnológica e innovadora al alcance de las personas. Objetivo 3 Línea de acción: 3.d Desarrollo de una transformación digital, a través de la automatización y digitalización de los procesos	Cumple

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

3	GA-0514-2025	Atención acuerdo segundo del artículo 2° de la sesión ordinaria N° 9499. Sobre informe sobre el estado de la contratación de la asesoría jurídica externa instruida en el acuerdo único del artículo 2 de la sesión N° 9496. Ref.: JD-0084-2025.	Administrativos Institucionales	30 min	Eje 3 Seguros sostenibles IVM y SEM para garantizar calidad y oportunidad de los servicios. Objetivo 4 línea de acción 4.a Fortalecimiento del proceso de toma de decisiones	Cumple
4	GA-0538-2025	Propuesta de Reglamento de Evaluación del Desempeño de las trabajadoras de la CCSS en atención a la Ley Marco de Empleo Público, N°10159, su Reglamento y la Directriz N°029-PLAN.	Políticas Institucionales y Reglamentos	50 min	Eje 4 Una CCSS con rostro humano que genera valor público Objetivo 5 línea de acción 5.f Potenciar la gestión del talento humano	Cumple
5	GP-0314-2025/ GF-0806-2025	Atención de los resultados de la evaluación de la calidad de la gestión de los riesgos realizada en el proceso de “Desacumulación” por parte de la Superintendencia de Pensiones.	Financieros Institucionales	50 min	Eje 1: Salud, bienestar y protección económica-social centrado en las personas Objetivo 2 Línea de acción: 2.a Mejora de Pensiones	Cumple
6	GP-0757-2025	Política y estrategia de inversiones del régimen de invalidez, vejez y muerte para el año 2025	Estrategia Corporativa	50 min	Eje 1: Salud, bienestar y protección económica-social centrado en las personas Objetivo 2	



# Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

					Línea de acción: 2.a Mejora de Pensiones	
7	GL-0679-2024	Informe sobre proyecto compra publica estratégica-set de diálisis peritoneal con entrega domiciliar y en sitio	Administrativos Institucionales	40	EJE 1 Salud, bienestar y protección económica-social centrado en las personas OBJETIVO 1 Reducir la carga de la enfermedad a través de la implementación integral y efectiva de la atención primaria en salud, la consolidación del primer nivel de atención y de las redes integradas de prestación de servicios de salud con el fin de mejorar la calidad de vida de la población y su acceso a los servicios de salud. LINEA DE ACCION 1.i Desarrollo e implementación de programas, proyectos y prácticas innovadoras para la mejora de los servicios de salud.	Cumple
8	GM-5766-2025	<b>Atención artículo 6 de la sesión 9494</b> Aprobar la propuesta denominada: "Experiencia demostrativa visita y atención domiciliar a personas de 85 años y más en la zona azul". Esta propuesta queda supeditada a la viabilidad técnica y financiera que	Financieros Institucionales	20 min	Eje 1 Salud, bienestar y protección económica-social centrado en las personas Objetivo 1 línea de acción 1.b Implementación de modalidades de atención no convencionales	

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

	deberá ser conocida y aprobada por la Junta Directiva. Plazo de dos meses (24 de abril de 2025). Solicitud de prórroga GM-5766-2025 de 3 meses. – excluir este tema			
--	---	--	--	--

V. Temas Confidenciales					
Oficio	Tema	Proceso	Tiempo	Alineamiento Estratégico	Revisión
PE-1738-2025	Dirección de Riesgos	Estrategia Corporativa	40 min	Eje 3 Seguros sostenibles IVM y SEM para garantizar calidad y oportunidad de los servicios. Objetivo 4 línea de acción 4.a Fortalecimiento del proceso de toma de decisiones	

***Ingresar al salón de sesiones la Ing. Susan Peraza Solano, Dirección de Planificación Institucional.***

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Muy buenos días a todos, compañeros presentes en la sesión y a todas las personas que nos siguen en redes sociales. Al ser las 9 horas, 6 minutos, del 24 de abril del 2025, se da inicio a la celebración de la sesión ordinaria número 9514 de la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, misma que se realizará bajo la modalidad presencial. Le recordamos que realizaremos el receso de almuerzo aproximadamente a las 12 mediodía, para continuar en horas de la tarde.

De conformidad con el orden del día, procedemos con la conformación del quórum. Por favor, Carolina, si nos ayuda.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** Buenos días a todos. Muchas gracias, doña Mónica. Están presentes: representantes del Estado, doña Mónica Taylor, don Francisco González; representantes de los Trabajadores, don Martín Robles, doña Martha Rodríguez y doña Vianey Hernández; representantes de los Patronos está presente don Juan Manuel Delgado, don Juri Navarro y doña Rocío Ugalde. Se confirma el quórum con 8 miembros de Junta Directiva.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias Carolina. Siendo que el quórum está completo para sesionar, se somete a aprobación y votación del órgano colegiado el orden del día. Por favor, compañeros, votamos el orden.

Rocío, me pide la palabra, perdón, de previo. Adelante.

**Ingresar al salón de sesiones el MSc. Olger Carrillo Sánchez, Auditor Interno y Lic. Randall Jiménez Saborío, Subauditor.**

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Gracias, señora presidente y compañeros y gerencias. Vieras que yo quisiera ver si podemos incluir una moción al orden del día de hoy y puntualmente es para el primer tema. Entonces, bueno, no sé si leo la motivación.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, tendría que leerla.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** La moción es una propuesta de acuerdo para la Junta Directiva de la Caja Costarricense del Seguro Social, con relación a la ratificación de la implementación de la Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias.

Considerando: La caja costarricense del Seguro Social debe de garantizar el acceso integral, eficiente, oportuno, sostenible y de calidad en los servicios de salud y pensiones que presta según el plan estratégico institucional 2023-2033.

En el Proyecto de Restructuración Organizacional del Nivel Central PRONC existen 7 productos, en los cuales la Dirección de Evaluación de Tecnologías (DETS) se encuentra en estado de sin implementar a la fecha. Para dicho proyecto, se contrató a la firma Ernst & Young y a CICAP-UCR para el diseño, desarrollo y proceso de transición.

De acuerdo con Ernst & Young (2019), la diferenciación entre el sistema de salud del país y otros alrededor del mundo hace necesaria la producción a lo interno de información que permita la toma de decisiones, respaldadas con criterios técnicos que sean sólidos, objetivos y razonables, sobre los beneficios otorgados y que eventualmente puedan incluirse en la oferta de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud, administrada por la Institución.

En el 2023, se recibieron 692 recursos de amparo declarados con lugar, lo que representó una erogación de 30.1 millones de dólares para la compra inmediata de medicamentos por parte de la Caja Costarricense de Seguro Social y para el 2024, se

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

tramitaron aproximadamente 894 recursos de amparo con lugar, con un impacto económico estimado de 62.9 millones de dólares.

### ***Ingresa al salón de sesiones el director Edgar Villalobos Brenes.***

La Evaluación de Tecnologías Sanitarias es estratégica para un sistema de salud porque permite tomar decisiones basadas en evidencia sobre la incorporación, uso y financiamiento de innovación médica. Su objetivo principal es optimizar la eficiencia del sistema de salud, garantizar la equidad en el acceso a tratamientos y controlar el gasto sanitario.

El beneficio que genera la implementación de la evaluación de Tecnologías Sanitarias en el Sistema de Salud se visualiza para empezar en la priorización del gasto en innovación tecnológica de alto costo, en donde se le asigna recursos a la innovación tecnológica que genera mayor beneficio con costos razonables. En segundo lugar, mejora la seguridad y calidad en la atención médica, esto debido a que la Evaluación de Tecnologías Sanitarias sigue monitoreando el uso de las innovaciones tecnológicas en la práctica real. En tercer lugar, controla el gasto en la innovación tecnológica mediante análisis de costo-efectividad, manteniendo la sostenibilidad del sistema de salud sin comprometer el acceso a la innovación. También reduce la variabilidad en la práctica clínica, al promover la estandarización del uso de tecnologías según la mejor evidencia disponible. Por último, garantiza la equidad en el acceso a la innovación tecnológica, evitando que sólo ciertos grupos puedan tener acceso a la innovación tecnológica de alto valor mientras que otros quedan excluidos.

La Junta Directiva de la Caja Costarricense del Seguro Social, mediante el artículo 4, de la sesión 9024 del 21 de marzo de 2019, aprobó la creación de la Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias, como parte del proceso de reestructuración del nivel central, proyecto PRONC.

En los informes de diagnóstico, desarrollo e implementación de la creación de la Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias, se identificó que existen limitaciones en la articulación, criterios y metodologías de evaluación, que generan inequidades en el acceso, duplicidades y asignación ineficiente de recursos. También fue desarrollado el Manual Organizacional y se realizaron estudios técnicos que analizan e identifican los requerimientos financieros y de recursos humanos necesarios, ya disponibles en otras unidades institucionales. Dichos estudios técnicos realizados en su momento representan un avance importante en la ruta de implementación de la Dirección de

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Evaluación de Tecnologías Sanitarias (Referencia: GG-PRONC-DETS-IT001 – GG-PRONC-DETS-IT003 - GG-PRONC-DETS-IT004).

El Área de Estructuras Organizacionales, mediante oficio GG-AEOR-0038-2022, emitió criterio técnico que confirma que el “Manual Organizacional de la Evaluación de Tecnologías Sanitarias” responde al marco normativo aprobado por la Junta Directiva para la implementación del proceso de reestructuración organizacional del nivel central.

La Dirección de Evaluación de Tecnologías ya cuenta con un código de unidad ejecutora que corresponde a la 1135 y dispone de una plaza de Director Institucional de Sede que cuenta con el aval del Consejo Financiero y de Control Presupuestario.

En este manual, GG-PRONCDETS-MO-02, se define que la DETS o Dirección de Evaluación de Tecnologías como la unidad especializada responsable de emitir recomendaciones vinculantes a los tomadores de decisión sobre la incorporación, uso y desuso de tecnologías sanitarias en la Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud de la Institución. Además, dentro del rango de innovación tecnológica por analizar se encuentran: vacunas, equipos médicos, dispositivos implantables, material biomédico, implementos médicos, stents, prótesis, wearables, procedimientos médicos y quirúrgicos, terapias, software médicos, equipos de protección personal para que se trate de procesos sanitarios, sistemas organizativos en salud, así como cualquier otra tecnología que pueda ser usada en la promoción de la salud, prevención, diagnóstico o tratamiento de una enfermedad, rehabilitación y/o cuidados paliativos.

También menciona al Consejo de Evaluación de Tecnologías Sanitarias como un órgano funcional de integración multidisciplinaria e intergerencial y es el responsable de analizar, emitir criterio y aval a la propuesta de priorización de las solicitudes de evaluación de tecnologías sanitarias para la conformación de la cartera de evaluaciones y la aprobación de las evaluaciones presentadas por la Dirección de Evaluación de Tecnologías, cuando el costo anual de la tecnología sanitaria supere el tope de adjudicación establecido para el Director de Sede, según el Reglamento Distribución de Competencias. Cabe mencionar que el mismo está constituido por el director de la DETS, representante médico del primer nivel, representante médico del segundo nivel y representante médico del tercer nivel de atención, médico representante de farmacoepidemiología y vigilancia de la salud, representante de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías y representante de la Gerencia Financiera.

La evaluación de tecnologías sanitarias es un proceso amplio y sistemático que a partir de metodologías estandarizadas y sistematizadas, buscan normalizar los procesos de

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

evaluación y selección, para una posterior planificación y adopción del modelo de acceso más adecuado en términos técnicos, clínicos, financieros, legales, para una oportuna y efectiva inclusión de aquellas innovaciones sanitarias que generen beneficios a la población costarricense asistida como al sistema de salud.

Este enfoque técnico ayuda a disponer que las tecnologías sanitarias como un todo que se determina de manera oportuna que son más costo-efectivas y de impacto en la atención en salud, que coadyuvan a reducir las necesidades sanitarias no atendidas de manera oportuna y efectiva, las cuales han venido siendo abordadas por medio de recursos de amparo que exigen el suplido inmediato de diferentes tecnologías sanitarias, lo cual compromete la sostenibilidad financiera del Seguro de Salud, la equidad en la prestación de los servicios y el suministro de estos en el momento oportuno y necesario desde el punto de vista clínico, según las condiciones de salud de quienes han optado por estos mecanismo, que no permite procesos eficientes de consolidación, negociación y en general optimización de los recursos públicos.

Esa es la motivación.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Perdón, doña Rocío, pero es que no entiendo el sentido de la moción, o sea ¿es incorporar la moción para discutir? No le entendí.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Es para discutirla ahorita en el primer tema de reestructuración, porque nosotros vamos a ver la reestructuración que es el proyecto PRONC.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, pero, o sea, no entiendo cuál es la naturaleza de la moción, o sea, ¿para qué necesitamos incorporar la moción para ver ese tema de PRONC? O no sé si los otros directivos lo tienen suficientemente claros, pero es que no entendí cuál es la razón de ser de la incorporación de la moción.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Esta en el segundo aspecto, en el proyecto de reestructuración organizacional del nivel central, que es lo que vamos a ver ahorita, existen 7 productos, de los cuales la Dirección de Evaluación de Tecnología se encuentra en estado de sin implementar a la fecha.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, por eso, pero...

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Entonces, para dicho proyecto se, bueno, entonces hoy lo que quisiéramos, en vista de que lo vamos a evaluar, es que se incorpore para ratificar la implementación de la Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** David, por favor, sí, gracias.

**Lic. David Valverde Méndez:** Gracias, sí, tal vez para colaborar, señora Presidenta y doña Rocío, el Reglamento de la Junta Directiva habla de las..., el artículo 23 habla de las mociones, hay 2 tipos de mociones, mociones de fondo y mociones de orden. Las de orden tiene que ver con cuestiones procedimentales y efectivamente esta no lo es. Las mociones de fondo son las que van tendentes a incorporar temas en el orden del día.

Entonces la moción planteada, según lo que interpreto de lo que lee doña Rocío, es de que se incorpore en el orden del día un tema específico que está indicando. Entonces, ese sería el tratamiento, si es así como lo quiere decidir la Junta Directiva.

Y el artículo también dice que cuando se incorporan estos temas en el orden del día, cuando no estaban contemplados y van tendentes a rendir informes o se requieren informes de la administración, así se pueden solicitar. Entonces, no necesariamente la moción tiene que ser para analizar el tema en el orden del día de esa sesión, si requiriese algún tipo de información adicional.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Francisco, por favor.

**Director Francisco González Jinesta:** Sí, gracias Presidenta. Sí, estoy un poquito también confundido, doña Rocío, hoy vamos a ver el desarrollo de este programa, hay 7 temas, como usted bien lo menciona, que la idea es poderlos ver hoy ¿usted quiere entrar más en profundidad en uno de ellos en particular o producto de la revisión general convocar a una nueva, no sé si, taller o seminario, para analizar en detalle los 7 programas que están sobreviviendo y en específico ver el que es de su interés? Y ahí es donde me perdí un poquito ¿usted quiere específicamente ver ese tema hoy, el de tecnologías?

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Es que, sí, es la primera forma de como..., bueno, la primera opción que planteaste, es verlo, porque está dentro del proyecto, entonces así lo dice, es poder verlo y ratificar la implementación.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** ¿Pero, la implementación de qué? Bueno, adelante, Gilberth, por favor, es que no.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Bueno, lo tomé de los conceptos que vienen en los documentos.

**Lic. Gilberth Alfaro Morales:** Me da la impresión un poquito, entretrejiendo lo ya conversado, porque doña Rocío señala que el tema que ella alude ella lo logra ver dentro del primer tema que se va a presentar, entonces una sugerencia respetuosa, es avanzar en ese tema, ver qué tanto se puede satisfacer con esa presentación de ese tema las inquietudes que tenga doña Rocío y sí amerita, en caso de no ser tan profuso el detalle de ese tema, si amerita, entonces tal vez reprogramar ya específicamente, como pareciera que también es la intención de doña Rocío, que ese tema se vea. Pero podría ser que entrando en el tema se logren evacuar algunas de las inquietudes o dudas que tenga doña Rocío, porque parece que está en el PRONC, que es tema que se va a ver.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Doña Martha, por favor.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, buenos días a todos los compañeros y compañeras que están presentes hoy y a los que nos acompañan a través de las redes sociales.

Realmente me sorprende la moción, pero además es, tiene una serie de detalles que yo no conozco, no tengo un acuerdo yo claro de que se haya aprobado ninguno de los productos del PRONC, se conocieron muchos, pero no se aprobaron, eso es lo único que yo conozco.

Yo estaría dispuesta a conocer en otro momento si esos productos son válidos o no para poder darles continuidad, pero el día de hoy yo no estoy preparada para ver el tema de tanta profundidad.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** No y es que además, exacto, nosotros lo que le solicitamos a doña Gabriela Artavia es que nos trajera el estado en que se encuentra el proyecto PRONC, entonces, me parece hasta prematura la moción, no sé, si todavía no sabemos cómo viene el enfoque de la presentación y no hemos tomado ningún acuerdo en ese sentido.

E igual que doña Martha, la información que viene detallada de lo que leyó la directiva Rocío, pues es de documentos muy específicos y documentos sobre los cuales no tenemos conocimiento, al menos me uno a la preocupación de doña Martha, porque yo no he visto esos documentos y me imagino que los otros compañeros directivos tampoco.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Entonces sí, no, no encuentro ese ligamen que tengamos que hacer hoy con el desarrollo de la presentación que nos va a hacer la Gerencia Administrativa.

Sí, Juan Manuel, por favor, gracias.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Gracias, Presidenta. Tal vez, doña Martha, y compañeros, yo creo que Rocío con mucha profusión técnica, que está bien, o sea, yo, perdón, quiero decir que está bien, lo que está haciendo es abrir frente.

O sea, está claro el orden que viene, en la agenda está el tema de PRONC, tenemos claro que hay 7 proyectos que tenía el PRONC, que hay que ver qué rumbo van a tomar.

Uno de esos proyectos específicos es evaluación de tecnologías sanitarias, entonces Rocío ha tenido una labor que ustedes no desconocen, ha habido una familiaridad con el tema a través de acciones que ella ha tomado, para explicar la importancia de que ese tema continúe aún fuera del PRONC.

Entonces, lo que yo tal vez respetuosamente señaló es, no es que tenemos que resolver esto hoy, o sea, necesariamente, si ustedes sienten que efectivamente la información está y demás, pero Rocío está trayendo, más bien, creo que está haciendo un trabajo importante de ya traer bitácora, reunió información, trajo antecedentes, trajo oficios, que efectivamente creo que van a ser analizados. Entonces veámoslo como una oportunidad en donde una compañera de la Junta está haciendo un trabajo de recopilación e investigación muy importante, perdón, esto tomó mucho tiempo, yo lo quiero hacer ver, para que esto dé la posibilidad de los análisis posteriores, jamás, digamos, si es la Junta, si la Junta siente de alguna manera que se ve como que hay que tomar una decisión ya, no vería que ese es el sentido, es abrir brecha, Presidenta.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Es que ni siquiera, bueno, ni siquiera hemos tomado una decisión respecto qué vamos a hacer con el PRONC esta Junta Directiva.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Así es.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Apenas vamos a empezar a ver cuál es el tema que nos trae Gabriela para nosotros ver, eso va a ser una serie de pasos, porque incluso tampoco veo que hoy mismo se tenga que tomar una decisión. Pero es que la veo demasiado prematura o adelantada al escenario que tenemos hoy día.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Tal vez, Presidenta, creo que tiene usted razón en un tema, no es porque la información como se está exponiendo ahorita sea, por lo que trae Rocío, prematura, tal vez es en el momento en que se expone, o sea, es una moción que se presenta antes de tener que verse. De repente, sí, es tal vez la consideración que les pido es, está apenas pidiéndose que se incorpore la moción.

Recordemos cuántas veces hemos visto mociones que se leen y claro, ya uno empieza a formar criterio inevitablemente porque se lee, verdad y eso inevitablemente ya expone a todo el mundo el contenido de la moción. Lo que eso no significa que es que ya estamos entrando en el fondo, simplemente estamos, por eso es como cuando se dice romper fuegos, comprendo la aprehensión de doña Martha, pero lo único que creo que y reitero, o sea, Rocío hizo una labor investigativa, entonces, es darle la oportunidad simplemente cuando el tema siga, correctamente señala usted, Presidenta, vamos a ver el tema PRONC, se van a desarrollar cuestiones, pero aquí hay un énfasis, es como que usted le pone una tilde a la “i”, el tema de tecnologías sanitarias que Rocío ha investigado y que le ha expuesto a los compañeros de Junta y entonces creo que simplemente es el intentar que esto ya empiece a caminar, nada más, por todo lo que usted dice estamos claros y correctos y no hay una intención de venir aquí como a confundir a la Junta, ni tratar de ver cómo se saca un fast track, por decirlo así, sobre un tema que es sensible, es tal vez la comprensión que creo que pediríamos en el caso.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Rocío.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Es importante, quiero resaltar que según los, conceptualmente, los temas de las mociones, como lo expuso don David, pues se hacen en este momento, verdad, entonces por eso lo estoy haciendo, hice la motivación.

Segundo, esto no es un tema nuevo para la Junta Directiva. La Junta sí conoció este tema de evaluación de tecnologías sanitarias en marzo del 2019, hace 6 años, y todavía no se ha implementado. Entonces esa es la razón de la cual estoy proponiendo el tema de la moción, porque este tema ya fue visto por la Junta.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Ok, entonces para continuar con la sesión, someto.... Ah, perdón, doña Martha, adelante.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, sólo quiero hacer 3 observaciones, si me permite, señora Presidenta.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, señora, adelante.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** El tema, que yo lo vi anoche, era para ver la viabilidad de la continuidad del programa PRONC, o sea, para ver la viabilidad, ni siquiera hemos visto la viabilidad del PRONC, ese es el tema y yo no podría, bueno, yo por lo menos, Rocío me comentó en algún momento el interés de ella en este tema, pero no significa que lo hemos discutido ampliamente, ni nada, o que lo hemos analizado, cuando veo temas de criterios vinculantes de costos anuales que lo va a decidir un director, cuando veo que está todo mundo y no está logística, que es el órgano rector en la compra de insumos se me para el pelo, la verdad que le digo que sí y yo no tengo en la memoria, lamentablemente, porque bueno, ni siquiera estaba, yo por lo menos no estaba en ese tiempo en la Junta Directiva, yo este tema, realmente es completamente nuevo.

Y lo otro que quería agregar es que una moción de, bueno, uno siempre trata por cortesía, no, no, por cortesía no, por obligación, pero además por cortesía, de enviar las mociones con anticipación para que los compañeros la vean y no se sorprendan cuando uno sale con una moción, yo por lo menos las mando primero, generalmente, a menos que sea una moción.

Pero bueno, si hoy decimos no, moción que no estaba en el SIFC antes, yo tampoco tendría problema para, yo presentaría mis mociones, porque hemos tenido cierta tolerancia en la práctica, pero es que esto no es una moción, este es un tema sólo él, para mí ese es el punto.

Entonces por lo menos yo le pediría respetuosamente al Sector Patronal que mejor espere para que veamos el tema PRONC y tomemos una decisión, porque no me gustaría tener que votarlo, yo quisiera hacer esa instancia para que sea el propio sector el que tome, discuta y tome la decisión sí puede retirar la moción hasta que no veamos el tema de PRONC.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí. Adelante, Francisco.

**Director Francisco González Jinesta:** Sí, un poco, mis comentarios van en la misma línea de doña Martha, yo sí me he enterado un poquito más de este proyecto de tecnologías. De hecho, doña Rocío y yo hablamos ayer, yo no entendí bien que la magnitud de la presentación de ella iba a ser presentarla tal cual, yo pensé, entendí que, Rocío, mencionaba que, pues yo sí estoy un poquito más al tanto de, en detalle de este proyecto, sin embargo, cuando hablamos el día de ayer no magnifiqué el tema que ella me decía y si tal vez, no quisiera, lamento si es que la llevé al error de presentar esto en

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

la magnitud que lo presenté. Lo que sí conversé con ella fue que este proyecto en particular necesitaba ser visto en detalle y eso sí.

Mi recomendación es un poquito la misma verdad, tal vez por la confusión del momento retirarlo y verlo ya con más calma, para que no sea votado negativamente, lo cual no siento que sea el tema, creo que todos, muchos de aquí estamos muy a favor de ese tema que viene verdad. Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Adelante, Rocío.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Sí, bueno compañeros, muchas gracias. Bueno, primero decirles que claro, que perfectamente lo podemos postergar, pero si podemos entonces que ustedes me digan para cuándo lo consideran oportuno que lo podamos incluir, no sé.

Y bueno, con respecto a lo que dice doña Martha que lo mandemos en línea, pues lo voy a tomar y para ser honesto si es la primera vez que hago una moción.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Bueno, entonces ¿retiraría la moción para que se conozca en otro momento?, no podemos darle una fecha de que sé, cuándo se va a conocer, porque precisamente, es que es como lo primero, primero el tema, producto de lo que se vea, es que, bueno o yo no sé si es que ya usted Rocío tiene conocimiento de cómo va a ser la presentación y cuáles van a ser las recomendaciones, porque es que insisto en que es prematuro nosotros indicar cuándo vamos a ver un tema, que si bien es cierto, está dentro de los productos que tienen que ser vistos dentro del PRONC, todavía no estamos discutiendo, ni el destino, ni dónde va a estar cada una de esas direcciones o de esos proyectos, entonces, igualmente darle una fecha compromete a esa Junta Directiva para un tema que tiene que ser ampliamente desarrollado.

Doña Martha y luego Juan Manuel.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, Presidenta. Bueno, como ya se retiró, lo único que quería plantear es por la agenda, es que está el acta número 9510 y yo necesito compararlo con la grabación algunos aspectos, entonces quería ver si podemos posponer.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Voy a, bueno, ordenémonos, porque me parece que, vamos a aprobar el orden del día, vamos a empezar con el punto uno y... Adelante, Juan Manuel.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Gracias, muy rápido. Sí, quiero recordarle a doña Martha que no es la primera ni única vez que presentamos mociones el propio día, es parte de lo que el mismo reglamento nos facilita.

Nada más quiero dejar una reflexión muy rápida, unos segundos, porque yo creo que es claro, o sea, me parece que es adecuado lo que nos han orientado, pero yo sí quiero rescatar que lo que hizo Rocío es un esfuerzo importante, ahora Francisco lo señaló, que tal vez él mismo se confundió en la orientación, pero lo que ustedes tienen en ese documento que van a estudiar, más allá de todo, o sea, es un esfuerzo de recopilación, investigación, sobre un tema que es trascendental. De acuerdo que la tal vez la forma la vamos a rencarrilar diferente, esto es un punto de reflexión para todos. Pero sí quiero hacer ese reconocimiento abierto de que la compañera hizo un trabajo investigativo muy importante. Muchas gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Bueno, continuamos, entonces aprobamos el orden del día tal como fue presentado, señores, por favor, en este momento.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos a favor.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Y votamos firmeza del orden del día.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos en firme.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias.

**Votación:**

### Aprobación del orden del día

Miembros de Junta Directiva	Sector	Voto	Firmeza
Mónica Taylor Hernández	Estado	A favor	En Firme
Francisco González Jinesta	Estado	A favor	En Firme
Edgar Villalobos Brenes	Estado	A favor	En Firme
Juan Manuel Delgado Martén	Patronos	A favor	En Firme
Juri Navarro Polo	Patronos	A favor	En Firme

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Rocío Ugalde Bravo	Patronos	A favor	En Firme
Martha Elena Rodríguez González	Trabajadores	A favor	En Firme
Vianey Hernández Li	Trabajadores	A favor	En Firme
Martín Belman Robles Robles	Trabajadores	A favor	En Firme
<b>Resultado:</b>		<b>A favor</b>	<b>En Firme</b>

### CAPÍTULO II

#### *Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior*

Se somete a consideración y aprobación las actas de la sesión N°9508, 9509 y 9510 que a continuación se detallan:

Se somete a consideración **y se aprueba** el acta de la sesión N°9508, celebrada el martes 01 de abril del 2025, con 9 votos a favor de parte de los directivos MSc. Mónica Taylor Hernández, Dr. Francisco González Jinesta, Lic. Juan Manuel Delgado Martén, Dr. Juri Navarro Polo, MBA. Rocío Ugalde Bravo, Diplm. Martha Elena Rodríguez González, Lic. Martín Belman Robles Robles, Diplm. Vianey Hernández Li y Lic. Edgar Villalobos Brenes.

Se somete a consideración **y se aprueba** el acta de la sesión N°9509, celebrada el jueves 03 de abril del 2025, con 9 votos a favor de parte de los directivos MSc. Mónica Taylor Hernández, Dr. Francisco González Jinesta, Lic. Juan Manuel Delgado Martén, Dr. Juri Navarro Polo, MBA. Rocío Ugalde Bravo, Diplm. Martha Elena Rodríguez González, Lic. Martín Belman Robles Robles, Diplm. Vianey Hernández Li y Lic. Edgar Villalobos Brenes.

Se somete a consideración **y se reprograma** el acta de la sesión N°9510, celebrada el martes 08 de abril del 2025.

**Nota:** Se realiza la aprobación de las actas basado en el supuesto que la transcripción del ACTA se ajusta plenamente a la literalidad de lo dicho en la sesión, sea con base en lo que consta en la grabación. Esta manifestación se ante la limitación que tenemos los

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

*directores de poder confrontar dicha acta con la grabación. Al conformarse las actas en el libro de Actas va a ser validado señalado en el sentido de que la transcripción se ajusta a la grabación de la sesión y autorizado por la señora secretaria de Actas y el Auditor interno, que serán quienes firman el libro de actas.*

*Está terminantemente prohibido y será sancionado con la ley, reproducir, manejar, usar, explotar, la información contenida en las actas o en sus grabaciones.*

Se consigna en esta ACTA la transcripción de lo correspondiente a la exposición y deliberaciones suscitadas, Capítulo II°:

**Directora Mónica Taylor Hernández:** El siguiente punto corresponde a la aprobación de actas de JD, tomando en cuenta la solicitud que hace doña Martha, que todavía hay que revisar el acta 9510, entonces, si no tienen objeción... Carolina, me ayuda con las otras 2 actas para aprobarlas.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** Sí, señora, muchas gracias. El acta de la sesión 9508 recibió observaciones, las cuales están siendo incorporadas. Es de fecha 01 de abril 2025, estuvo presente la Junta en pleno y sería someterla a aprobación.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Aprobamos el acta, por favor.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos a favor.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Y aprobamos firmeza.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** La siguiente.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** La siguiente es el acta de la sesión 9509 del 03 de abril 2025 y la Junta Directiva estuvo presente en pleno.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Aprobamos.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos a favor.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Y aprobamos firmeza.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos.

Y la siguiente sería posponerla, ¿verdad?

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Posponerla, exactamente, para la próxima.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** Entonces, quedaría que el acta de la sesión 9510 del 8 de abril se pospone para la próxima sesión su aprobación.

**Votación:**

### Aprobación de Actas 9508

Miembros de Junta Directiva	Sector	Voto	Firmeza
Mónica Taylor Hernández	Estado	A favor	En Firme
Francisco González Jinesta	Estado	A favor	En Firme
Edgar Villalobos Brenes	Estado	A favor	En Firme
Juan Manuel Delgado Martén	Patronos	A favor	En Firme
Juri Navarro Polo	Patronos	A favor	En Firme
Rocío Ugalde Bravo	Patronos	A favor	En Firme
Martha Elena Rodríguez González	Trabajadores	A favor	En Firme
Vianey Hernández Li	Trabajadores	A favor	En Firme
Martín Belman Robles Robles	Trabajadores	A favor	En Firme
<b>Resultado:</b>		<b>A favor</b>	<b>En Firme</b>

**Votación:**

### Aprobación de Actas 9509

Miembros de Junta Directiva	Sector	Voto	Firmeza
Mónica Taylor Hernández	Estado	A favor	En Firme



Francisco González Jinesta	Estado	A favor	En Firme
Edgar Villalobos Brenes	Estado	A favor	En Firme
Juan Manuel Delgado Martén	Patronos	A favor	En Firme
Juri Navarro Polo	Patronos	A favor	En Firme
Rocío Ugalde Bravo	Patronos	A favor	En Firme
Martha Elena Rodríguez González	Trabajadores	A favor	En Firme
Vianey Hernández Li	Trabajadores	A favor	En Firme
Martín Belman Robles Robles	Trabajadores	A favor	En Firme
<b>Resultado:</b>		<b>A favor</b>	<b>En Firme</b>

*Ingresa al salón de sesiones la Licda. Lissette Vega Valverde, DSA.*

### CAPÍTULO III

#### *Temas por conocer en la sesión*

#### ARTICULO 1º

Se conoce oficio GA-0702-2025, del 23 de abril de 2025, suscrito por la Licda. Gabriela Artavia Monge, Gerenta a.i. Gerencia Administrativa, mediante el cual presenta INFORME SOBRE LA VIABILIDAD DE LA CONTINUIDAD DEL PROYECTO DE REESTRUCTURACIÓN DEL NIVEL CENTRAL (PRONC). REF. ACUERDO TERCERO, ARTÍCULO 30º SESIÓN N°9348 (SJD-1296-2023).

Exposición a cargo: Licda. Gabriela Artavia Monge / Licda. Lissette Vega Valverde.

Se consigna en esta ACTA la presentación, oficio correspondiente a la exposición del artículo 1º:



## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

GA-0702-2025-Oficio:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-a280b.pdf>

Presentación:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-9149a.pdf>

Anexos:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-b3698.zip>

*Está terminantemente prohibido y será sancionado con la ley, reproducir, manejar, usar, explotar, la información contenida en las actas o en sus grabaciones.*

Se consigna en esta ACTA la transcripción de lo correspondiente a la exposición y deliberaciones suscitadas, artículo 1°:

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Entramos al apartado de aspectos, de asuntos gerenciales. En la sesión de Junta Directiva 8768 del 19 de marzo del 2015 se definió el objetivo del proyecto de reestructuración organizacional del nivel central, conocido como PRONC; asimismo, en junio del año 2023, la Junta Directiva acordó instruir a la Gerencia Administrativa para que realizara y nos presentara un informe sobre la viabilidad de la continuidad del proyecto.

El tema ha sido visto en el Consejo de Presidencia y Gerencias y hoy nos es presentado ante este órgano colegiado para la toma de decisiones que corresponda. Recibimos a doña Gabriela Artavia, gerente administrativa, y a su equipo para que nos exponga en detalle el informe y las recomendaciones. Adelante Gabriela, por favor.

**Licda. Gabriela Artavia Monge:** Muy buenos días. En atención a lo requerido por esta Junta Directiva, vamos a proceder a exponer el informe técnico relacionado con la viabilidad de continuar con el proyecto de reestructuración organizacional del nivel central.

Antes de darle la palabra a la Licda. Lissette debo decir que este proyecto, tal y como lo mencionó doña Mónica, fue un proyecto declarado estratégico, con el fin de fortalecer la gobernanza institucional, mediante una estructura funcional y organizativa del nivel central.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Ya han pasado muchos años sobre los trabajos realizados por este proyecto, sin embargo, es importante aclarar y tomar en consideración que todo el tema de estructura organizacional a nivel institucional ha estado a cargo del área de estructuras organizacionales adscrita a la Dirección de Sistemas Administrativos. Cuando se da este proyecto, se le extraen esas competencias a esta área de estructuras y es de ahí de donde el proyecto inicia su trabajo. Dado que tenemos el acuerdo de Junta Directiva del año 2023, donde se nos readscribe temporalmente el proyecto para determinar la viabilidad de la continuidad del proyecto.

De manera que hoy lo que vamos a hacer es presentar el informe que hizo la Dirección de Sistemas Administrativos y el área de estructuras para determinar y hacer un recuento del proyecto en mención. Le daré la palabra a la licenciada para que proceda a hacer el detalle de ese criterio técnico.

**Licda. Lissette Vega Valverde:** Gracias, doña Gabriela. Muy buenos días a todos, espero se encuentren de la mejor manera el día de hoy.

Como bien lo decía doña Gabriela, haciendo referencia a nuestra participación como Dirección de Sistemas Administrativos y Área de Estructuras Organizacionales recientemente en este proceso, principalmente por instrucción a la atención del artículo 30 de la sesión 9348 del 22 de junio del 2023, en la cual se instruye tanto la readscripción temporal del proyecto de reestructuración a la Gerencia Administrativa, como la elaboración de un informe de viabilidad que permita orientar la toma de decisiones en torno a la continuidad del proyecto de reestructuración.

Bueno, producto de la atención de este acuerdo, nuestra dirección emitió dos informes técnicos. Un primer informe en diciembre del 2023, con un análisis integral de toda la documentación contenida en las diferentes etapas del proyecto y un segundo informe en abril del 2024, como una adenda al primer documento. Importante mencionar que en ambos informes técnicos se extrae un análisis integral de toda la documentación generada en las diferentes fases del proyecto, que abarca un período desde el 2010 al 2023. Una gestión documental bastante amplia contenida en estos dos informes técnicos. Adelante (diapositiva).

Consideramos importante contextualizar el tema del proyecto para poder comprender los aspectos que próximamente se abordarán, haciendo un recorrido por las principales actividades que dieron origen a la decisión de la Junta Directiva de dar inicio con este proyecto. Tenemos iniciando actividades en septiembre del 2011, con el informe de los notables que fue un equipo designado para analizar la situación del seguro de salud. En

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

ese informe se incluye la recomendación número 56, dirigida particularmente a reestructurar el nivel central, ¿para qué? para poder tener una organización simple y con un tamaño más reducida, por cuanto se identificó una gran cantidad de unidades, se identificaron duplicidades funcionales, fraccionamientos, entre otros elementos.

Posterior al conocimiento de esta recomendación, la Junta Directiva toma una serie de acuerdos que dan inicio a este proceso, iniciando en el 2012, con la recomendación de iniciar este proceso; seguido por, en el 2015, la aprobación del objetivo general para la reestructuración, la aprobación de contrataciones externas, por cuanto esa recomendación manifestaba la pertinencia que este proceso fuera desarrollado con instancias externas que tuviesen amplia experiencia en la organización de los servicios de salud.

A la vez, en ese acuerdo es donde se determina suspender las competencias que pudieran tener las unidades institucionales en materia de organización en el ámbito del nivel central, para evitar el impacto de 2 unidades gestionando el mismo tema. Posteriormente, ya para el 2015, se aprueba el marco general para la reestructuración, que fue el documento que contiene todos los aspectos normativos, regulatorios y requerimientos a recibir por parte de este proyecto. Definiéndose como propósito fundamental, como bien les mencionaba, alineado con la recomendación 56, evitar duplicidades funcionales, la fragmentación, falta de coordinación entre los diferentes niveles, la compartimentación del trabajo, entre otros aspectos.

De esta manera, ya para el 2016 se va concretando este proceso con la contratación de 2 empresas consultoras. en el 2016 y el 2018 se le contrata la reestructuración al CICAP de la UCR y posteriormente a la empresa consultora EY para transicionar y gestionar las siguientes etapas. Cerrado en el 2019 este proceso, a partir del 2020 continúa la reestructuración como una siguiente etapa, en la cual se empieza a gestar un desarrollo a lo interno de la Caja con equipos institucionales liderados por un director de proyecto y se generan nuevos planteamientos en materia organizacional en el nivel central. Adelante (diapositiva), por favor.

De esas actividades iniciales, como antecedentes, importante mencionar también toda la trazabilidad en el tiempo que ha ocurrido a partir del 2010 en las diferentes etapas del proyecto de reestructuración. Tenemos una primera etapa que podemos considerarla como una etapa de planeación de proyecto verdad el 2010 al 2015, donde se identifican algunas propuestas que surgieron por parte de los diferentes niveles gerenciales, diagnósticos organizacionales desarrollados por equipos internos de la Caja. Se tiene el informe de los notables y el marco de la reestructuración citado en la lámina precedente,

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

esto como toda la etapa de planeación, posteriormente ya entramos en una etapa de ejecución enrumbándonos a partir del 2016 al 2019, la consultora del CICAP, a la cual se le contrató el análisis y el diseño de una propuesta de estructura organizacional para el nivel central y el acompañamiento para el proceso de implementación.

Cerrada esta etapa en el 2017, inicia una nueva etapa en el 2018 donde la empresa consultora EY ofrece y se contratan los servicios para transicionar hacia la nueva estructura; se suponía que esta empresa iba a tomar los productos del CICAP transicionarlos a través de mecanismos de implementación y la administración de la cultura, sabemos que en todo proceso de reestructuración la cultura es un tema fundamental, todo lo que impacta los cambios, movimientos de recurso humano, entre otros. Esta consultoría cerró a partir del 2019, en la cual se entra ya en una etapa que podría ser considerada como una etapa evaluativa, en la cual la Gerencia General emite, a través de equipos técnicos, dos informes del estado de situación del proyecto de reestructuración. Un primer informe en julio del 2020 del estado situacional del proyecto y un segundo informe que contiene el análisis de todos los insumos que fueron generados. Producto de esos análisis se determina como decisión redireccionar nuevamente el proyecto, hacerle un redireccionamiento y la conformación de una nueva hoja de ruta. Este direccionamiento consistió en una nueva etapa a través de equipos internos, integrados por profesionales de los diferentes niveles gerenciales a cargo de un director a lo interno y liderado ya desde la Gerencia General, donde habían sido readscrito para este momento.

Etapa del 2020 al 2022. Mencionarles aquí que como ya correspondía a un proceso interno, el área de estructuras organizacionales, que dependía en ese momento también de la Dirección de Sistemas Administrativos, fue readscrita a la Gerencia General para acompañarlos específicamente en aspectos relacionados con la metodología en el desarrollo de manuales de organización, no así en el desarrollo de propuestas de organización.

Finalmente, y previo a llegar al punto donde estamos ahora con un proyecto inactivo, prácticamente verdad, tenemos que en el 2023 y el 2024 se generan nuevas readscripciones con el concepto temporal que fue incorporado en algún momento, bajo una temporalidad. El área de estructuras organizacionales nuevamente nos pasa a la Dirección de Sistemas Administrativos, se readscribe el proyecto de reestructuración a la Gerencia Administrativa, la Junta Directiva solicita el informe de viabilidad que nos tiene hoy aquí y se presentan los informes. Esto ha sido toda la ruta del proyecto a partir del 2010 al 2015; importante mencionar que en las diferentes etapas de informes que

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

tenemos documentados, se registran los costos de 3,643 millones de colones en consultorías y equipos de trabajo integrados en el ámbito institucional.

Y no termina ahí la historia. En paralelo a tener este proyecto en desarrollo, y aun cuando Junta Directiva determinó que la única instancia institucional responsable de reorganizar el nivel central era el proyecto de reestructuración, se generó una contratación adicional a la empresa Pricewaterhouse Coopers para el desarrollo del modelo de gobernanza de la gestión de las tecnologías de información. Este modelo de gobernanza adicionalmente contenía una nueva estructura organizacional y un manual de organización, paralelo al que ya había entregado en su momento el CICAP con un manual de organización, los cuales de análisis realizados, se determinó que no son compatibles entre sí. Adelante (diapositiva), por favor.

Ingresando ya a aspectos propiamente analizados, de ese, podríamos llamar un acervo documental importante, en las diferentes etapas que caracterizan todo proyecto, se identifican como criterios considerados para el análisis que permitan orientar la toma de decisiones de esta Junta Directiva en torno al futuro del proyecto de reestructuración. De manera que se identifican desajustes en lo que originalmente fue planificado con respecto a los productos que fueron entregados en las fases de ejecución, lo que impacta en aspectos relacionados con costos con tiempo y con requerimientos previamente contratados. Se identifican mecanismos de control y dos, por decirlo así, dos etapas de ejecución de proyecto por diferentes instancias internas y externas a la Caja.

Como un punto importante, mencionar que se cuenta con una gestión documental abundante, hay mucha información producida por las diferentes etapas y productos entregados, muchos de ellos no ha probado ni implementados, con un punto importante a considerar, que como fueron varias las instancias que formaron parte de este proceso, los aspectos metodológicos fueron diferentes, entonces, los manuales entregados, los análisis obedecen a metodologías no afines. Adelante (diapositiva), por favor.

Por su parte, se observan también propuestas que impactan en un crecimiento en la estructura organizacional del nivel central; podríamos decir que ante cambios y nuevos requerimientos del entorno se generan nuevas propuestas de organización, no incluidas en los escenarios iniciales, incluso producto de la contratación de la empresa EY, aunque era la transición al cambio del manejo de la cultura de este proceso, se crearon nuevas unidades organizacionales también.

Entonces, ahí vemos un crecimiento que no es compatible con la filosofía original, inclusive del objetivo de la reestructuración que vemos que se desvirtúa en este punto

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

porque hay un incremento, no una disminución de la estructura. También se identifican limitados productos con una implementación efectiva, identificamos productos sin implementar que fueron aprobados por la Junta Directiva, como la Dirección Institucional de Riesgos, que se aprueba su estructura, se aprueba su manual y no ha logrado ser implementada.

Una Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias aprobada por Junta Directiva como tal, sin desarrollos funcionales que permitan implementarla en la organización con efectividad y la conducción de una gestión en este campo tan importante. Productos sin consolidar, como una Gerencia General aprobada, mas no efectivamente consolidada al no tener documentos organizativos, manuales que orienten su organización interna, que lideren temas importantes, principalmente aplicando o haciendo efectiva la filosofía original de esta Gerencia General. Una instancia que vincule el ápice superior con los niveles gerenciales.

Un área control de activos creada principalmente como una instrucción por parte de la Contraloría General de la República que se genera esa instancia, se trasladan unidades, pero no se cuenta con una documentación oficial para poder ser consolidada con efectividad con los impactos que esto tiene en las unidades receptoras, en este caso la Dirección de Servicios Institucionales.

También, otras unidades con avances significativos. Tenemos una Gerencia Médica y una Gerencia de Logística, a las cuales se les desarrollaron manuales de organización por parte de equipos muy especializados, con conocimiento y una visión estratégica bastante importante, mas esos manuales no lograron ser aprobados por la Junta Directiva y tenemos ahorita la situación de que podría no ser acordes a la visión estratégica actual, por tanto, podrían eventualmente ser retomados para su actualización, lo que impacta en nuevos tiempos, eso suman los tiempos para poder ser más efectivos en este proceso. Adelante (diapositiva), por favor.

Tenemos también, todo lo analizado nos induce a pensar que existe una necesidad latente de reorganizar no solo el nivel central de la institución, sino toda la Caja ¿por qué? porque muchos de los requerimientos de los niveles locales y regionales se encontraban supeditados a lo que pasa en el nivel central, la desoperativización, que era un punto importante. Inclusive comentando en estos días de otros temas asociados que impactan la estructura organizacional, el ERP que va a venir automatizar muchas de las gestiones, entonces eso va a venir a impactar en las estructuras. Unidades, tal vez muy operativas, ya van a facilitarse su gestión a través de un nuevo sistema, entonces esos impactos que pueden tener en la estructura, ¿para qué? para poder generar un proceso

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

continuo y permanente de actualización organizacional que permita enfrentar la dinámica evolutiva del entorno, más nuestra institución en temas asociados a la salud y a las pensiones, que son continuos y permanentes los cambios, las demandas de las personas usuarias con requerimientos cada vez mayores. Y la institución debe estar preparada para poder abordarlos con efectividad.

Un aspecto importante a considerar en un proceso permanente y continuo es un modelo de gobernanza institucional renovado y actualizado que es un punto que debemos considerarlo un modelo de gobernanza y una imagen objetivo, clara y definida, acorde a los requerimientos actuales, pero todo esto es fundamental, considerando para ello como una de las opciones un cierre técnico del proyecto de reestructuración y la incorporación de un proceso permanente y continuo de transformación organizacional, como toda institución u organización debe contener, son procesos de mejora continua. Adelante (diapositiva).

Se identifica también el desarrollo de actual, y decimos actual porque han sido en el período a partir del 2022, 2023, el desarrollo de propuestas organizacionales paralelas en el ámbito del nivel central, no obstante, este proceso y que se mantiene activo, el proyecto de reestructuración, se nos llegan a nivel de consulta o se tiene conocimiento de planteamientos de mejora para la Gerencia General, manuales de organización que se han generado para poder oficializar o implementar con efectividad ante esa necesidad de una gerencia general consolidada.

A nivel de la Gerencia Médica se han generado movimientos a lo interno, un modelo de gobernanza para la gestión jurídica aprobado por Junta Directiva, con una estructura organizacional que plantea una estructura base, una nueva estructura base, el Área Control de Activos, ya mencionada previamente, y las Gerencias de Infraestructura y Tecnologías y Gerencia de Logística ante cambios emergentes ocasionados por nuevas reglamentación, marcos normativos, entre otros elementos que impactan en la necesidad de una actualización. Conduce a las diversas unidades a empezar a generar cambios a lo interno, sin embargo, es fundamental tener un orden a lo interno de la Institución en esta materia, evitando duplicidades o incorporación de propuestas formuladas por personas que no tienen la experiencia en la materia.

Concluyendo también, en el estado actual del proyecto de reestructuración, como lo mencionaba, aun cuando no se mantiene en funcionamiento está activo en la organización, lo que nos lleva a identificar una duplicidad funcional por parte de un proyecto con competencias, con las mismas competencias que tiene el Área de Estructuras Organizacionales, pudiendo desencadenar problemas asociados al conflicto

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

en el desarrollo de propuestas, a la falta de una unicidad y un direccionamiento específico y conflictos asociados a la fiscalización, tanto la fiscalización que venía en proceso previo en cuando el proyecto está activo y la que pueda generarse posteriormente. Adelante (diapositiva), por favor.

Basado en estos criterios que hemos analizado y que se encuentran ampliamente descritos en los dos informes técnicos, nos surgen cuatro preguntas generadoras para establecer escenarios de decisión que faciliten la decisión por parte de esta Junta Directiva; preguntas generadoras en cuanto a si se cumplió el alcance del proyecto en lo que fue planificado y realmente recibido e implementado. Se cumplió en el tiempo establecido. No obstante, fueron dos consultorías, se cumplieron esos tiempos, verdad y tenemos un plazo bastante amplio a la espera de una estructura organizacional actualizada. Se ajustó en los presupuestos o sobrepasó de los montos que preliminarmente fueron planificados y, finalmente, ¿cuál es la satisfacción que se tiene a lo interno de la organización con los productos entregados?

Basado en estos elementos y criterios, la Dirección de Sistemas Administrativos plantea tres escenarios de decisión basados en criterios asociados a costos, tiempo, alcance y, como elementos fundamentales, experiencia en el campo de la organización y funcionamiento institucional, con una visión integral del tema y un conocimiento profundo de las unidades organizacionales. Fundamentado en los niveles de exposición al riesgo, se presentan los tres escenarios. El primer escenario iniciar el proceso permanente de transformación organizacional a cargo de la Dirección de Sistemas Administrativos, con el acompañamiento del Área de Estructuras Organizacionales, por supuesto, como la instancia institucional que tiene las competencias y la experiencia en la materia.

Un segundo escenario, dirigido a establecer un nuevo proyecto con equipos institucionales y de contraparte, como fue desarrollado en el período 2020-2022 a lo interno de la institución. Y una tercera opción que es volver a la contratación de una consultoría externa; no obstante, se tienen lecciones aprendidas, se tienen ya por conocimiento de causa todo lo que ha sucedido con esta dinámica de trabajo y por cuanto lo representamos como el escenario que tiene un mayor riesgo, una mayor exposición a los riesgos. Adelante (diapositiva).

Basado en esos escenarios, es recomendación de nuestra dirección, como instancia institucional encargada de la materia, someter, a criterio de la Junta Directiva, la opción 1, el escenario número 1, de iniciar el proceso permanente de transformación organizacional a cargo de la Dirección De Sistemas Administrativos, considerando que es la instancia que cuenta con las competencias otorgadas por Junta Directiva desde el

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

año 1998. No obstante, esta es una dirección que requiere fortalecimiento para poder abordar este proceso en el menor tiempo posible y con la mayor efectividad y requerimiento acorde a las demandas de la institución, entrando así en un ciclo permanente de mejora continua que estaría abarcando no solo el nivel central, sino la institución en general, recientemente hay un dato adicional, recientemente hemos tenido conocimiento de la derogatoria de los reglamentos que orientaban la clasificación y la organización hospitalaria, al suprimirse esos dos reglamentos, nuestros hospitales requieren iniciar en una fase también de reclasificación, reorganización de una estructura que venía vigente desde el año 1971, entonces son muchos los retos que hay por abordar no sólo a nivel central, sino institucional.

Nuestra dirección tiene la experiencia para poder abordarlos, sin embargo, necesitamos un fortalecimiento para poder estar de cara a los procesos que se enfrentarán. Adelante (diapositiva).

Precisamente lo que les comentaba, nuestra dirección cuenta con las competencias y una serie de fortalezas que pueden ser consideradas para orientar la toma de decisiones. Somos una unidad que dispone de documentos metodológicos robustos, comprobados y aprobados a través del tiempo, en el desarrollo de guías metodológicas para elaborar diagnósticos de organización para el planteamiento de estructuras organizacionales actualizadas y acorde a los requerimientos, documentos metodológicos para elaborar los manuales de organización que sustenten y den soporte a esas estructuras que se plantean.

Se dispone de una cantidad de gestión documental bastante amplia y sólida, no solo los acervos documentales de nuestra dirección, sino los que fueron entregados por las diferentes fases del proyecto de reestructuración. Aun cuando podríamos considerar que tienen cierta desactualización esa información que nos puede aportar insumos importantes producto de los análisis ya realizados por ellos.

Por su parte, también se cuenta con un equipo de colaboradores preparado con amplia experiencia de muchos años en materia de estructura organizacional y como una oportunidad para poder abordar este proceso, con el acompañamiento de equipos contraparte integrados por los diversos ámbitos gerenciales, se tiene recurso humano que ya cuenta con alguna experiencia en el tema de estructura organizacional, al haber integrado esos equipos contraparte en el período 2020-2022. Son personas que ya han estado involucradas en el desarrollo de manuales, en el acompañamiento en estos procesos, que podría ser considerado una oportunidad para facilitar el desarrollo de esas estructuras. Adelante (diapositiva), por favor.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Manifiestar que, al asumir este proceso de transformación organizacional, es prioritario generar toda una planificación, por supuesto, alineada a la visión o imagen objetivo que se tenga, sin embargo, consideramos muy importante enfatizar en una primera, en un primer proceso, en una primera etapa, con enfoque en el ámbito del nivel central, pero principalmente retomando todos aquellos productos que pueden ser rescatables o que tengan un nivel de avance significativo que fueron ya aprobados incluso por Junta Directiva y que es poco lo que requieren para poder ser implementado, entre los cuales podemos citar, y que ya hemos mencionado a lo largo de esta presentación, la Gerencia General, el Área Control de Activos, que aunque funciona, pero vemos un Área Control de Activos que se trasladó varias unidades de la Gerencia Financiera para pasarlas a la administrativa, entonces, trabajan en la administrativa con lo que hacían en la financiera y segregaban diferentes manuales, entonces, no es lo adecuado, lo adecuado son unidades consolidadas.

Una Dirección Institucional de Riesgos que lo único que le correspondería en ese momento es una implementación, cuenta con documentos, cuenta con aprobaciones que ya podría ir implementándose, una Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias, las propuestas que quedaron pendientes de aprobación para la Gerencia Médica y Gerencia de Logística y la Dirección de Proyectos, enfatizando aquí, sin embargo, en la pertinencia de que estos productos, en razón de la data que tienen, de cuando fueron generados a la fecha, deberán de ser sometidas nuevamente a un diagnóstico general para su actualización, también considerando las visiones. Fueron creados en una etapa donde teníamos otra Junta Directiva, otros proyectos en funcionamiento, que es lo que queremos ahora, se ajusta a las necesidades y cómo se visualiza en estos campos. Adelante (diapositiva).

Pero sí sería la forma de dar inicio o arrancar con este proceso, con los productos que ya se tienen avances significativos.

Mencionar aquí que los informes técnicos y los análisis desarrollados fueron sometidos a criterio de la Dirección Jurídica para poder tener un respaldo adicional en la toma de decisiones que se genere a partir de lo expuesto, mencionando de este criterio tres aspectos fundamentales. Se dispone de jurisprudencia que establece que los procesos de reestructuración deben estar sustentados en estudios técnicos calificados que puedan validar la toma de decisiones, so pena de que resulten sustancialmente disconformes con el ordenamiento jurídico, por ausencia de elementos, motivo y contenido.

Los criterios emitidos por la Dirección de Sistemas Administrativos y sus unidades técnicas adscritas se constituyen en un insumo importante a los efectos de que la Junta

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Directiva tome el respectivo acuerdo dentro de los parámetros establecidos en la jurisprudencia. Finalmente, los temas asociados a fiscalización pendientes con la auditoría interna que correspondan a administraciones anteriores del PRONC, se concluye que es propio que se valoren acciones para determinar si existen responsabilidades disciplinarias o patrimoniales. Aquí eso es un elemento importante, por cuanto existe una cantidad amplia de informes de auditoría y requerimientos generados en todos estos procesos que consideramos no podrían ser de abordaje por parte de la Dirección de Sistemas Administrativos, por cuanto corresponden a otras etapas de la administración. Adelante (diapositiva).

Finalmente, y lo veo más más que una conclusión, más que una conclusión por mi experiencia y volviendo a ver hacia atrás, todo lo que ha sucedido en este campo y considerando el sentir de todas las direcciones, porque es algo que lo vivimos diariamente, recibimos notas, recibimos requerimientos, hay gritos, por decirlo así, de ubicar la organización a los requerimientos actuales, hay injerencias incluso con manuales de más de 20 años de vigencia.

Entonces consideramos que los procesos de revisión, actualización y transformación organizacional deben ser constantes, no pueden ser considerados procesos aislados u ocasionales, deben ser permanentes que permitan mantener una estructura organizacional ajustada a las demandas, a las crecientes demandas de los servicios de salud y de pensiones y, en términos generales, las prestaciones que otorga la institución, a la gestión de los Recursos Humanos, dado que la estructura organizacional está estrechamente relacionada con todo el tema de distribución y perfiles ocupacionales, entre otros elementos.

Ante los cambios constantes en aspectos sociales y económicos, resulta fundamental tomar en consideración los escenarios aquí planteados y, consecuentemente, la adopción del que mejor se ajuste al requerimiento y el que menos impacto en cuanto a exposición a riesgos pueda mostrar, por lo que se plantea proceder con el cierre técnico del actual proyecto de reestructuración y, en su defecto, sustituirlo por un proceso continuo y permanente de transformación organizacional, de alcance institucional, con las instancias técnicas que siempre han desarrollado la actividad en el ámbito del nivel central y de la institución en general. Adelante (diapositiva).

**Directora Mónica Taylor Hernández:** De previo a conocer las propuestas de acuerdo, voy a hacer un comentario... ¡ay!, a mí me matan esos comentarios, pero lo digo. Cuando uno cree que en la vida uno no se va a sorprender, ve este tipo de proyectos y de cosas que uno no tiene más que llenarse de vergüenza, aunque no fue una decisión que yo

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

tomé, son decisiones en las cuales uno como institución y al estar a la cabeza nosotros de una institución tan importante como esta, no puede permitirse que esas cosas sucedan, no es el dinero de nosotros, no es el dinero de los funcionarios, es el dinero los costarricenses y con qué cara uno ve a la gente para decirles “se invirtió una millonada”, porque esto no son 2 pesos, es una millonada en un proyecto que no tuvo un solo resultado. La irresponsabilidad de las personas que en su momento tuvieron a cargo estos proyectos, no se puede medir, porque cómo van a tardar tanto en algo y sin importar que las cosas no caminen, que el tiempo pase y que el tiempo pase y que no importe. A mí este tipo de cosas me indignan, me preocupan y por lo tanto considero, y que va a ser el mismo sentir de mis compañeros, que tenemos que ocuparnos en hacer que las cosas sucedan y no de esta forma, sino en mejorar.

Nosotros tenemos capacidad instalada suficiente para llevar a cabo todo este tipo de procesos y con éxito. El personal que hay en la Caja Costarricense Seguro Social es personal profesional, capacitado e idóneo para que, precisamente, pueda llevar a cabo este tipo de tareas y donde uno ve que no le dan prioridad y que no importa en todas esas empresas consultoras e incluso en los funcionarios que tuvieron a cargo este tipo de proyectos, no puedo continuar sin decir “pucha, no se vale” y esto es algo que uno no puede seguir ni alchahueteando ni puede seguir tolerando y que obviamente hay que tomar acciones.

Yo, de la presentación, le agradezco mucho a la compañera la presentación y este balde de agua fría que nos echa, porque definitivamente las cosas, uno no puede permitir que estas cosas sigan sucediendo. Dentro de la valoración o el análisis que ustedes hicieron, ¿ustedes tienen una ruta? ¿ustedes consideran que hay una recomendación de priorización o cómo vieron ustedes en este análisis? ¿hay algo que salvar? ¿hay algo que podamos nosotros decir, bueno, hay un avance en esta parte, no es empezar de cero, sin embargo, hay que ocuparse en hacer A, B, C, D?, no sé si ustedes también en ese análisis lograron mapear esa ruta, gracias y ya le doy la palabra a los compañeros, que como ven, todo mundo va a opinar. Adelante, por favor.

**Licda. Gabriela Artavia Monge:** Bueno, sí, señora. Tal y como lo expuso la compañera, tenemos una prioridad y es rescatar la mayoría de los proyectos y de temas que ya tenían un porcentaje importante de avance en el proyecto de reestructuración, algunos en un 100%, lo que falta era la implementación.

Entonces, la Hoja de Ruta en caso de que se ustedes decidan la propuesta dada por nosotros, es efectivamente retomar, por ejemplo, el gran avance que tiene la Gerencia Médica, el gran avance que tiene la Gerencia de Logística, Gerencia de Pensiones,

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

también, incluso, tenía un avance significativo, la Dirección Institucional de Riesgos, la Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias, por supuesto. Tenemos un Área de Control de Activos donde no se implementó el 100% de la propuesta, dado que se quedó una parte en la Gerencia Administrativa y otra en la Gerencia Financiera y otra en la Gerencia de Pensiones.

Entonces, son temitas que tenemos que retomar muy importante con un cronograma que posteriormente se los puedo suministrar, ya hemos venido trabajando en una propuesta, cronograma con seguimiento de fechas y procesos, ¿para qué? porque como ya todo eso está avanzado, lo que nosotros pretendemos es actualizar, retomar, incluso hacer una sesión de trabajo con esta nueva Junta Directiva, ¿por qué? porque los años han pasado, las visiones han variado, estamos en otro momento histórico de la Institución y requerimos conocer de parte tanto de Junta Directiva como de los señores gerentes y directores de los diferentes lugares ¿cuál es la visión?

Incluso con éste, los señores de la auditoría, cuando con don Olger y don Randall, porque ellos también han emitido una serie de documentos que para nosotros son importantes retomar y poder controlar en el momento de que se presenten las nuevas estructuras, pero sí, consideramos que antes de iniciar en otras unidades donde no hemos ingresado o donde no se ha avanzado, es importante cerrar el ciclo de lo que ya se trabajó y de lo que donde ya hay avances significativos y donde la estructura se presente lo que necesita la institución en este momento.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, Gaby. Me pidió la palabra Jorge, luego Esteban, luego don Francisco y doña Martha y don Olger también y Susan, ah, no, tenemos combo, bueno, vamos en el orden, ahí les voy diciendo.

**Ing. Jorge Granados Soto:** Muchas gracias, buenos días a todos. Bueno, yo comparto las palabras tuyas doña Mónica también, y creo que dentro de los costos que planteó la compañera Lissette no están incluidas las miles de miles de horas de salario de los profesionales y de las personas institucionales que trabajaron muchísimo en la elaboración de todos esos documentos, porque todos los documentos que menciona la Gerencia Administrativa que tienen un gran avance no fueron hechos por ninguna de las consultorías, fueron hechas por personas a nivel institucional que sacamos de desarrollar otras labores para que atendieran también las necesidades y la definición de propuestas que se hicieron.

Entonces, a mí me parece un planteamiento muy adecuado al que hace la Gerencia Administrativa de continuar y darle trámite y celeridad a los procesos que tengan un

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

grado de avance importante, porque es trabajo que se ha realizado. Y, en ese sentido, yo tal vez quisiera indicar, porque no lo vi así en la presentación, que en el caso de la Gerencia de Infraestructura, que no lo mencionaron ustedes, nosotros desde el 2021, a finales del 2021 entregamos la propuesta manual de organización, las brechas de necesidades técnicas de recurso humano, la herramienta de trabajo y viabilidad financiera, el informe técnico para determinar la viabilidad financiera, los diagnósticos de situación actual, la descripción de las unidades, el diagnóstico de procesos y el inventario de Recursos Humanos que todos estos documentos...

***Se retira temporalmente del salón de sesiones el Director Juan Manuel Delgado Martén.***

...eran los que la metodología del proyecto de reestructuración solicitaba que se desarrollaran para poder hacer los planteamientos de la propuesta, entonces, desde mi punto de vista, considero que la Gerencia de Infraestructura también tiene un avance significativo. Obviamente, ha pasado el tiempo, hay una Junta Directiva nueva, lo que mencionaba Gabriela tiene toda la razón, hay que entender también cuál es la visión que ustedes tienen de las diferentes gerencias, para ir alineando los procesos que están a esa visión también.

Y entonces, tal vez lo que quería indicar es que me gustaría que se valorara después por la Gerencia Administrativa que en el caso nuestro pudiéramos ir por esa línea, porque dentro de las gerencias que mencionaban ahora que tiene manuales de organización de hace más de 20 años, estamos nosotros, tenemos 17 años con el manual de organización actual y obviamente ha habido muchos cambios y muchas digamos necesidades que han surgido, obviamente en los en los últimos 17 años de actualización. Entonces, yo personalmente, y hablo por mi gerencia, considero importantísimo este proceso de reestructuración a nivel de la Gerencia de Infraestructura y estamos totalmente dispuestos a apoyar y colaborar.

Y que eso también era otro tema que me parece importante que se valore, que el desarrollo de estos productos y de las implementaciones que se den también estén apoyadas, obviamente, por las personas que conocen de la parte metodológica y de desarrollo, que es la Dirección de Sistemas Administrativos, pero que también haya personas de las diferentes gerencias que conozcan de los procesos internos, porque si no se pueden generar situaciones en las que se incluyen cosas, funciones, actividades, etcétera, en manuales que tal vez no corresponden y pongo un ejemplo, en el manual actual de la Gerencia de Infraestructura habla de que nosotros tenemos que acreditar las edificaciones y las acreditaciones no las hace el propio prestador de los servicios, tiene

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

que ser un externo, entonces, temas como esos ya nos modifican nombres de unidades, modifican actividades que se deben desarrollar y eso podría pensar uno que parte quizás de alguna falta de conocimiento de actividades propias que en su momento se hicieron para desarrollar un manual, que ojalá no se repitiera en este momento. Entonces, nada más quería hacer esos planteamientos, muchas gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, Jorge. Esteban, por favor.

**Dr. Esteban Vega de la O:** Sí, muy buenos días. Sin duda alguna, yo creo que yo he sido de los gerentes, porque yo estuve desde el proceso en que arrancó este proceso de reestructuración, incluso cuando en la gerencia... presentamos, que nos usaran como punta de lanza, siempre dijimos, hay que generar un producto, no puede ser posible que sigamos en aquel momento...

***Se reincorpora al salón de sesiones el director Juan Manuel Delgado Martén.***

...presentando modelos y propuestas y nosotros, me recuerdo diciembre 2022, se trajo una propuesta de reestructuración, que finalmente consensuamos, porque sí debo decir que, y rescato lo que decía Gabriela, algunos proyectos que se han desarrollado, y este fue uno de ellos, se desarrollaron dejándonos a nosotros como dueños de negocios fuera de.

***Se retira temporalmente del salón de sesiones el director Francisco González Jinesta.***

**Dr. Esteban Vega de la O:** Entonces, muchas veces se iba construyendo una propuesta dentro del equipo de reestructuración de una gerencia que ambicionaban ellos, pero los que estábamos ahí, y yo les decía, el vehículo con el que yo voy a trabajar y dar resultados, ustedes son los que me lo están diciendo a mí, el dueño del negocio no está teniendo ninguna participación en cómo se está construyendo esa gerencia.

Bueno, finalmente sí tuvimos un rol, porque por insistencia, para poder tener una propuesta que realmente de reorganización de la Gerencia de Logística que sí venía a satisfacer realmente eso que yo he tratado de transmitirles a ustedes, de ambicionar una gerencia mucho más ejecutiva, pero sobre todo porque hoy tenemos una dirección, una mega dirección, que es la Dirección de Aprovisionamiento, que por sí misma es la dirección que compra, pero le metieron en algún momento el almacén, que por sí mismo es un centro de operaciones, entonces es una distorsión operativa y que tiene casi 300

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

funcionarios, usted controlar una operación de ese nivel difícilmente, ¿a qué prioriza? o compra o controla la operación logística de almacenamiento y distribución, control de calidad.

Bueno, hay todo un tema técnico que yo le decía a Lissette que en el caso nuestro nosotros estamos listos. Era un tema ahí del almacén precisamente que teníamos que ponernos de acuerdo, pero estaba lista y yo le digo aquí abiertamente a Lissette se lo decía, vea, yo cedo con tal de que demos un paso adelante, salgamos, úsenos como punta de lanza, porque no podemos seguir postergando decisiones, decisiones que realmente el nivel local, que al final es el que clama por tener un nivel central más plano y mucho más ágil, porque yo creo que este proceso de reorganización del nivel central es una necesidad institucional en el sentido de que no somos un fin en sí mismo, que tenemos que tener la percepción de que el nivel central es un medio, que al final de cuentas damos las condiciones para que el nivel local pueda desarrollar sus funciones como corresponde en tiempo y forma y eso es el paciente y yo creo que aquí fuimos creciendo, creciendo en una estructura que al final de cuentas a usted le preguntaba, y lo digo porque también durante mucho tiempo, estando en el nivel central, también iba al nivel al local, usted decía, pero es que quién fue el que emitió esta normativa, con qué visión está trabajando el nivel central que no atiende realmente las grandes necesidades del nivel local, ¿a quién se le ocurrió esto? y al final de cuentas, yo creo que hemos ido teniendo una distorsión en nuestro rol y en nuestro funcionamiento y creo que el proceso de reestructuración y reorganización es una necesidad sentida y creo que sí debemos de tomar ya esos productos que están casi por salir y que al final, como usted muy bien lo decía, doña Mónica, son recursos públicos que ya se invirtieron y que hay que generar la... bien que mal se tardó mucho, pero ya hay un producto que algún retorno nos puede dar en esos que, como decían ellos, ya están listos y que creo que es cuestión de poder ponerle, eso sí plazos.

***Se reincorpora al salón de sesiones el director Francisco González Jinesta.***

**Dr. Esteban Vega de la O:** Plazos para cuándo vamos a tener esas 5 unidades que ya están casi para salir en un plazo muy corto y donde yo creo que podríamos nosotros volver a hacer un nuevo esfuerzo, pero realmente para participar activamente con ustedes, para que se pueda sacar un producto que sea tangible de ese esfuerzo y esa inversión que la institución ha hecho durante muchos años. Y que realmente, como decía Jorge, nosotros invertimos muchísimas horas de nuestra gente creyendo realmente que hay que generar un producto y que no cometamos errores de avanzar lejos de los dueños del negocio, porque al final de cuentas... y sí entendiendo algo, que el proceso de

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

reorganización y reestructuración de nivel central no necesariamente vaya a aplanar o disminuir unidades.

En algunos casos se vio que sí, pero en otras eventualmente para que fueran funcionales atendieran los grandes retos que se tiene a nivel del sistema, evolucionar. En algunos casos hay un crecimiento en algunas unidades muy particulares y en otras no y lo digo porque en el caso nuestro había un pequeño crecimiento muy justificado, porque algunas veces siempre se ha dicho es que la reestructuración lo que va a hacer es aplanar o... y fantasmas que no existían o despedir gente, eso no existía y había un proceso de gestión del cambio que había que clarificar, sino que lo que viene es a darle un giro a la institución en el nivel central, que después va a impactar a nivel regional y a nivel local, pero en primera instancia a nivel central, para que realmente seamos más ágiles, más oportunos, más eficientes y que vetemos las duplicidades que hoy muchas veces tenemos y que los productos están ahí.

Entonces, yo nada más quisiera cerrar, retomemos esos 5 casos, ojalá se pudiera priorizarlas con un plazo muy corto y yo creo que estamos muy cerca de salir y tener productos que respondan a esa gran inversión que se hizo hace años, gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias. Doña Martha, por favor.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, muchas gracias. Vamos a ver, nosotros como Institución desde su creación o su implementación fue una estructura muy pequeña, inicialmente fue... realmente éramos... solo se prestaba servicio nada más a los asegurados, a los trabajadores asegurados y después fue cambiando con los años, tanto que en los años 90 es para mí uno de los procesos donde nosotros nos complicamos un poco más en el tema de la estructuras en virtud de la reforma del sector salud, cuando nos pasaron todo el primer nivel de atención de un día para otro, prácticamente todo lo que hacía el Ministerio de Salud se vino para la institución y hubo que asumir el primer nivel de atención por ley de un día, prácticamente de un día para otro, estamos esperando la plata todavía. Bueno, yo hoy hubiera querido ver también al director de...a Sergio Chacón de Sistemas Administrativos porque...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Es que está de vacaciones, doña Martha.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Bueno, yo quería decirle, recordarle algunas cosas a Sergio porque él las sabe, pero bueno, voy a recordarlas, no sé si Lisette, se acuerda. Pero, vamos a ver, es que la discusión de la estructura del nivel central ahora dijeron del 2010, cuando los notables vinieron ya se hablaba de hacer una

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

reestructuración. Y por eso fue por lo que la institución, después de la reforma de los 90, creó esa unidad de sistemas institucionales que tenía las tareas que se supone que tiene que haber hecho, que después hizo el PRONC, se supone. Esa Dirección de Servicios Institucionales tenía todas las competencias en ese momento para hacer una nueva estructura organizacional y además de eso, y ahí están los documentos, yo los revisé, la recomendación 56, lo que vino de los notables, lo que vino fue a recoger de alguna manera una preocupación que ya había acerca de que cada día teníamos un nivel central más anquilosado y más grande y más complejo para resolver.

Por eso es por lo que, esa recomendación lo que dice es reestructurar el nivel central, simplificando y reduciendo su tamaño, pero en lugar de eso ¿qué fue lo que hicimos?, ¿qué fue lo que aprobamos en la Junta de Directiva?, una nueva reestructuración de lo que eran las direcciones regionales y ya creamos un montón de puestos adicionales en las direcciones regionales, coordinaciones de varios puestos, de series ocupacionales, etcétera. O sea, no hicimos esta tarea, pero hicimos otra, desconectados de lo que realmente tenemos, porque entonces hicimos una reestructuración más abajo.

Y en la sesión 8532 se acordó iniciar y no hacer nada más, esa fue la discusión de la estructura organizacional de la Presidencia Ejecutiva y la de Gerencias, viendo proyectos, costos, la duplicidad de las funciones, la fragmentación de los procesos, la deficiente coordinación y los vacíos funcionales y hay toda una discusión del tema y lo que se dice es que el objetivo principal era tener una arquitectura organizacional simple, flexible, ágil y efectiva, todavía la queremos y cuando uno ve que 3.500 millones tiene muchos colones, más lo que nos aportaron las unidades.

Y bueno, decía ahora Esteban, bueno, o no, más bien Jorge, bueno, los dos, los que participaban, además de toda esa estructura que tenía, porque se reunían con la gente, hubo talleres en la Junta Directiva y ahora se hablaba de la Gerencia Médica, la Gerencia de Logística, la Gerencia de Pensiones, la Dirección de Riesgos, etcétera y todo eso lo vimos en el 2022 y la Junta lo rechazó porque consideró que había cosas que no era el objetivo precisamente porque algunas cosas más bien se hacían más más grandes.

Y se hizo otras recomendaciones, al respecto que tampoco funcionaron, es que cuando yo oigo que se invirtieron 3.500 millones, pero que hemos avanzado, yo quisiera ver en qué es que hemos avanzado, es que yo no lo veo, como Junta no hemos visto ese avance y lo que se hizo para paliar esa situación fue crear la Gerencia General y se le instruyeron cosas muy simples, coordinar con el nivel político directivo el cumplimiento de las decisiones de Junta Directiva, rendición de cuentas sobre estados financieros y de control interno, integrar, negociar y coordinar labores con un objetivo común y el

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

modelo iba a ser un modelo de gestión por resultados. Esa fue la visión que hubo en ese momento para crear la Gerencia General para precisamente simplificar. Más bien, la Gerencia General burocratizó más porque creció en un nuevo despacho con múltiples personas, entonces, qué fue lo que... a mí me parece y fue una discusión en varias sesiones de que se vio este tema de la planificación, que lo más importante no es si nosotros reestructuramos si no cómo planificamos, cómo controlamos y cómo evaluamos la gobernanza institucional, porque podemos seguir creando mil cosas y haciendo miles de cosas, pero si nosotros no tenemos una planificación adecuada con ese seguimiento y esa evaluación, por más cosas que hagamos, los productos no van a resultar.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** No se logra.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Y a mí me parece, yo pienso que no es decir hoy “sí esto es lo que vamos a hacer”, yo no creo, hay que hacer un cierre y yo creo que hay que hacer un cierre del proyecto todo, cerrarlo, en definitiva y si hay aspectos técnicos que resolver, que los resuelva quien corresponda y, bueno, ahí están proponiendo que sea Susan la que haga eso, pero bueno, eso es lo que están proponiendo y esa es la propuesta, pero yo sí creo que hay que cerrar el proyecto y que las otras cosas, el que tiene que tener un taller es la Junta Directiva para definir, para analizar y definir qué es lo que queremos, porque, por ejemplo, yo vengo diciendo desde hace meses que la Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación es una emergencia definir la gobernanza de esa unidad y he querido pasársela a Jorge, muchas veces es Jorge el que no quiere, pero yo quiero pasárselo a Jorge.

Y Recursos Humanos y malestar laboral, que yo he dicho que hay que hacer una reforma integral. Entonces yo lo que creo de verdad, con todo respeto, compañeros, es que yo comparto hay una unidad, no tenemos por qué crear otras estructuras, porque yo no quiero coger el PRONC de aquí para pasarlo para sistemas administrativos, no es eso, yo no quiero, no quisiera que siguiéramos en la misma línea, lo que quiero es que Sistemas Administrativos haga su trabajo al ritmo de la Institución, porque no vamos a invertir otros 3,500 millones priorizando los temas que la Junta Directiva crea que son los urgentes, los convenientes en este momento, porque tampoco podemos generar...

Una de las ocasiones en que hubo un problema con el PRONC fue precisamente que venían discutiendo unos temas y en mayo y en junio de ese año se cambió toda la Presidencia Ejecutiva y todos los directores y se... todo nuevo con una nueva visión, nosotros tenemos menos de 1 año, ¿qué es lo que podemos hacer en menos de 1 año?, que no sea gastar 3,500 millones adicionales para dejar un modelo de gobernanza en que planificación, control y evaluación sean prioritarios para... porque ese es nuestro

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

papel, es lo que nos toca, planificar, definir las políticas, control y evaluación, eso me parece que debe ser en esa línea que deberíamos ir y yo cerraría el PRONC, pero no hago absolutamente nada más, por lo menos yo no votaría ningún otro acuerdo hasta que no hayamos definido este equipo de trabajo, qué es lo que es más conveniente para los intereses de los ciudadanos y de la Institución.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, se fue el trabajo que ya estaba.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Todo nuevo, con una nueva visión. Nosotros tenemos menos de 1 año, ¿Qué es lo que podemos hacer en menos de un año que no sea gastar 3 500 millones adicionales para dejar un modelo de gobernanza en que planificación, control y evaluación sean prioritarios? Porque ese es nuestro papel, es lo que nos toca, planificar, definir las políticas, control y evaluación, eso me parece que debe ser en esa línea que deberíamos ir y yo cerraría el PRONC, pero no hago absolutamente nada más. Por lo menos yo no votaría ningún otro acuerdo hasta que no hayamos definido este equipo de trabajo, ¿qué es lo que es más conveniente para los intereses de los ciudadanos y de la Institución?

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, doña Martha. Francisco, me pidió la palabra, Susan y don Olger.

**Director Francisco González Jinesta:** Sí. Gracias, doña Mónica. Miren, qué difícil, ustedes ya me conocen y yo trato de ser bastante amigable con ustedes en algunos temas o en la mayoría de los temas. Lo que pasa es que en este momento yo tengo pena ajena. Efectivamente, ya lo han mencionado acá, haberse gastado 7 millones de dólares durante 15 años y haber producido lo que producimos, es invisible, es irrisorio y yo creo que hay que pedirle perdón a nuestros usuarios por haber gastado ese dinero de la manera en que lo gastamos.

Yo no pretendo echarle la culpa a nadie, pero sí asumir responsabilidades y me parece que la responsabilidad de esta Junta está orientada básica y exclusivamente a arreglar, no este problema. Estoy viendo que es una cuestión endémica. El ERP, yo no sé cuántos años lleva ahí dando vueltas y gastándose no sé cuántos millones, el EDUS, que es otro que anda por ahí dando vueltas.

Una vez le dije a doña Mónica y se lo dije de manera graciosa, pero (...) no quiero entrar en eso, se lo dije de una manera graciosa, pero esa es la visualización que yo tengo de la Institución, somos un elefante blanco con una muy mala dirección. Cada vez que

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

intentamos movernos hacia algún lado tenemos años por delante, tenemos que pensar en años por delante para que eso se materialice.

Me parece que perdimos una oportunidad extraordinaria de la Junta de Notables, y ese momento ya pasó. Hoy por hoy, 15 años después o yo no sé cuántos años después, esta Institución estaría en otro nivel, si se hubiesen seguido oportuna y adecuadamente las sugerencias que hicieron. Hoy, estaríamos volando probablemente a niveles muchísimo más altos.

Aquí y para terminar, me parece que, y comparto con doña Martha, yo no sé si es la Dirección de Sistemas Administrativos la que tenga que llevar ahora la batuta o no. O sea, me siento como en un cuarto oscuro, donde no tengo una puerta que abrir. Yo espero que con la ayuda de mis compañeros eso pues se me arregle y vea una luz en el camino. Lo que sí es evidente es que el Sistema de Gobernanza que tenemos de los últimos años no funciona, no sirve, porque cada vez que cambiamos Junta Directiva se paró la Institución y la culpa es de la Junta Directiva porque no estuvo, porque se fue, porque no, por las razones que sea y eso está mal. Y ahí es donde yo insisto, el Sistema de Gobernanza de esta Institución debería estar centrado en un proceso columnar, donde no importa si aquí está Francisco González o doña Mónica Taylor, es que nosotros estamos, y lo mencionó ahora no se si doña Martha o doña Mónica, estamos para cuestiones de tipo estratégico, nosotros tendríamos, nuestra función es afectar los futuros de la Institución a mediano y a largo plazo, no estar metido en estos temas.

Y por eso, insisto, es el Sistema de Gobernanza lo que yo siento que deberíamos cambiar de abajo, hacia abajo de la Junta y para que esta Institución siga caminando, esté o no esté la Junta. Y esto que les digo endémico, ha sido producto de nuevo con todas las excusas de que la Junta no estuvo, no estoy tratando de quitarle responsabilidades de lo poquito que pude haber hecho en estos 6, 7 meses que llevo, pero, sin embargo, yo, el llamado es, no podemos seguir así, no podemos seguir gastándonos 7 millones de dólares aquí, 7 millones de dólares, ¿Cuánto lleva el EDUS? Creo que son 14, 15 millones de dólares. Es pavoroso, señores, es pavoroso, y si yo quisiera dejar un legado en esa Institución el día que me tenga que ir, es que ustedes dejan funcionando sin que estemos nosotros en las etapas operativas y eso creo que es lo que ha dado al traste todo esto. Gracias, doña Mónica.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias. Susan, por favor.

**Ing. Susan Peraza Solano:** Gracias, doña Mónica. Bueno, varias cosas. Efectivamente, como dijo doña Gabriela, este es un proyecto estratégico y cuando hablamos de proyecto

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

estratégico es porque la Junta Directiva lo aprobó y si hay una posibilidad de cerrarlo, la Junta Directiva tiene que valorar porqué lo va a cerrar. A mí no me queda claro dentro del análisis por qué el proyecto no es viable y por qué esta propuesta es viable.

Creo que se hizo... Bueno, yo no conozco el informe, pero ellos hicieron una relación ahí de riesgos, pero, cuando se hace un análisis de viabilidad, hay que analizar los costos, la viabilidad técnica y la viabilidad operativa de esto. Entonces, no sé si esto está, es un respaldo que debería tener la Junta Directiva para tomar una decisión por la inversión tan grande que se hizo, entonces, eso es para que lo tomen en cuenta.

Lo otro es que, vamos a ver. Cuando hablamos de estructura, y ya lo han dicho los señores directivos, tenemos que preguntarnos cuál es la visión que tenemos sobre esto, porque yo siempre en varios escenarios he dicho, ¿para qué nos queremos reestructurar, ¿qué estamos persiguiendo?, ¿cuál es la estrategia de futuro a la que nos queremos acercar y por eso nos vamos a reestructurar? Y tampoco me queda claro si lo estamos persiguiendo con lo que estamos diciendo aquí.

Y lo otro es que, efectivamente, creo que es muy importante transformarnos como organización, pero más que eso es preguntarnos ¿cómo estamos gobernando? Y efectivamente, hay una Junta Directiva, pero la toma de decisiones probablemente no está siendo ágil en muchos de los campos en los que tenemos o los espacios de toma de decisiones que tenemos y ahí es donde deberíamos de poner el ojo cuando estamos hablando de reestructuración, porque al final lo que queremos es simplificar, ser más ágiles y las propuestas que están, si bien son muy buenas, porque al final lo que hacen es acercar a las unidades a una estructura transformada, no sé si resuelven el problema de gobernanza que tenemos. Entonces, esas cosas yo se las quería dejar ahí, sí me preocupa el tema del cierre.

Bueno, yo no conozco el informe, no sabía que había acuerdos para nosotros, pero al final la instancia que administra el proyecto es el que lo debe cerrar, nosotros podemos asesorarlos. Pero sí tiene que quedar muy claro ¿cuánto se gastó?, ¿por qué no se continúa?, ¿qué productos se van a continuar?, ¿cuáles del todo no sirven? Y esa es la razón de ser de un informe de cierre.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, Susan. Gabriela, yo no sé si te referís al informe que ustedes hicieron.

***Se retira temporalmente del salón de sesiones la directora Martha Elena Rodríguez González.***

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Licda. Gabriela Artavia Monge:** Bueno, en el informe que ustedes tienen, ahí se hizo la exposición de razones y de elementos que fueron considerados para concluir con lo que estamos concluyendo, con las preguntas que se hicieron los criterios de evaluación, ahí están claramente definidos, está claramente detallado cada uno de los temas, en el tema del desajuste entre la planificación y la ejecución del proyecto, todo el tema de gestión documental, las propuestas de crecimiento, los productos implementados y no implementados, está la necesidad latente de la reorganización. O sea, en el informe que nosotros presentamos, que es un Informe Técnico, está claramente definido todo lo que se dijo para terminar con las preguntas generadoras de esos criterios, ¿cumplió el alcance el proyecto?, ¿cumplió el tiempo?, ¿se ajustó el presupuesto? y lo principal, si el cliente está satisfecho con los productos emitidos. Todo eso está en el informe y precisamente en la metodología o en la guía establecida por la misma Dirección de Planificación, está qué es lo que se debe de hacer para el cierre del proyecto, el proceso de cierre y, efectivamente, mucho de lo que mencionó Susan es lo que tiene que hacer el cierre del proyecto y esta Junta pues ha cerrado otros proyectos, hace poco cerramos uno, donde también se le pide este informe que es un informe administrativo de cierre donde tiene que llevarse una serie de apartados que aquí los traigo, donde se tiene que determinar mucha de la información que Susan menciona.

Incluso en los insumos es, por supuesto que tiene que estar este informe técnico del área de estructuras y tiene mucha información, porque incluso ya en el 2022 hubo un equipo revisor del proyecto. Entonces, y ahí hay una cantidad de insumos importantes que Susan también conoce. Claro que sí está avanzado y casi que desde el 2022 ese equipo revisor hizo conclusiones importantes, que prácticamente nosotros estamos replicando en este momento.

***Se reincorpora al salón de sesiones la directora Martha Elena Rodríguez González.***

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, Gabriela. Sí, Susan.

**Licda. Lissette Vega Valverde:** Perdón.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Adelante, Lissette, sí, por favor.

**Licda. Lissette Vega Valverde:** Sí, gracias. Quisiera agregar ahí, un aspecto muy importante en torno a los informes técnicos que generamos. Desde que se asumió la instrucción del análisis de viabilidad siempre hemos enfatizado en que nosotros no tenemos otras competencias asociadas a definir costos, entre otros elementos.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Entonces, los informes tienen elementos de viabilidad, que acaba de citar doña Gabriela, siempre dentro de nuestro ámbito de competencia, no más allá, porque también el proyecto nunca estuvo a cargo de la Dirección de Sistemas Administrativos, no tendríamos en este momento por qué venir, inclusive, asumir aspectos de fiscalización y otros que se han generado.

Entonces, los informes técnicos dan como la base para que se tome la decisión en torno al qué va a pasar con el proyecto, hay un cierre técnico, si tenemos un cierre técnico, la Institución deberá proceder conforme las metodologías de la Dirección de Planificación, ahora mencionadas por doña Gabriela, en los diferentes ámbitos que tenga, incluso hasta definición de costos, tiempo, todos los parámetros relacionados con la gestión de proyectos. Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Y dada la particularidad en la situación que estamos, porque no hay un director de este proyecto, por lo general el cierre lo hace el director de proyecto, son aspectos que también tenemos que considerar al momento de nosotros tener que tomar esta decisión de cierre, porque eso es otra patita que tiene el banco, porque en este momento no hay un director de proyecto a cargo del proyecto. Sí, adelante y luego don Olger y luego Juan Manuel.

**Ing. Susan Peraza Solano:** Bueno, yo entonces esperaré el informe para nosotros poder dar criterio que cumple con los elementos para poderlos... bueno, si la Junta Directiva toma la decisión de cerrarlo. Yo sí creo importante, que quede muy claro, los productos que se les va a dar continuidad y por qué se les va a dar continuidad y que tienen sus fortalezas y por qué los que no, esa es la parte que más me preocupa, los que no ¿por qué no? Porque al final...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** ¿Usted considera que el Proyecto PRONC es exitoso? o ha tenido..., porque es que estoy entendiendo que estás defendiendo que puede salvarse el Proyecto.

**Ing. Susan Peraza Solano:** No, no, no. Yo lo que estoy pensando es, cuando se hace un análisis de debilidad, la razón de ser de un análisis de debilidad es analizar alternativas, ellos presentaron tres alternativas, que era continuar, asumirlo la Gerencia Administrativa y contratar. Cuando uno hace ese análisis de alternativa, lo que analiza es el costo de cada una de ellas, la parte técnica, porque es más beneficiosa una que la otra y usa varios elementos, yo no sé si eso está, pero si al final la decisión es no continuar es nada más que lo que no va a continuar del proyecto se justifique, porque hubo una inversión detrás de eso y ustedes lo están diciendo, o sea, es un tema de

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

muchos años donde se invirtió mucho dinero y entonces nada más que quede por qué al final no va a servir. Porque después llega la Auditoría y nos va a decir “¿qué pasó con estos productos?” Es eso, nada más que quede claro, ¿por qué no continúan?

Y lo otro es nada más, que sí tomen en consideración, por favor, el tema de lo que sea, que sigan adelante, porque sí creo que lo que venga... Bueno, doña Gabriela ya dijo que tienen un cronograma, la forma en que se va a monitorear, porque si no va a hacer proyecto y tienen tanta necesidad de cambiar, de actualizar manuales, debería haber un plan... Tal vez no manejarlo como proyecto, pero debería haber un plan donde venga definido ¿quiénes van a ser los participantes?, ¿cuál va a ser el cronograma?, ¿cuáles van a ser los recursos que van a utilizar? Porque igual los gerentes van a tener que probablemente poner gente a que sea contraparte y todo eso.

Entonces, alguna guía debería haber para poder monitorear lo que ellos estén avanzando, porque al final siempre tenemos un objetivo que es reestructurarnos. Yo no sé, si el objetivo de reestructurarnos va a ser el mismo, si es reducir el nivel central, no sé si es transformarnos organizacionalmente para ser los mejores o si es simplemente actualizar manuales. Eso debería quedar claro en algún lado, o sea, ¿Qué es lo que estamos buscando? Y, a partir de ahí, actualizar los manuales que estén y los que no estén, pues hacer una prioridad con base en ese objetivo que se esté plasmando.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias. Don Olger, por favor.

**MSc. Olger Sánchez Carrillo:** Sí, muchas gracias. Buenos días. Básicamente lo que quisiéramos como Auditoría es compartir con ustedes la opinión que la Auditoría ha venido emitiendo en relación con este importante tema que ya Susan, lo subrayó. Consideramos que es estratégico en virtud de los objetivos que ha venido pretendiendo el Proyecto de Reestructuración.

Sin embargo, para aprovechar también el uso de la palabra que me están otorgando, nos parece importante contextualizar desde la perspectiva de la Auditoría, el Proyecto de Reestructuración más que como proyecto, la trascendencia y la relevancia de este proyecto desde sus inicios y básicamente el proceso o el Proyecto de Reestructuración, como se ha señalado, encuentra su origen en el informe que rinde la Comisión de Notables en septiembre del 2011, a raíz de una situación de crisis financiera que venía presentando la Institución por allá del 2010. En ese momento, la Comisión de Notables consideró como una de sus recomendaciones, por cierto, la recomendación número 56, que el problema de la Caja es de reestructurar, lo que quiero decir es que alguien lo dijo

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

hace 15 años y se estaban comentando los mismos aspectos que hoy tiene ocupada esta Junta Directiva.

Y dentro de los problemas estructurales que tenía la Institución, la Comisión de Notables señaló que era importante, también aquí sí hacemos el énfasis, porque fue parte de la recomendación 56, obtener criterios de consultores externos de muy alto nivel. Esto genera el que se contrate a CICAP, al Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, sí de la Universidad y rinde un primer informe y posteriormente se considera importante contratar a la empresa EY como aquí se ha señalado.

Digamos que para rescatar también la inversión realizada y no verla necesariamente como un gasto, consideramos que ahí hay insumos que mantienen vigencia y esa vigencia es que esos insumos tienen que aprovecharse, es un diagnóstico que viene a reflejar la problemática de la Institución, que más adelante lo voy a señalar, que tiene que ver también con una satisfacción del usuario, con una satisfacción en materia de la prestación de los servicios de salud.

El tema, tal vez, y voy a hacer aquí un paréntesis de pensiones, no está tan vinculado a este problema de reestructuración porque pensiones tiene sus propios riesgos a partir de todo lo que se ha conocido como un proceso de envejecimiento poblacional, que a partir del envejecimiento poblacional hace que los recursos de pensiones enfrenten el riesgo de la sostenibilidad financiera, lo cual es un proceso lógico y como lo hemos venido señalando en otras instancias, es producto del éxito del Seguro de salud en virtud del incremento de la esperanza de vida al nacer, que le genera los riesgos propios de un sistema de pensiones a partir también de todos los cambios demográficos. Por eso en pensiones, tal vez el análisis no se no resultaría tan válido para efectos de lo que estamos desarrollando en esta conversación, en este análisis, sino que nos vamos a centrar entonces en salud.

Dicho esto, básicamente, la Junta Directiva en el 2015 crea oficialmente la Dirección del Proyecto de Reestructuración, como aquí se ha venido señalando, y entonces podríamos decir que hay una ventana y un período de alrededor de 10 años que ha venido funcionando, una especie de Proyecto de Reestructuración con resultados que de acuerdo con lo que nosotros podemos acreditar, acreditar se resumen en dos. Uno es la conformación, la creación de la Gerencia General, y en segundo lugar, el Área de Activos que se readscribió a la Dirección de Servicios Institucionales como aquí se ha señalado. Creo que esos serían los dos resultados tangibles que tendría ese proceso de reestructuración.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Importante señalar, que aquí se ha dicho que hay una serie de productos que están muy encaminados y en esto también nosotros como Auditoría hemos venido insistiendo. Uno de ellos está relacionado con la Dirección de Riesgos, vamos a ver, hay que contextualizar en sí qué es teóricamente lo que significa riesgos y la trascendencia para una Institución como la Caja del Seguro Social, que maneja un presupuesto superior a los 6 billones de colones, que representa el 54 % del presupuesto del Gobierno de la República, un 14 % del Producto Interno Bruto. Y aquí quiero aprovechar el momento para subrayar la trascendencia de que en este momento no se cuente con una Dirección de Riesgo.

***Se retira temporalmente del salón de sesiones el director Francisco González Jinesta.***

Porque esa Dirección de Riesgo, que debe estar ubicada al más alto nivel institucional, tiene que estar midiendo precisamente todas estas preocupaciones que están surgiendo acá, para que dé información técnica a la Junta Directiva, al Gobierno Corporativo de la Institución, sobre el manejo de los diferentes riesgos. Teóricamente, riesgos son todos aquellos factores que influyen en el logro de los objetivos estratégicos de una Institución o de una organización en este caso, es la Caja.

La Caja, hay que situar los objetivos estratégicos de la Institución, incluso desde el punto de vista jurídico, y están íntimamente vinculados con el derecho a la vida, el derecho a la salud, el derecho a la integridad física y a la integridad mental. Eso es lo que preocupa a los ciudadanos, esto es lo que preocupa a los principales usuarios de los servicios de salud. Ahorita vamos a ver el tema también del por qué esta estructura organizacional... Para hacerlo lo más sencillo, lo más simple posible, tiene que situar al paciente en el centro de todas las discusiones, garantizándole también a ese paciente la tutela a estos derechos que están constitucionalmente establecidos en el artículo 21° de la Constitución Política, que es ese derecho a la vida y el derecho a la salud.

Bueno, dicho esto es importante señalar en relación con algo más operativo, que aquí se ha venido discutiendo, ¿cuál debe ser el futuro de un Proyecto de Reestructuración? Y en el 2023 se readscribió este Proyecto de Reestructuración, como se ha señalado aquí, a la Gerencia Administrativa y a la Dirección de Sistemas Administrativos. Gracias, Susan.

Porque parece que esto es razonable en el sentido de que es un asunto evidentemente administrativo...

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Una precisión ahí, disculpe, don Olger, se readscribió no, fue cuando se le solicitó, o sea, el Proyecto nunca se le ha dado a la Gerencia Administrativa, fue cuando se dijo haga un análisis y una valoración de la viabilidad, no fue que se lo dimos, o Gabriela, no sé si ahí usted me corrige, porque don Olger está afirmando que el Proyecto se le pasó a la Gerencia Administrativa y el Proyecto no se le pasó a la Gerencia Administrativa. Nada más para que no vayamos a caer en alguna imprecisión o alguna confusión. Siempre estuvo en la Gerencia General.

**MSc. Olger Sánchez Carrillo:** Tal vez, para aclarar este punto. El artículo 30° de la sesión 9348, celebrada el 22 de junio del 2023, la Junta Directiva adoptó la decisión de readscribir el Proyecto de Reestructuración del nivel central a la Gerencia Administrativa y solicitar un informe sobre la viabilidad de la continuidad del proyecto. Se solicitó ese informe en tres meses, esto fue el 22 de junio del 2023. Y el Acuerdo Tercero de esa sesión, señaló en función de las competencias, readscribir temporalmente el Proyecto de Reestructuración del nivel central a la Gerencia Administrativa para que en un plazo de tres meses analice y presente un informe sobre la viabilidad de la continuidad del proyecto, eso fue lo que la Junta Directiva resolvió el 22 de junio del 2023.

Sin embargo, independientemente de si eso resulta o no trascendente, me parece que podría ser para lo que yo quiero manifestar irrelevante, pero que sí quisiéramos enfatizar desde la perspectiva de Auditoría, un poco en la línea de lo que ustedes están pensando, siendo esto una decisión absoluta del jerarca, nosotros como Auditoría no podemos entrar por prohibiciones que nos establece la ley a decidir si el proyecto debe continuar o no, o dictar ya un cierre técnico. Lo que técnicamente nosotros consideramos es que las funciones del Proyecto de Reestructuración, hay unidades internas de la Caja que bien pueden manejar y con esto disminuir los costos que ha venido incurriendo la Institución para ir retomando de nuevo los objetivos primarios, los objetivos originales de este Proyecto, que aquí sí quiero destacar y que se centran fundamentalmente en hacer de esta Institución, una Institución más eficiente, más eficaz, simplificada y también optimizando el uso de los recursos.

En esta optimización, también la Auditoría ha venido señalando una serie de informes y nos lleva a la necesidad de que la reestructuración de la Institución tiene que partir sobre cinco ejes estratégicos, voy a decir cinco, tal vez podría haber unos más, pero quiero centrarme en cinco y uno de ellos fundamental es la salud. La Salud desde la perspectiva de que nosotros consideramos que la estructura institucional ya dispone de una estructura sólida, que es la que le ha permitido venir garantizando a la población la continuidad en la prestación de los servicios de salud. ¿Pero cuál es el problema que ha

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

existido? Que no ha habido una adecuada vinculación entre el nivel central, el nivel regional y el nivel operativo.

Un nivel operativo, que también lo hemos venido señalando, debe fortalecerse en el primer nivel de atención, primer nivel de atención que debe de garantizar también la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad a través del desarrollo de estilos de vida saludable. Esto es un aspecto fundamental en cualquier proceso de reestructuración que emprenda la Institución, porque el primer nivel de atención se convierte en la puerta de entrada al sistema de salud y si ese nivel de atención tiene una captación precoz, una captación oportuna de enfermedades crónicas no transmisibles, es muy probable que el segundo y tercer nivel de atención no vaya a tener o sufrir los problemas que actualmente sufre.

Y no solamente desde la perspectiva de mejorar el pronóstico y el diagnóstico de los pacientes, porque han sido captados y atendidos oportunamente, que creo que es lo más importante. Pero en segundo lugar, porque también tiene una disminución significativa en el costo, es decir, economía de la salud, al garantizarle a los pacientes de que han sido detectados oportunamente sus diferentes patologías.

Dentro de este mismo tema, que para nosotros resulta fundamental como Auditoría, es optimizar, como se dice acá, la capacidad instalada y esto nos lleva a un análisis de oferta. La oferta institucional tiene que ver con garantizarle a los pacientes que toda la inversión que ha hecho la Institución, el fortalecimiento de la infraestructura sanitaria se genere una adecuada y una garantía razonable a través de indicadores de gestión en relación con la optimización de la capacidad instalada. Esto tiene que ver con llevar a mayores niveles de productividad, de rendimiento, de eficiencia y de competitividad. Ese va a ser un punto del cual subrayamos y en el cual la Institución tiene amplias oportunidades de mejora, porque aquí es donde encontramos una de las grandes brechas y una de las grandes falencias a nivel institucional, el abordaje de las listas de espera, en materia de consulta externa especializada, en materia de procedimientos de diagnóstico y en materia de procedimientos quirúrgicos.

Esto es uno de los aspectos que más duele a la población, pero ojo, porque también tendríamos un riesgo y el riesgo es de legitimación y el riesgo conlleva también a un tema de riesgo reputacional. Si nosotros no logramos generar confianza y perdón aquí que diga nosotros, porque yo no soy administración activa, pero me siento orgullosamente parte de esta Institución, pero no generamos confianza en los contribuyentes, no generamos credibilidad en los contribuyentes, el sistema corre el riesgo de desacreditarse o deslegitimarse.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

### **Se reincorpora al salón de sesiones el director Francisco González Jinesta.**

El segundo punto dentro de este eje estratégico tiene que ver con todo lo que aquí se ha señalado en materia de contratación administrativa, la cadena de abastecimiento, que en esto ha venido desarrollándose algunas iniciativas y algunas propuestas importantes. Una de ellas es concentrar compras a través de contratos marcos para generar economías de escala y generar también una mayor eficiencia e incluso transparencia en los procesos de contratación administrativa, pasando de 180, creo que eran, oficinas de compras que estaban dispersas a lo largo del país, a alrededor de 45 unidades de compra y logrando una mayor economía, volviendo al tema de economía de escala, que es lo que se pretendía este sentido.

Un tercer eje estratégico que nosotros sentimos que la Institución debe fortalecer, nos lleva al tema de talento humano. El talento humano tiene que ver no sólo con un aspecto relacionado con la tramitología en el pago a las personas trabajadoras, sino también tener esa visión estratégica de cuál debe ser la captación del talento humano y la renovación del talento humano que la Institución requiere, incluso esto nos puede llevar al tema también de la inopia de especialistas y la carencia de especialistas que tiene la Institución, y que tiene el país, y que genera que de manera urgente deba de estarse buscando medidas alternativas para garantizar que exista la formación de los especialistas que el país requiere para abordar las patologías en materia, fundamentalmente, las principales causas de morbimortalidad que presenta el perfil epidemiológico del país en este momento.

El cuarto eje estratégico, que nosotros lo definimos desde una reestructuración que la misma Auditoría hizo con recursos propios, que no generó más plazas, que no generó aumento de salarios, que podríamos decir que fue una reestructuración micro, pero que podría empezar a impulsar también el continuar con estos esfuerzos de reestructuración porque como lo decía Susan, nosotros sí creemos que esto sigue siendo estratégico, pero que debe de retomarse como un proceso continuo y sustantivo, adscrito a las unidades que ya se mencionaron sin necesidad de generar mayores costos.

El otro tema tiene que ver con todos los ejes estratégicos, con el tema de la renovación de la infraestructura sanitaria, el portafolio de proyectos de inversión en infraestructura. Aquí creemos también que existe una oportunidad de mejora, de una mayor coordinación entre los diversos niveles gerenciales, porque la Auditoría lo ha venido señalando, hay infraestructura que está lista para ser puesta en funcionamiento, sin embargo, faltan plazas.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Entonces, es necesario fortalecer, como lo señalaba doña Martha, la necesidad de una adecuada planificación de los proyectos a nivel institucional para garantizar que la puesta en marcha de las diferentes edificaciones se den de manera oportuna, porque se ha hecho una gran inversión que me parece que es importante, pero no puede ser que pasen meses para que se creen las plazas y con ello también de alguna manera no le estamos dando un mensaje correcto a la población y no estamos haciendo una inversión inteligente de los recursos en materia de renovación de la infraestructura sanitaria.

Termino con el quinto eje, bueno hay uno (...), entonces eran 6. El quinto es la gran preocupación que debe existir es el tema de la sostenibilidad financiera en materia de seguro de salud, igual ya lo expliqué en pensiones. Pero esta sostenibilidad financiera pasa por la necesidad de garantizar las contribuciones a la Seguridad Social de patronos, trabajadores independientes y demás actores que, de acuerdo con nuestro marco jurídico, están obligados a contribuir con la Seguridad Social.

Pero esta sostenibilidad pasa, y lo relaciono con el punto anterior, con la necesidad ineludible de garantizarle a los contribuyentes confianza y credibilidad por los aportes que están otorgando a la Seguridad Social. Y un último eje y en el cual aquí esta Junta Directiva ha conocido de manera reiteradas todo el proceso de transformación digital. Nosotros creemos que esto es esencial, es fundamental, pero como parte de este proceso de reestructuración, la transformación digital se ha visto de manera aislada y no se ha visto como una inversión inteligente para favorecer la toma de decisiones que nos oriente también a lo que es el tema de la vigilancia, creo que decía doña Martha, y el seguimiento del perfil de morbimortalidad de la población, que los mismos directores médicos de los hospitales, de las áreas de salud, los directores de redes integradas de servicios de salud, encuentren las tecnologías de información, una herramienta para tomar decisiones y mejorar los indicadores de salud impactando en el bienestar y en la salud de la población.

Creemos que aquí hay una gran oportunidad de mejora. El tema de las tecnologías de información no siempre es tan fácil de entenderlo por parte de aquellos que no son adeptos y que no son expertos en este tema, de tal manera que, nos parece que se ha hecho de una manera desvinculada. Se ha invertido en tecnologías de información, pero a nosotros, por los informes de Auditoría que hemos efectuado, no se han aprovechado al máximo para incluso hacer lo que llaman medicina predictiva, es decir, la utilización de tecnologías de información que, por ejemplo, en materia de lo que son enfermedades de diabetes, permitan que de manera oportuna y precoz, se detecte una enfermedad de diabetes y que ello no vaya también a generarle un problema de salud al usuario, pero también, lo decía anteriormente, un incremento incluso en materia de los costos que

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

deben de asumirse para abordar a pacientes que ya están en un problema de salud avanzado.

Dicho esto, para concluir, sí nos parece relevante que cualquier iniciativa que vaya a adoptar la Junta Directiva no comprometa más recursos desde el punto de vista de creación de plazas, creemos que la Institución tiene una cantidad importante de plazas que eventualmente podrían ser utilizadas si se quiere seguir fortaleciendo todos los esfuerzos en materia de reestructuración, pero también tiene que prevalecer aquí un espíritu de austeridad y de uso responsable como se ha señalado por parte de la señora presidenta ejecutiva, en relación con los recursos que se vayan a disponer en caso de que la Junta Directiva considere, respetuosamente lo decimos, es readscribir este proyecto a las instancias ya existentes a nivel institucional.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Muchas gracias, don Olger. Juan Manuel, que tenía pendiente la palabra, luego le doy a Gabriela.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Gracias, presidenta. Creo que don Olger contestó una de mis preguntas principales, ya lo está señalando muy bien, en el sentido de que visualizan la posibilidad de que este proyecto pueda ser readscribible a las diferentes unidades y no necesariamente trasladarlo a un Área en particular. Eso me parece que es uno de los aspectos más críticos de lo que se está señalando ahorita, o sea, me parece muy relevante.

Yo creo que dentro de esa labor de inventariado, doña Martha siempre hace una labor histórica, de memoria histórica muy importante. Y en esto no es porque haya particularmente una situación de preferencia o no, pero sí yo se lo había preguntado a doña Gabriela y es algo que también le preguntaría o a don Olger, ¿Si estuvo en sus análisis incorporados? No necesariamente vi, repito, no porque tenga que ser algo vinculante, pero sí dentro de esa labor de barrido concreta o más bien directamente algunas referencias sobre si hubo la coordinación con la Gerencia General, porque la Gerencia General tuvo un rol en todo esto y estoy casi seguro de que tienen que haber emitido criterios sobre este tema que podrían hacer recomendaciones. Me imagino que están incorporados de alguna forma o no, pero en este sentido no sé si efectivamente la Gerencia General tuvo ese espacio de trasladar o sus personas, las personas que están en la Gerencia General, recomendaciones sobre esto. Al final, hasta hace poco tuvieron la posibilidad, la mayor parte del tiempo tuvieron a su cargo el Proyecto de Reestructuración.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Si quería también preguntarle a la Auditoría Interna como otra memoria histórica, ¿Si efectivamente en algún momento se valoró o se consideró que la Gerencia General tuviera incorporados estos informes y si lo pudieron analizar en la trazabilidad de lo que la Gerencia Administrativa expuso? Tenía una duda, perdón ahí Susan a ver si me quedó claro. ¿Estoy entendiendo bien? Para tener absoluta claridad de que la información que se maneja por parte de Planificación, siendo que está ligada con una propuesta de acuerdo, ¿les puede a ustedes generar alguna duda en cuanto a que esté completa o no? Digo, entendiendo que Gerencia Administrativa sí tiene que rendir un informe como unidad encargada, ya no nos queda duda al respecto. Ahora la Gerencia Administrativa, por el acuerdo que se acaba de señalar de don Olger, tuvo este traslado temporal. Entonces, yo quiero preguntarle a Susan si es claro, ¿si ustedes efectivamente pudieron tener o hay un gap de información?

Porque, digamos, nosotros tenemos una responsabilidad que asumir en el momento de tener que cerrar un proyecto o no. A mí me parece que no hay claridad sobre lo que queremos hacer. Es simplemente cuidándonos nuestras espaldas desde la perspectiva legal de que toda la información que debería de estar pertinente y vinculante está presente. Digo, no, es que la Dirección de Planificación no tenga que saber, pero estoy entendiendo que se generó tal vez alguna duda plausible. Entonces esas dos cosas las querría plantear también a don Olger y a Susan. Nada más señalar que coincido plenamente dos cosas, la Dirección de Riesgos, presidenta, yo creo que estamos en un tema de ver cómo hacemos para que la Dirección de Riesgos pueda tener flotabilidad en algún momento por ser una unidad estratégica.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, hoy yo les brindo un informe a ustedes respecto a la Dirección de Riesgos.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Exacto. Y en el tema de la Dirección de Tecnologías de Información, clarísimo, la urgencia que esto lo entremos también a ver lo más pronto posible. Veían ayer la noticia que sale sobre personal detenido en temas de ciberseguridad. A mí esto me pone los pelos de punta, sobre todo el antecedente inmediato que me le pasó a la Caja hace unos años sobre el hackeo. Entonces, tal vez con esas dudas que pudieran atender. Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Susan, sí, ya le doy la palabra, don Jaime, voy a que contesten esto. Luego a Gaby, luego don Jaime.

**Ing. Susan Peraza Solano:** Nosotros no conocemos el informe, entonces yo ahorita no podría decir si tiene, si está completo o no. Yo lo que estaba diciendo es que debería

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

contener tales cosas, según lo que dijo doña Gabriela, ellos utilizaron de referencia las vías de nosotros, entonces entendería que sí está completo, pero ahorita no podría dar criterios. Yo sí he manifestado muchas veces que cuando son proyectos estratégicos antes de llevarlo a Junta tienen que pasar por Planificación. En este caso no fue así, entonces ahorita no podría yo decir si cumple o no.

Siempre tiene que... Todos los Proyectos Estratégicos tienen que pasar por Planificación para darles criterio cuando son formulaciones, o cuando son cierres, o cuando son alguna toma de controles de cambio también, eso está establecido en las guías.

**MSc. Olger Sánchez Carrillo:** Bueno, aquí tal vez dos aspectos concretos. Uno, es la participación de la Gerencia General, en relación con el conocimiento de este tipo de informes que para efectos de la Auditoría sí lo hemos venido señalando, nos parece importante que la Gerencia General lo conozca, lo que pasa es que ha habido un impasse. Y acá, lo que sí nosotros hemos venido sugiriendo respetuosamente es que esta es una competencia y una potestad de esta Junta Directiva el decidir sobre el futuro de la Gerencia General, considerando por supuesto, también todos los criterios técnicos que se han emitido al respecto.

Y retomando también el rol de articulación de la Gerencia General en relación con los esfuerzos que realizan las gerencias y esto no lo digo de cosecha de la Auditoría, sino más bien, de acuerdo con los estudios técnicos, de que muchas veces los esfuerzos gerenciales son aislados y que eso es lo que ha justificado, por lo menos desde el punto de vista técnico, la creación de una Gerencia General que venga a articular los diferentes esfuerzos y que permita lograr resultados que se materialicen, como decíamos anteriormente, en un beneficio para la población usuaria.

Y un punto que aprovecho para enfatizar, es lo de la Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias, que aquí se ha hecho referencia, sobre ese tema también la Auditoría se ha venido pronunciando. Hay que considerar que en recursos de amparo para el 2023, declarados con lugar, sólo en lo que es medicamentos, le generó una erogación a la Institución de 30 millones de dólares y para el 2024 creció exponencialmente para situarse en 63 millones de dólares, juntos 2023 y 2024 generaron un total de 93 millones de dólares aproximados. Pero ¿cuál es la reflexión que se tiene que hacer de esto en relación con el tema de la reestructuración?

El análisis estratégico que debe realizarse hasta dónde a nivel interno, la Dirección de Fármaco, epidemiología, perdón, muchas veces el paciente requiere de un medicamento y yo no quiero suplantarlo un criterio que es muy técnico, pero al final ese paciente se va

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

hasta la Sala Constitucional, la Sala lo declara con lugar, pero también el paciente dura meses en que se le resuelva y al final la Institución se ve obligada a otorgarle ese tratamiento o ese medicamento al paciente.

Esto es una reflexión que debe hacerse de frente a lo que se ha señalado aquí en relación con la necesidad de incorporar una Dirección de Tecnología, de evaluación de tecnología sanitaria. Centrando de nuevo el paciente como el principal objetivo de esta Institución, pero también, por qué no hasta buscando economías de escala. Porque la resolución de la Sala obliga a la Institución a comprar un medicamento, pero ese medicamento podría, lo digo solamente como una hipótesis, no lo estoy confirmando, pero podría generar precios muy altos y erogaciones significativas para la Institución que si lográramos ordenarlo a través de una dirección que haga precisamente esta labor de gestión, de control, de evaluación de tecnologías sanitarias, bien podrían también mejorarse la calidad del pronóstico de vida, el diagnóstico y pronóstico del paciente, pero también un tema de impacto desde el punto de vista de economía de la salud.

Y concluyo con esto. Sí me parece fundamental y así lo ha señalado la Auditoría, porque esto es sólo el recurso de amparo, pero si lo llevamos al presupuesto de medicamentos a nivel institucional, probablemente supere los 700 millones de dólares, eso sólo en medicamentos. Ahora, el tema de las tecnologías sanitarias incluye, entre otros, medicamentos y equipos de alta complejidad. Juntos podrían llegar hasta unos 1000 millones de dólares anuales, lo cual es un monto muy representativo. Y volvemos al tema estratégico que hablaba Susan, que desde la perspectiva también de mejores prácticas de Gobierno Corporativo, me parece que este es un tema sumamente relevante para ser abordado por esta Junta Directiva como el Gobierno Corporativo de los Seguros Sociales, en virtud, como les digo, por un lado, del presupuesto que está comprometido, pero por otro lado, del impacto que tiene en la salud de la población.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, don Olger. Don Jaime y luego Gabriela.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Sí, bueno, yo creo que desde el punto de vista de Pensiones. Todo este análisis tiene que hacerse tal vez no considerando el tema de la estructura de la gerencia como tal, sino del seguro como tal, del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte. Porque las necesidades de salud y las necesidades de pensiones son diferentes. A nosotros igual, tenemos una gerencia que tiene ya 20 años con una estructura que al día de hoy no cumple con las circunstancias que hoy demandan. De hecho, hoy en la tarde vamos a ver un informe de la SUPEN que mucho tiene que ver con ese tema de gobernanza que lo hemos venido ya viendo y con esa forma en que el IVM se ha venido este manejando.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Esto es un tema, entendemos que histórico. La Gerencia de Pensiones nace en el 96, si uno se va muy atrás, en el 94 lo que era pensiones era una oficina en el primer piso en este edificio y estaba dentro de toda la estructura de la Gerencia Financiera. Bueno, poco a poco eso se ha ido ajustando, pero nosotros, bueno, ya tenemos efectivamente muchos avances. Entendemos que hay insumos importantes para que a la hora cuando se definan los plazos, al margen de la decisión que se vaya a tomar, que los plazos estén contemplados en tiempos razonables para poder cumplir con estos temas. Con solo lo que se habla de la Dirección de Riesgos, ya con eso hubiésemos cumplido una serie de importantes oportunidades de mejora que las SUPEN nos ha venido señalando y otras instituciones fiscalizadoras.

Entonces, yo creo que en materia de Pensiones, el riesgo demográfico existe, posiblemente como ya se mencionó en Auditoría sea el riesgo más importante, pero definitivamente el tema de una estructura ágil y empoderada en materia de pensiones, no solamente para ver ese riesgo. Que ahí incluso hay algunas circunstancias que hemos valorado de la propia Dirección Actuarial, de la profesión de actuario que hoy está haciendo muy demandada por los actuarios que van saliendo por las condiciones salariales de la Institución se nos están yendo y Carolina ya lo ha manifestado.

Entonces, proyectar a futuro estos aspectos, hay otros aspectos...Bueno, el tema económico ya sabemos que va a ser complejo. En el tema de salud y son características diferentes, por ejemplo, una atención de un usuario, una persona que necesita esa atención de salud pues va a ir a un centro, le van a dar la atención y eventualmente puede ser que sea egresado en algún momento y ahí tenga cierta continuidad un mes sí, otro mes no. Pero los de Pensiones, todos los que van ingresando a pensiones mes a mes van a requerir su pago de pensión.

Entonces, ese reto financiero hace que todas las dinámicas de pensiones vaya teniendo una visión particular y la estructura tiene que estar enfocada en esa necesidad, lo mismo que el servicio. El servicio que nosotros damos a nivel regional que ha venido siendo dado a través de la Gerencia Financiera, Pensiones el día de hoy por todo el tema de tecnología, por todo el tema de que estamos viendo de cambios reglamentarios necesita tener un empoderamiento mayor de todo, precisamente esa gestión. Es decir, que Pensiones tenga el control, verdad y la forma de evaluar el servicio que se da en Cóbano, como el servicio que se da en la Zona Sur, como aquí en el centro, verdad. Y eso pasa precisamente por tener una estructura ágil y eficiente, como ya se ha mencionado acá, pero visualizado y en estos términos propia para IVM y para Pensiones.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias. Gabriela, por favor, luego doña Martha y don Martín.

**Licda. Gabriela Artavia Monge:** Sí, gracias. Bueno, primero que nada quiero responderle la pregunta, doña Mónica, que usted hizo por el comentario realizado por don Olger. Principalmente, yo quisiera retomar y que quede claro que las competencias del Proyecto en ningún momento se le trasladaron a la Gerencia Administrativa en ese momento, fue para un fin específico y fue para que presentara un informe sobre la viabilidad del proyecto.

Entonces, eso fue en junio del 2023, porque de hecho, el informe final del último director se presentó en enero del 2023. Entonces, efectivamente, ya el proyecto no existía en ese momento. Entonces, eso sí debemos tenerlo muy claro todos, porque entonces las competencias no se trasladaron a la Gerencia, fue para un fin específico.

Entonces, ¿qué pasa? Nosotros, en ese momento, en el 2023, quienes estuvieran de gerente administrativo en ese momento, efectivamente, instruyó el informe, la solicitud del informe viabilidad. El primer informe se presenta en diciembre del 2023, en abril del 2024, se presenta un complemento que fue visto en una oportunidad en el Consejo de Presidencia y gerentes, porque así se solicitó en su momento y se han hecho algunos ajustes, ¿por qué? Precisamente por la visión de ese momento. Pero bueno, ¿eso qué implicó?, que la Dirección de Sistemas Administrativos y el Área de Estructuras tuviera que revisar 1 200 documentos, esos 1 200 documentos responden a la historia del 2010 al 2023 y ahí en esa historia, ¿qué está? Los informes finales de los cinco directores que pasaron por ahí. Ahí está eso.

También está un informe de noviembre del 2022 donde se conformó un equipo, la misma Gerencia General conformó un equipo revisor y ese informe, que después se los puedo trasladar. Tiene conclusiones alarmantes, eso también lo revisamos. Donde hablaba sobre el uso de los recursos y sobre qué si se cumplió el tiempo, si se cumplió el proyecto y también informes que la misma Gerencia General hizo sobre el proyecto. De manera que, este informe técnico que se nos solicitó contempla todos los documentos que tienen que ver con el Proyecto. Entonces, los podemos poner a disposición de la Junta para que se revise.

El segundo punto que quiero mencionarles es que, efectivamente, a raíz de ese Acuerdo de Junta donde nos piden esa viabilidad o ese análisis, es donde nosotros presentamos los tres escenarios, por supuesto que son ustedes como máximo órgano institucional los que toman la decisión de cuál. Pero lo cierto es que nosotros sí tenemos fundamentado

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

ese análisis de todos esos documentos y son los elementos que se expusieron. Y por último, por el comentario que hizo Susan, de que se aplicaron las guías de DPI no son de recibo porque eso no fue lo que dije.

Vamos a ver, ¿por qué está aquí este tema? Porque la Junta (...) lo tiene que dar la instrucción de un cierre de proyecto. A partir de ese momento, como en todos los proyectos, por ejemplo Cisadi y por ejemplo el de fortalecimiento que hace poco se cerró, se gira una instrucción para que a quien le corresponda aplique la metodología de planificación.

¿Y qué es aplicar la metodología? Aplicar y hacer un Informe de Cierre Técnico. Eso tiene que quedar, nos tiene que quedar muy claro. Entonces, no hemos visto las propuestas, pero efectivamente, si ustedes toman la decisión de hacer un Cierre Técnico del proyecto, tiene que ir emparejado ¿quién va a ser el Cierre Técnico del proyecto?, ¿por qué? Porque este proyecto es atípico. El último director estuvo hasta en diciembre del 2022, tenemos 2 años de no tener. Y además, muy importante, ese proyecto, las plazas eran duplicadas, entonces, no se crearon plazas para ese proyecto. La gente estuvo en el proyecto y las unidades sustituían a las personas porque estaban en el proyecto.

Entonces aquí no hay plazas que devolver, no hay plazas que devolver porque no existen. Entonces, en el Cierre Técnico hay que hacer ese análisis financiero de qué se utilizó, qué no se utilizó y efectivamente esos 3 600 millones ¿son de qué? De las contrataciones y de los servicios personales de los cinco directores que estuvieron a cargo, pero no de la gente que estuvo, toda la gente que estuvo en el proyecto, efectivamente. Eso es una gran tarea que le corresponderá a quien ustedes determinen, pero sí debemos tener claro que el cierre del proyecto hay que hacerlo posteriormente a este Acuerdo. (...) ah ok.

**Licda. Lissette Vega Valverde:** Aclarar ahí que, si bien es cierto, existía un director de proyecto, no sé si fue abordado con un recargo salarial para ajustarlo al nivel de director, pero tenía un equipo staff a lo interno de proyecto, un equipo staff con plazas gемеleadas o duplicadas, no sé cuál era el concepto apropiado. Pero también a lo interno de cada gerencia tenían equipos de trabajo. Entonces, don Jorge probablemente tenía un staff. Bueno, con la Gerencia de Logística, trabajamos con un equipo de 4 profesionales, con la Gerencia de Pensiones, con todas se trabajó bajo la misma dinámica, ellos formaban parte de la planilla institucional y continua, como contraparte. Gracias.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Licda. Gabriela Artavia Monge:** Entonces, bueno, esas eran las observaciones, no sé si se me quedó algún... Todo lo que estaba contemplado por la GG se contempló, claro que sí, sí, señor.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Don Martín y luego doña Martha, y luego doña Rocío.

**Director Martín Robles Robles:** Gracias, Presidenta. Bueno, primero agradecer la información que se nos ha dado sobre este tema tan importante, tan estratégico, tan trascendental, yo diría en los momentos que vive la Institución. Tal vez, no me voy a referir a toda parte histórica porque tendríamos que tocar muchísimos puntos y eso podría hacernos caer en una trampa, porque en realidad lo que tenemos que hacer es tomar una decisión. Si me alarma lo último que dijo Gabriela, que si viéramos tal documento tendríamos conclusiones alarmantes o cosas así, o sea, que ni tan siquiera hemos visto tal vez lo más delicado y profundo de toda esta parte histórica.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Exactamente.

**Director Martín Robles Robles:** En realidad es un tema muy complejo, por eso es por lo que no me voy a referir a la parte histórica, pero creo que esta Junta va a tener que tomar un tiempito para analizarla, empezando por ese documento.

Tal vez yo veo esto como o sugiero que lo veamos como una oportunidad. Ya vimos como cuando estuvo la Junta Interventora, o no sé qué, se perdió esa oportunidad. Otras Juntas Directivas han visto documentos y se pierde esa oportunidad. Nosotros tenemos la opción de que también pasemos a la historia como que dejamos perder una oportunidad y que sean otros los que se compren esta bronca. Pero no, en realidad veámoslo como una oportunidad.

Pero también quiero rescatar mucho que los procesos de reestructuración no se improvisan. Es decir, tomar una decisión nada más diciendo que se cierra tal proyecto, me parece que no y podríamos hacer ser incluso muy irresponsables porque es mucho lo que hay en el fondo. Vean cuando hacemos una reestructuración se tocan intereses muy personales, se tocan intereses en la estructura, se tocan áreas gerenciales que defienden el *statu quo* y por lo tanto, eso hay que tenerlo muy claro.

Cuando yo he estado en procesos de reestructuración siempre se han pedido dos cosas. Uno, si tenemos una planificación estratégica, aquí se ha hablado hoy de que primero planifiquemos, aquí tenemos una planificación estratégica y lo otro que se pide es,

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

bueno, con esa planificación estratégica, ¿qué estructura tengo yo para darle ese soporte? De ahí entonces, que yo no me imagino definitivamente, cada vez me convengo más, hacer una reestructuración sin una Gerencia General. Porque, perdón, los compañeros gerentes, ellos también tienen sus puntos de defensa en sus áreas. En cambio, un Gerente General va a tener toda esa visión.

Y una Junta Directiva tiene que alimentarse de visiones de ese tipo, no de visiones parciales o de áreas, sino generales. La Gerencia General es para mí indispensable a la hora de tomar estas decisiones o como lo dije en algún momento, si nosotros como Junta Directiva asumimos ese rol de Gerencia General, pensémoslo muy bien, porque a mí me da la impresión de que eso es lo que está sucediendo.

Por supuesto, a mí me parece que hay que rescatar lo positivo, yo no quisiera quedarme con la impresión de que 14 años, tantos millones y tantos documentos no sirvieron de nada, no puede ser. Es decir, hay que rescatar lo positivo y entonces para rescatar lo positivo de tanto esta Junta necesita tiempo. Cuando hablamos, a mí me llamó mucho la atención si es una reestructuración central o institucional. Cuando se habla de una reestructuración se habla de la Institución, definitivamente. Esto no es una isla y los otros son otras islas, no, no, todo está integrado. Por supuesto, el punto aquí es que hay que hacer algo, y el punto es qué hacer.

A mí me parece que la propuesta de cerrar el proyecto es la que hay que hacer. Porque si no vamos a seguir exactamente detrás de eso, pero a la par de cerrar el proyecto, ¿qué es lo que vamos a hacer? Y lo que se nos está proponiendo hoy, por lo menos a mí no me satisface, decir “cierro para hacer esto”, con todo esto que les acabo de mencionar, pues yo me iría para la casa con un sentimiento de que no cuento con todo, no tuve toda la información para tomar esta decisión. De hecho, he visto de diferentes planteamientos, por qué no lo hacemos por áreas, nos dice el auditor. Por qué no lo hacemos... no sé y podríamos hacer diferentes planteamientos.

Ante eso, ¿cómo tomar una decisión de qué hacer?, nos está haciendo falta algo, no sé, más documentado, más técnicamente sustentado para que esta Junta Directiva pueda tomar una decisión. Entonces, compañeros y presidenta, a mí me parece que hace falta más cosas para que esta Junta pueda tomar una decisión. Muchas gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Muchas gracias, don Martín. Doña Martha, por favor y luego Rocío.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, muchas gracias. Bueno, tal vez para señalar o recalcar algo que decía el auditor, referente a cuánto invertimos en medicamentos innovadores y yo le agregaría a eso ¿cuánto invertimos en contestar recursos de amparo y toda la logística que eso conlleva?

Porque realmente uno lo que ve de los informes es que farmacoepidemiología, desde su oficina, ellos no están viendo al paciente, nada más ven los informes y desde la oficina define que esa persona no, a esa persona no le va a dar el medicamento. Yo no quiero decirte con una frescura porque espero que no sea así, exactamente. Y entonces la injustificación es meramente económica y no hace un análisis respecto al beneficio que puede tener el paciente o no de esa situación. Entonces yo creo que ese es un tema que debe analizar la Gerencia Médica y esta misma Junta Directiva.

Yo tengo algunas preocupaciones y les quería hacer un planteamiento. Por lo menos yo, sí creo que los acuerdos deberían ir orientados en un primer acuerdo con base en los informes y criterios técnicos presentados que justifican la inviabilidad de la continuidad del Proyecto de Reestructuración del nivel central. Se resuelve dar por concluido el proyecto, eso es lo que yo creo que es el primer acuerdo.

El Segundo Acuerdo, me parece que debe ser instruir a la Gerencia Administrativa para que bajo su gestión y conforme al manual que ellos agregaron ahí, de la Dirección de Proyectos en la Caja, procede a un plazo de tres meses con el cierre técnico, esa parte técnica del cierre del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central.

El tercero, que ya lo planteaban, restituir a todas las unidades las funciones y competencias que habían sido asumidas por el PRONC, eso me parece bien. Creo que hay de que dar una instrucción, un Acuerdo Quinto de instruir a la Auditoría Interna a realizar un análisis o una investigación que determine si existen responsabilidades durante la permanencia del proyecto y dar por atendido el Acuerdo Tercero del 22 de junio del 2023, que esa es, para cerrar esa instrucción que se dio en ese momento, pero sí me parece que es por ahí donde nosotros deberíamos ir con los acuerdos.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Y precisamente le agregaría en ese plazo de los tres meses que tendría la Gerencia Administrativa para hacer ese cierre técnico, nosotros como Junta Directiva tener el acceso a toda esa información que Gaby nos está indicando para que cuando venga a hacerse la exposición del cierre técnico, pues nosotros ya hayamos tenido la oportunidad de tenerla también.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, perdón, presidenta, yo ese también lo había... la Junta Directiva, realice un taller a la brevedad posible, o sea, teniendo todo eso donde analice y determine la arquitectura administrativa necesaria para garantizar la calidad de oportunidad de los servicios a la población. Eso es, más o menos ahí es que planteaban esos acuerdos

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, señora. Gracias. Rocío, por favor. Edgar y luego Juan Manuel.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Gracias, señora presidenta y compañeros. Bueno, yo creo que de mi parte pues comentarles que he tratado en vista de, voy a tomar la palabra que dijo doña Gabriela, esto es un proyecto atípico. Primero, hasta los años de 2010 al 2023, se invirtieron millón y medio de dólares en las consultorías y el costo de ese momento a la fecha para la Institución, ha sido 7.1 millones de dólares. Es responsabilidad, dentro de las funciones que tenemos como directivos, tomar decisiones basadas en data y en conocimiento.

Por lo tanto, de mi parte he tratado, en este período de tiempo, de leer los documentos relacionados con lo que se plantearon para la exposición del día de hoy y, bueno, solo son 7, y puedo decir hasta las páginas que se tienen ahí. Pero puntualmente lo que observe es que la información que tenemos, esto es sobre el proyecto en sí y, efectivamente, a hoy la conclusión es que lo que se planteó en su momento a hoy, los objetivos no se lograron como proyecto. Eso, estoy de acuerdo con todos.

Ahora bien, el asunto es que no tenemos todas las informaciones y nos expusieron con respecto a la viabilidad, sí, de cada uno de los productos que trae el proyecto, ni tampoco es hasta donde están avanzados, como lo han mencionado algunos compañeros.

Personalmente, pude tener información e investigué sobre la Dirección de Evaluación de Tecnologías Sanitarias y la Dirección Institucional de Riesgos, porque fue dentro de la presentación de izquierda a derecha los que dicen sin implementar. Ahora, los otros que son siete, desconozco completamente y no encontré ninguna información en lo que es avances significativos en la Gerencia Médica, Gerencia de Logística y la Dirección de Gestión de Proyectos. Entonces, yo sí considero que dentro de lo que se vaya a tomar hoy, y me llamó la atención porque hoy se tenía que rendir un Informe del Proyecto, entonces, no creo que tengamos toda la información para tomar una decisión de un cierre de lo que esto conlleva, porque en realidad no está todas las variables.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Ahora sí. Lo que sí estoy de acuerdo es que el alcance que se esperaba al día de hoy de lo que se montó no está, no se logró. Entonces, de forma responsable yo creo que tenemos que recibir informes técnicos de avance de cada uno de estos productos a la Junta Directiva, a la brevedad posible, para entonces, de forma informada, poder tomar una decisión ya y en consenso. Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Edgar, Juan Manuel y luego doña Martha.

**Director Edgar Villalobos Brenes:** Muchísimas gracias y buenos días a todos. Estoy aún comprendiendo, digamos que parcialmente porque no conozco a fondo todas las implicaciones que ha tenido este proyecto y las vicisitudes que se han dado, pero sí me parece importante que casi todas las opiniones se dirigen a que ha sido un fracaso y cuando uno enfrenta un fracaso tiene que tomar en cuenta, creo que dos posiciones. Primero, que es muy fácil decir que todo fracasó cuando ya uno conoce todo y realiza ese análisis. Entonces, tal vez si nosotros hubiéramos sido los directivos de 2015 hubiéramos aceptado contratar también al CICAP, ¿por qué? Porque hubo una Junta de notables que, bueno, así se denominó y cuando uno ve a alguien notable, va a seguir su criterio. Entonces, posiblemente esos directivos sí tenían razón en haber contratado a CICAP y eso está documentado que así se hizo.

Y la segunda parte, cuando uno se enfrenta a un fracaso, es ver qué elecciones aprendidas le puede dejar a otros. Y yo creo que eso es importante. Yo no sé si dentro de los informes, y lo digo así de cierre, va a haber una serie de lecciones aprendidas, ¿para qué lecciones aprendidas? Porque nosotros no nacimos hoy, o sea, ni los que vienen van a haber nacido con todo lo que sabemos ya esa experiencia, entonces tiene que transmitirse.

Y a mí sí me parece importante que algún área dentro de la vastedad de este universo, que cada día uno encuentra nuevas direcciones, nuevas áreas y todo, haya alguna que especifique cuáles son esas lecciones aprendidas y que no se repita. Iba a decir que sí hubo con anterioridad, porque aquí no lo plantearon. En el 2020, la Gerencia General emitió el primer informe sobre el estudio especial situacional sobre el proyecto de reestructuración organizacional del nivel central en la Caja Costarricense de Seguro Social, y ahí está, en julio del 2020, el primer informe que se dio y tuvo como recomendación, redireccionar el proyecto. Entonces ya había habido como una alerta.

Y aparte de eso, hay una cuestión que me llamó bastante la atención y fue que la Junta Directiva aprobó que se contratara al CICAP y luego viene la contratación de Ernst and Young, pero nos hablaron de una tercera contratación y lo que dice aquí es una

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

contratación de terceros paralela a la reestructuración organizacional del nivel central. De forma paralela al desarrollo de propuestas para reestructurar el nivel central de la Caja Costarricense Seguro Social, la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones contra toda la empresa consultora Pricewaterhouse Coopers en septiembre de 2016. Entonces eso me llamó la atención porque no nos hemos referido, o sea, no sé si también las direcciones pueden hacer este tipo de contrataciones y si se amparan a una sombrilla de que ahora estamos viendo que se realizan consultorías por todo lado, entonces también nosotros aprovechar como dirección independiente y contratar a otra consultoría. Con lo cual lo que se expande es, que si algo que ya se estaba viendo que no estaba haciendo bien generado, entonces se expande como una enfermedad y siguen otros diciendo contratemos y contratemos.

Me llamó mucho la atención que esta contratación de lo que dice este informe nunca fue aprobada por la Junta Directiva., posiblemente porque no sé si es que no tenía necesidad, pero tal vez dentro de ese conglomerado, dentro de esa sombrilla, sí se debería, además de analizar esto. Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias. Juan Manuel y luego doña Martha para ir cerrando.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Gracias, presidenta. Bueno, ahora que habla Edgar y habla Rocío y escuchando también a don Martín. O sea, hay como cosas que, dudas que incrementan, no sobre a dónde hay que ir. Yo estoy convencido de que hay que cerrar el PRONC. Yo creo que en eso no hay ninguna duda. Pero fue un poco la línea de pregunta que hice ahora tanto a Olger como a Susan, y por la perspectiva de la responsabilidad que asumimos para hacerlo bien.

O sea, a mí me preocupa que en estos momentos siento dudas en el entorno sobre los elementos que hacen falta para que ese cierre técnico esté correcto, yo tengo que decir que me preocupa un tema de información completa. Tengo que decir que escuché a don Olger de que, por ejemplo, podría hacer falta los criterios de la Gerencia General. Yo reitero, o sea, y no es dudar de doña Gabriela, por supuesto, digamos no los hemos podido ver. A mí me preocupa y yo quiero tener certeza de que hay una línea de diagnóstico que se incorporó.

Rocío fue más profusa en el análisis y yo creo cuando marca la línea de que siente que hay información que podría ser pertinente que esté, ahora también Edgar habla del tema de la consultoría. Entonces, aquí es donde uno se pregunta, presidente y compañeros, si realmente nosotros estamos en una posición de por querer hacer lo que es correcto,

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

es cerrar el PRONC ya, deberíamos también de hacerlo correctamente. Simplemente porque no vayamos a caer en responsabilidades legales o de cualquier tipo por cerrar un proyecto especial y atípico. Porque entonces aquí es donde a mí sí, perdona el aforismo, se me para la peluca y me da temor de que puedan venir luego repercusiones porque tomamos una decisión precipitada.

Yo querría plantear igualmente la posibilidad de que podamos ahondar en la información, si efectivamente esta información se va a poner a la mano, porque también entendí a Gabriela, que no la puede facilitar, la presidenta muy correctamente ha dicho que igual, que analicemos esta información, no es que podamos tomar demasiado tiempo, pero además hay un tema importante, tal vez, presidenta, para plantearlo así. Vamos a tener que igual correr para lo que decía don Martín, dimensionar hacia dónde vamos. A mí me llama la atención que don Olger marca muy bien que una alternativa potente es que efectivamente las propias unidades vayan asumiendo las tareas que deja el PRONC.

Entonces, en la línea que vamos construyendo, eso se tiene que rendir un informe técnico y demás. Pero entonces, tal vez pudiéramos plantear un escenario de aquí a la otra semana para poder simplemente ver qué otros elementos hagan falta, sumando todas estas cosas que hemos dicho, que ha dicho Edgar, que ha dicho Rocío, que ha dicho don Martín, que ha dicho don Olger. Bueno, yo entendería, Susan, con toda pena que bueno, aunque usted marca la obligación de que todos los proyectos tengan que venir aquí para cierre. Pero yo creo que en eso doña Gabriela ha sido consistente porque sí tendría que, o sea, se puede cerrar sin que necesariamente haya pasado por Planificación. Pero bueno, es un elemento que también está por ahí en el aire, yo no la siento a Susan totalmente convencida.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Es que este es un informe, Juan Manuel. Todavía la etapa de cierre técnico es lo que también tendrá que hacerse y tendrá que verse incorporando a la Dirección de Planificación Institucional.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Correcto. Entonces, presidenta, ¿por qué no nos damos unos días más? No es mucho más, la otra semana como para tener y masticar la información que creemos que es importante tener recopilada, la que sea que creamos que tenemos que pedir. Hay una responsabilidad nuestra, evidentemente, pero es un compromiso de todos nosotros de poder caminarlo un poco más.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Vea, yo en lo personal y me va a perdonar. Nosotros tuvimos dos sesiones de talleres de PRONC, en esas dos sesiones de talleres de PRONC vimos muchas dudas, vimos muchos documentos y revisamos las cosas.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Entonces el aplazar, o sea, estamos cayendo nosotros en la misma situación que estamos criticando, estamos diciendo actuar. Si esta es la primera vez que nosotros nos enfrentamos a este tema, yo te entiendo y los entiendo a ustedes, pero nosotros ya tuvimos y creo que eso es mes o mes y medio, este tema nosotros ya nos hemos ido empapando y pedimos previo a que el tema viniera Junta Directiva a tener esas dos sesiones de taller.

Entonces, el ir posponiendo nosotros las cosas a mí eso, en mi posición personal no es admisible para mí. Pero igualmente respeto la decisión que tome la mayoría, porque yo sí soy del criterio que si ya este tema lo vimos en esos dos talleres, cada uno y ahí sí, no puedo hablar por los demás. Cada uno tiene que ser consciente de documentar y revisar lo que necesite previo a que nosotros vengamos a esta Junta Directiva para hacer esa decisión.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Así es. Cierro tal vez, presidenta, con un matiz, porque yo estoy con usted, en lo que señala, lo que yo estoy entendiendo diferente ahorita es que podría haber información que no necesariamente tuvimos a la mano, que es distinto a decir que no la leímos. O sea, ante la más mínima duda de que hay información que falte, es lo que a mí me genera una preocupación. Si efectivamente la información está plena, o sea y es así, pues entonces igual de repente la responsabilidad de decir, bueno..., pero por haber surgido en esta discusión, vea presidenta que es en medio de esta sesión en donde salen dudas de si efectivamente hay informes que no están completos.

Entonces, si eso es así y de nuevo es que no es como decir dudo de Gabriela o de su equipo, pero si hay elementos que pudieran estar faltando, podríamos verlo eventualmente el martes para que no corra más. Es solamente la duda si está totalmente completa la información, si usted por ejemplo, presidenta, me dice a mí que la certificación de qué están todos los documentos y que los tuvimos a la mano, digo, perdón que lo pongo en ese ejemplo, uno dice, claro, estamos sólidos, estamos claros, pero entonces yo lo planteo inclusive por lo que acabamos de escuchar de los mismos compañeros. Ojo que no solamente por Rocío, pero entonces ese es el punto que quiero llevar al tema, no es porque no se haya tenido la posibilidad de ver información, sino porque pareciera que hay información que no estuvo.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Perdón, doña Martha, doña Vianey que me están pidiendo.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Gracias.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, gracias, vamos a ver. Edgar, las estructuras paralelas es lo peor que puede pasarle a una administración pública y eso es parte de lo que la ley prevé para evitar o para garantizar más bien la probidad. Lo que pasa es que uno dice que algunas unidades les hace falta una cabeza, como en el caso de la Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación y eso no pasó sólo ahí, sino en muchos otros lugares.

Lo que sí yo quería señalar es que en la sesión número 9348 del 22 de junio del 2023, artículo 30°, lo que se le pidió a la Gerencia es un informe sobre la viabilidad de la continuidad del proyecto. No se le pidió absolutamente que viniera a decirnos que se iba a hacer con los programas, con las propuestas, que se iba a hacer... Yo por eso, decía, tiene que haber dos acuerdos, dos acuerdos distintos. Uno es el acuerdo de cerrar el proyecto porque están diciéndonos hay una inviabilidad justificada de continuidad del proyecto porque la tenemos desde el 2011 y estamos en el 2025 y además en la práctica está cerrado, en la práctica, no está funcionando, no hay director, no... Entonces digamos que este es un cierre de...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Exactamente. El saludo a la bandera porque esto no está fusionando. Así de realistas.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Y el otro es que estamos diciéndole a la gerencia, sí, ahora sí, el cierre técnico que podemos pedirle un informe mensual o un informe al final de los 3 meses sí y si podemos agregar a los acuerdos, porque yo creo que es necesario saber también cuáles son las propuestas o qué es lo que está viendo Gaby y no creo que Gaby tampoco, de todas maneras, vaya a plantearse ella sola, o sea, ella los va a traer a la Junta Directiva para lo que corresponde, entonces me parece que podemos agregar un informe, no sé, al final o mensual. El problema cuando nosotros reciclamos los temas es que no salimos.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Examante, pienso lo mismo.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Entonces yo, por lo menos hoy creo que hay que salir con esa parte, es la inviabilidad, no estamos diciendo qué es lo que va a pasar con todo lo demás, lo que estamos diciendo todo demás lo vemos con Gaby.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Es abrir esa puerta del cuarto oscuro que dijo Francisco, para empezar a ver una luz y empezar a hacer las acciones que se requieren.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Exactamente. Y eso es lo que votaríamos nada más, no estamos votando nada más que la inviabilidad de la continuidad del proyecto, eso creo que tenemos que tenerlo claro para no... Porque si queremos verlo todo hoy, la sesión de Junta hubiera sido solo eso, un punto único, porque ya tendríamos que empezar a ver cuál fue la propuesta de este, cuál fue la propuesta del otro, creo que en la... como dije, en la práctica está cerrado y nada más cumplamos con el procedimiento administrativo de cerrarlo como corresponde a la Junta Directiva, muchas gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, Juri, luego doña Vianey

**Director Juri Navarro Polo:** Rápidamente creo que los documentos que revisé no me brindan la satisfacción en todos los elementos, obviamente que una decisión de esta envergadura deba sostenerse yo les pediría tiempo para analizar esos documentos que Rocío bien aporta y que no contamos con él, en tanto en los talleres como en la presentación. Asumo la decisión de la mayoría, pero pediría tener toda la información.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, doña Vianey, por favor.

**Directora Vianey Hernández Li:** Bueno, yo no termino de maravillarme por no decir otra palabra de la cantidad de proyectos que hay aquí que no caminan, es muy triste, pero bueno, creo que es parte de esta Junta hacer que estos proyectos, que por años no han caminado, empiecen a caminar de una vez por todas. Desgraciadamente nos queda muy poco tiempo, es solo un año.

Yo sinceramente estoy de acuerdo con Mónica y con doña Martha, yo no sé qué más documentos ocupan los del sector privado, disculpen, para decir que este proyecto es inviable, no sé, ósea, de hecho no va y sería como retrasar más y perder más tiempo para el martes decir no va, porque no va. Yo pienso que aquí tenemos que tomar decisiones ya para dar camino a esto, decir esto no va y ya de aquí en adelante proponer ya cosas realmente que van a utilizarse; toda esa millonada que se pagó en algo que realmente va a servir a la Institución. Pero no creo que ocupemos de más informes ni de más papeles para decir que este proyecto no va, ya hemos, vea, nos llevamos toda la mañana discutiendo esto, yo he oído a todo el mundo y la verdad es que no veo que haya más para retrasarlo, es ya ponernos a trabajar, decir esto no va y sí, tal vez para próximas juntas ver ya las posibilidades y el abanico que hay para llevar a cabo este proyecto como debe de ser y que esa plata que ya se gastó, no la perdamos.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Entonces, yo lo que digo es que ya que aterricemos el tema no perdamos más tiempo... Sí, todo el mundo repite lo mismo, todo mundo dice lo mismo y nos hemos ido como una hora prácticamente diciendo lo mismo, entonces, simplemente que ya vayamos aterrizando el asunto.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Listo, señores, bueno, yo creo que ya el tema ha sido suficientemente discutido. Cada uno ha expresado su posición, entonces, veamos, no sé, es nada más, simplemente ver cómo quedaron las propuestas, si se someten a votación, si están de acuerdo o no están de acuerdo, porque viene una etapa nueva, es que no es solamente aquí dejarlo frenado, no estamos diciendo “aquí cerramos esta puerta y nos olvidamos de ese cuarto oscuro”, usando la metáfora que dijo Francisco. Entonces, si les parece veamos cómo están las propuestas de los acuerdos, votamos y siguen otras etapas en las cuales nos tenemos que abocar y es responsabilidad de la Junta ver lo que va a pasar con este proceso, porque no es que se está diciendo lo estoy echando a la basura, sino que precisamente viene una etapa nueva en que tenemos que hacer una valoración responsable y de un compromiso por parte de esta Junta de que todos esos insumos si están o no están o todo lo que queremos que debe ser esa valoración que don Olger nos dijo, esa planeación y ese planteamiento de que si siguen o no es parte de las tareas que va a tener pendiente tanto la Junta Directiva como las gerencias técnicas que nos van a apoyar, adelante por favor.

**Lic. David Valverde Méndez:** (...) que trae la Gerencia Administrativa están puestos también en blanco y negro los acuerdos que propuso doña Martha, entonces ustedes nos dicen que proyectamos.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Pero ya discutimos esos, porque ya todos vimos los acuerdos que venían propuestos por la Gerencia Administrativa e hicimos esa (...) exacto.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** Doña Mónica, voy a leerlos. La propuesta sería primero, con base en los informes y criterios técnicos presentados que justifican la inviabilidad de la continuidad del proyecto de reestructuración del nivel central, se resuelve dar por concluido el proyecto. Segundo, instruir a la Gerencia Administrativa para que bajo su gestión y conforme el manual de la Dirección de Proyectos en la Caja.

**Director Francisco González Jinesta:** Perdón que interrumpa, póngale un apellido, el proyecto de tal y tal.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Mónica Taylor Hernández:** El nombre correcto, digo el nombre completo, perdón.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** El Proyecto Reestructuración de Nivel Central.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Organizacional del Nivel Central (...) sí, señor gracias, Gilberth. De forma inmediata.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** Entonces, quedaría. Con base en los informes y criterios técnicos presentados que justifican la inviabilidad de la continuidad del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, se resuelve dar por concluido el proyecto de forma inmediata.

El segundo, instruir a la Gerencia Administrativa para que, bajo su gestión y conforme el Manual de la Dirección de Proyectos en la Caja PE-DPI-SIPP-MAN002 vigente, proceda en el plazo de 3 meses con el cierre técnico final del Proyecto de Reestructuración.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** El nombre del manual, se lo dice a Carolina, por favor, se lo dicta para que Carolina lo agregue (...). Es que lo que estamos dando por concluido es la inviabilidad de la continuidad del proyecto, viene la etapa del cierre técnico, o sea, hoy estamos diciendo por eso son dos por eso les digo que se abre una puerta, porque hoy no estamos diciendo que es el cierre técnico hoy estamos diciendo damos por concluido, exacto queda supeditado a lo que sigue (...) no. No, David, ya este tema lo hemos discutido suficiente.

**Lic. David Valverde Méndez:** No, simplemente doña Mónica, una pregunta a doña Gabriela es que la palabra que indica ahí es, y recordemos que los considerandos vienen de estos documentos presentados hoy, esta presentación. Y ahí dice que con base en esos informes que justifican la inviabilidad de la continuidad, entonces la pregunta clara para doña Gabriela es ¿si en esos documentos se está indicando esa frase qué o por lo menos como una de las alternativas que se justifica la inviabilidad? No sé si la palabra sería otra, esa es la consulta.

**Licda. Lissette Vega Valverde:** Bien, gracias, doña Gabriela. Más bien podría hacer que se determina porque basado en los elementos de los informes se determina la inviabilidad de la continuidad, si les parece.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Exacto.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Lic. David Valverde Méndez:** Y si es una de las alternativas que ustedes (...)

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, es una que se dio exacto (...) ¿Pero los otros acuerdos? Ah, ok (...).

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** El acuerdo tercero sería restituir... (...)

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Le cambiaron el nombre al manual.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** Acaba de enviar Susan, permítame un segundito para cambiarlo (...) un segundito. Listo, ya está corregido el nombre del manual lo voy a leer como versión final. La propuesta del Acuerdo Segundo sería: Instruir a la Gerencia Administrativa para que bajo su gestión y conforme el Manual PE-DPI- SIPP-MAN002, Manual para la Gestión y Dirección de Proyectos en la Caja vigente proceda a un plazo de 3 meses, como el cierre técnico final del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central y rinda la presentación respectiva ante la Junta Directiva.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Aunque se entiende que es muy probable que hay posibles, (...) cierre técnico tanto es que definitivamente (...). Vamos a ver, podría haber algo (...) dentro de ese procedimiento pudiera evitar el cierre.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** No, no. Ay, señores, perdóneme, no, perdóneme, pero, no, discúlpeme también, Juan Manuel, es que nosotros estamos construyendo aquí los acuerdos y hemos hablado 3 horas en esta sesión, precisamente de todos los aspectos que están sobre la mesa y seguimos insistiendo.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Perdón, hablamos de riesgos, yo no quiero tener riesgos. A ver, solo pregunté y que esto es sencillo, esto es sencillísimo es nada más poner la palabra posible cierre técnico, o sea, Gabriela pregunta, ¿no existe ninguna otra forma que sea del cierre técnico? Eso es todo lo que estoy preguntando, sí o no.

**Licda. Gabriela Artavia Monge:** Con base en los informes que presentamos, y considerando que ya el proyecto desde diciembre del 2022 no existe, lo que procede es el cierre, porque entonces ya no es viable el proyecto, hay que proceder al cierre. El cierre, y que me corrija Susan, es un informe donde detalla ¿cuáles recursos se utilizaron?, ¿cuáles fueron los productos que se emitieron?, ¿cuáles quedaron implementados?, ¿cuáles no?, ¿cuál es el porcentaje? Es un informe de cierre informativo es un cierre administrativo, ¿cierto? O sea, de eso no va a salir si depende o no reactivarlo, no, no.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Ok. Listo.

**Ing. Susan Pereza Solano:** Donde dice concluido el proyecto en la primera es ponerle cierre porque estamos...Concluidos es como que hubiera entregado sus productos, estamos cerrándolo ya no va a funcionar y para que sea congruente con el segundo, es que en uno dice concluido en el otro dice cierre. En el primero, Caro (...)

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí no voy a discutir yo. Siguiendo, por favor (...)

sí, los otros es que no le hemos proyectado, sí, sigamos.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** La siguiente propuesta es Acuerdo Tercero. Restituir a todas las unidades técnicas las funciones y competencias que habían sido conferidas y asumidas por el PRONC e instruir a la Gerencia Administrativa, comunicar lo así resuelto en esa línea, cualquier acuerdo de Junta Directiva precedente que se oponga a lo aquí acordado en procura de la transformación organizacional queda sin efecto. Cuarto: la Junta Directiva, bueno, sería que la Junta Directiva realice un taller a la brevedad posible...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Realizará, realizar.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** Realizar un taller a la brevedad posible donde analice y determine...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Para analizar sería, sí, realizar un taller a la brevedad posible por parte de la Junta Directiva para analizar.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** Sería realizar un taller a la brevedad posible por parte de la Junta Directiva para analizar y determinar la arquitectura administrativa, necesaria para garantizar la calidad y oportunidad de los servicios a la población.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Faltó el de la investigación, la Auditoría, ah es que aquí esta.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** El siguiente, sería el Quinto: instruir a la Auditoría Interna, realizar (...).

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Sin embargo, si es posible ahí que también nos den los informes del estado de los proyectos.



## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Previo a ese taller, facilitar a los miembros de la Junta Directiva la documentación de respaldo necesaria.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** No, pero es que yo no quiero que me den más.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** ¿Entonces que es lo que quiere?

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Lo que lo quiero es que me rindan los informes, porque, la verdad que son (...) yo de los otros y además no estaban en las carpetas.

**Lic. David Valverde Méndez:** Para dicho taller.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** En el taller.

**Lic. David Valverde Méndez:** Para dicho taller la administración deberá rendir un informe detallado... ya lo habíamos cambiado, doña Rocío, un informe detallado de...

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Sí, de los productos (...).

**Lic. David Valverde Méndez:** De los productos que poseía el proyecto (...).

**Director Francisco González Jinesta:** De la especificidad del producto.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Es que son propuestas, no son productos (...)

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Aquí los catalogaron en tres, sin implementar, Dirección Institucional de Riesgo, Dirección de Tecnologías Sanitarias, luego sin consolidar, Gerencia General, Área Control de Activos y avances significativos, Gerencia Médica

**Directora Mónica Taylor Hernández:** No, hay un informe detallado de la presentación de todo.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** No sé cómo se llama eso pero... y avances significativos es que es muy amplio, Gerencia Médica, Gerencia de Logística y Dirección Gestión de Proyectos.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, Gabriela va a traerte ese detalle porque ya está listo (...).

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Bueno, era a ver si es posible incluir eso para que ya (...).

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** El quinto sería instruir a la Auditoría Interna a realizar un análisis que determine si existen responsabilidades (...).

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Nos ayudas en esa redacción, Carolina (...) ¿quién le toca? (...). Una investigación, exacto (...) sí, jamás ¿con esa cantidad de plata? (...) durante.

**Lic. David Valverde Méndez:** Durante el proceso.

**MSc. Olger Carrillo Sánchez:** De ejecución del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Y le pone el nombre de todo el proyecto. Sí, señor.

**Director Francisco González Jinesta:** Ya casi soy abogado, qué tipo de (...).

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Administrativas civiles. Dígame, don Gilberth.

**Lic. Gilberth Alfaro Morales:** Es que el tema, yo, bueno, primero la experiencia porque ya uno ha pasado por ahí, cuando de alguna manera esto le llega a alguien, este al final no queda muy claro qué responsabilidades, entonces alguien dice por qué son la administrativa, qué pasó con la patrimonial, además, por ejemplo, yo tengo una responsabilidad de estar aquí en la Junta y la estoy cumpliendo, es decir alguien puede decir no, la responsabilidad era de uno dirigir y todo se cumplió, no es que quiero responsabilidades disciplinarias, administrativas, patrimoniales ambas, etcétera. Eso debe precisarse porque todos tenemos responsabilidades unos las cumplimos otros no, a qué tipo de responsabilidades se refiere el cuestionamiento eventualmente disciplinarias y eventualmente patrimoniales.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, adelante.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Vamos a ver, es que el problema, cuando redactamos de cierta manera, es como que estamos acusando a alguien y entonces yo no estoy acusando a nadie, digo que hay eventuales responsabilidades durante el proceso de ejecución de reestructuración. Cuando ya le ponemos esas otras cosas es para que les tocó tomar alguna decisión tengan una carga emocional y tal vez

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

no fue su responsabilidad es la Auditoría con los elementos que puede tener la Auditoría la que define si hay responsabilidades, que sea la administrativa...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Pero por eso ponemos eventuales, por eso se ponen... Sí, don Olger.

**MSc. Olger Carrillo Sánchez** Es una acotación bueno, señaló don Gilberth desde el punto de vista jurídico, yo no voy a afectar me parece que es importante la precisión. Sin embargo, la Auditoría tiene un espectro de actuación amplia que incluso respetando la voluntad de Jerarca, nosotros podríamos llegar hasta investigar otro tipo de responsabilidades. Yo preferiría, bueno, si se señalan pero eso no significa una limitación para efectos de la investigación que haga la Auditoría, porque también aquí la ley nos cobija en el sentido de la independencia y la objetividad de la auditoria y es nuestra responsabilidad en la investigación que se efectúe analizar de manera conglobante todo tipo de responsabilidades, si se precisan, yo lo aceptaría, que es administrativas, patrimoniales y de otra índole, pero también se podría sobreentender que al dejar abierto el tema de la responsabilidad, e insisto, nosotros como auditores tenemos que verlo de manera conglobante.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, señor adelante, don Gilberth.

**Lic. Gilberth Alfaro Morales:** Tal vez una aclaración, porque bueno, aquí nos están viendo en vivo, esta asesoría legal no está abogando porque a las personas se les abran procedimientos ni se les cobren dineros, es decir, por eso se habla de eventuales responsabilidades, me parece que el tema más semántico que real, es decir, cuando el señor Auditor aclara, y ya a mí me parece que ya es una competencia de él, que él puede, y lo sabemos todo, verdad, puede establecer responsabilidades administrativas, disciplinarias, penales, etcétera, eso está bien. Mi punto va por un tema de la precisión del acuerdo, bueno, ¿qué responsabilidades eventualmente corresponden?

Pero si el señor auditor dice que para sus efectos de lo que es competencia él, servicio de responsabilidades y eso está contenido para efectos de lo que rendir a mí me parece que está bien, pero no es que esté yo teniendo responsabilidades para nadie ni nada de eso produce determinada a quien corresponda.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** No, aclarado, exactamente, no se preocupe y el siguiente Carolina, por favor.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** Sí, señora, el sexto sería: Dar por atendido el acuerdo tercero, artículo 30°, de la sesión 9348, del 22 de junio de 2023.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Exacto, bueno, señores. Sí, don Martín, el cuarto, sí, señor, con mucho gusto. Adelante, don Martín.

**Director Martín Belman Robles Robles:** Podemos inferir de ese Acuerdo Cuarto de que en ese taller vamos a recibir las propuestas que van a sustituir esto que estamos eliminando.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** No, eso sería otra, la etapa que sigue es que esto es así como las acciones y ya.

**Director Martín Belman Robles Robles:** No es porque si uno cierra algo, tiene que quedar claro que sigue, porque lo contrario dentro de 2 años van a decir “esa Junta lo cerró y qué hizo”.

**Director Francisco González Jinesta:** Yo hoy no estoy claro que es lo que sé.

**Director Martín Belman Robles Robles:** No, por eso alguien los tiene que proponer, bueno, no sé cuándo, pero yo creo que las cosas tienen que estar juntas, es decir, hoy cerramos algo y no decimos traigan dentro de tal la sustitución a esta decisión, no sé, me suena mal.

**Director Francisco González Jinesta:** O bien puede que quede cerrado don Martín sin querer polemizar, o bien puede que quede cerrado y no haya decisión a continuar con nada, hoy por hoy...

**Director Martín Belman Robles Robles:** O eso sería lo peor que nos puede pasar.

**Director Francisco González Jinesta:** Bueno, pero (...) es mi punto yo hoy no tengo criterio para decir o agregar algo más ahí.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, Gabriela está proponiendo que a ese cuarto ahí se le indique y la presentación del cronograma de las propuestas que sugiere la Gerencia Administrativa y nosotros vamos a tener que valorar todo, no es solo la parte que nos está haciendo recomendada, sino precisamente necesitamos esta reestructuración, la priorización que vamos a dar a esa reestructuración, ¿cuáles son los procesos o las direcciones o las gerencias que nosotros vamos a meter?

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Director Martín Belman Robles Robles:** Eso queda amarrado una cosa con la otra.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, señor, exactamente sí, señores. Bueno, procedemos entonces con la votación de los 6 acuerdos, por favor, en este momento miembros, directivos (...) nada más, sí, nada más. Votamos los 6 acuerdos, señores directivos.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos a favor.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Y votamos firmeza.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos en firme.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Muchísimas gracias, hacemos el receso para el almuerzo, nos vemos a las 2:00 de la tarde, si Dios lo permite.

**Por tanto,** la Junta Directiva, tomando en consideración lo requerido a la Gerencia Administrativa en el acuerdo III, artículo 30°, de la sesión N°9348 del 22 de junio 2023, en el cual se trasladaba temporalmente el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central a la Gerencia Administrativa para que elabore un informe sobre la Viabilidad de continuar con el mismo y teniendo a la vista lo indicado en los informes técnicos de los oficios GA-DSA-0418-2023/DSA- AEOR-0161-2023 y GA-DSA-0101-2024/DSA- AEOR-0019-2024, la Junta Directiva de -forma unánime- **ACUERDA:**

**ACUERDO PRIMERO:** Con base en los informes y criterios técnicos presentados, se determina la inviabilidad de la continuidad del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, se resuelve dar por concluido el proyecto de forma inmediata.

**ACUERDO SEGUNDO:** Instruir a la Gerencia Administrativa para que, bajo su gestión y conforme el manual PE-DPI-SIPP-MAN002 “MANUAL PARA LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN LA CCSS” vigente; proceda en un plazo de tres meses con el cierre técnico final del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central y rinda el informe respectivo ante la Junta Directiva en el mismo plazo.

**ACUERDO TERCERO:** Restituir a todas las unidades técnicas las funciones y competencias que habían sido conferidas y asumidas por el PRONC e instruir a la Gerencia Administrativa comunicar lo así resuelto; en esa línea, cualquier acuerdo de

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Junta Directiva precedente que se oponga a lo aquí acordado en procura de la transformación organizacional, queda sin efecto.

**ACUERDO CUARTO:** Realizar un taller a la brevedad posible por parte de la Junta Directiva para analizar y determinar la arquitectura administrativa necesaria para garantizar la calidad y oportunidad de los servicios a la población. Para dicho taller la Gerencia Administrativa deberá rendir un informe detallado de las propuestas organizacionales, así como la presentación de un cronograma y propuestas de las acciones y alternativas a seguir.

**ACUERDO QUINTO:** Instruir a la Auditoría Interna para que en el ámbito de sus potestades y competencias realice una investigación para determinar eventuales responsabilidades que pudieron haber acaecido durante el proceso de ejecución del Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central.

**ACUERDO SEXTO:** Dar por atendido el acuerdo III, artículo 30°, de la sesión N°9348 del 22 de junio 2023.

### Votación:

#### Oficio GA-0702-2025

Miembros de Junta Directiva	Sector	Voto	Firmeza
Mónica Taylor Hernández	Estado	A favor	En Firme
Francisco González Jinesta	Estado	A favor	En Firme
Edgar Villalobos Brenes	Estado	A favor	En Firme
Juan Manuel Delgado Martén	Patronos	A favor	En Firme
Juri Navarro Polo	Patronos	A favor	En Firme
Rocío Ugalde Bravo	Patronos	A favor	En Firme
Martha Elena Rodríguez González	Trabajadores	A favor	En Firme
Vianey Hernández Li	Trabajadores	A favor	En Firme



## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Martín Belman Robles Robles	Trabajadores	A favor	En Firme
<b>Resultado:</b>		<b>A favor</b>	<b>En Firme</b>

Receso de almuerzo de 12:30md a 2:00pm

*Se retiran del salón de sesiones el Lic. Randall Jiménez Saborío, Auditoría Interna, Subauditor, MSc. Olger Carrillo Sánchez, Auditor Interno y Licda. Lisette Vega Valverde, DSA.*  
*Ingresan al salón de sesiones el Dr. Roberto Blanco Topping, CISADI (EDUS), Ing. Marvin Agüero Chavarría, CISADI (EDUS) y Ing. Manuel Rodríguez Arce, CISADI (EDUS).*

### ARTICULO 2º

Se conoce oficio GM-4509-2025, del 24 de marzo del 2025, suscrito por el Dr. Alexander Sánchez Cabo, Gerente Médico a.i, mediante el cual presenta INFORME SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTRATO EDUS Y MEDIDAS ADOPTADAS PARA LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS, ATENCION AL OFICIO JD-0084-2025.

Exposición a cargo: Ing. Manuel Rodríguez Arce.

Se consigna en esta ACTA la presentación, oficio correspondiente a la exposición del artículo 2º:

GM-4509-2025-Oficio:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-1903d.pdf>

Presentación:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-c5125.pdf>

Antecedentes:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-51489.zip>

Anexos:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-c1426.zip>

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

*Está terminantemente prohibido y será sancionado con la ley, reproducir, manejar, usar, explotar, la información contenida en las actas o en sus grabaciones.*

Se consigna en esta ACTA la transcripción de lo correspondiente a la exposición y deliberaciones suscitadas, artículo 2°:

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Buenas tardes, continuamos con la sesión de la Junta Directiva y de seguido procedemos con el conocimiento del oficio GM-4509-2025. En la sesión 9499, del pasado 6 de marzo, este órgano colegiado acordó solicitarle a la Gerencia Médica presentarnos un informe sobre la situación actual del contrato EDUS, que tiene suscrito la Caja con el ICE, así como las medidas que están implementándose para garantizar la continuidad de los servicios. Para lo anterior, le doy la palabra al doctor Alexander Sánchez y a su equipo para que procedan con la presentación, gracias.

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Bueno, muy buenas tardes, gusto saludarlos, espero se encuentren muy bien. Bueno, conforme comentaba doña Mónica, traemos un informe en atención de lo requerido por la Junta Directiva en el artículo segundo de la sesión 9499. Bueno, lo primero es, tal vez, mientras inicié la presentación, nada más contextualizar el impacto y la relevancia que tiene el expediente digital en salud hoy en la prestación de servicios en la institución.

Según datos del área de estadística, todas las más de 66000 consultas, por ejemplo, diarias de consulta externa se registran expediente digital, las más de 18,000 atenciones de emergencia, los 343,000 exámenes de laboratorio y otros datos que están por ahí, se registran en el EDUS, es decir, ese registro de atenciones diarias en la Institución, la herramienta para poder dar trazabilidad y mayor seguridad y calidad de la atención se utiliza el EDUS y sus diferentes módulos. La siguiente (diapositiva), por favor.

Un poco en esa línea, también, de hecho, acotar que el informe que es requerido por la Junta sobre el tema del contrato es específicamente sobre el nivel hospitalario, sobre el equipamiento del nivel hospitalario, es decir los diferentes programas y módulos del expediente son desarrollos institucionales y lo que tenemos contratado es el servicio de equipamiento y servicio administrado con el Instituto Costarricense de Electricidad; acá igual, brevemente comentar se ha hecho algunos costos, costos-beneficios del uso del EDUS y bueno, las cifras que están ahí son bastante importantes.

Esto es un análisis que hace el área estadística con la Dirección de Presupuesto, donde básicamente eventualmente no disponer de acceso al expediente digital esos son los impactos, estamos hablando de que incluso periódicamente puede haber un impacto de

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

cerca del 2% en todos los procesos institucionales que realizamos o en el registro y la gestión de esos procesos y eso evidentemente con base en el tarifario institucional tiene un impacto financiero, básicamente era como ilustrar un poco el impacto que podría tener el no disponer de los servicios del expediente digital en salud en el nivel hospitalario. La siguiente (diapositiva), por favor.

Bueno, acá brevemente igual, solo como antecedente recordar que la base de este contrato que se realiza con el Instituto Costarricense de Electricidad es la Ley 9162, la ley EDUS, que, en lo que nos interesa, bueno, es, declara interés público y nacional, las fases de planeamiento, diseño, ejecución e implementación, incluso operación del expediente digital, y también esa ley en su transitorio nos dio cinco años a la institución para implementar el expediente digital. Se publicó en la Gaceta el 23 de septiembre del 2003, es decir, el 23 de septiembre del 2018 la institución debía completar la implementación del EDUS, tanto en primer nivel de atención, que nos dio tres años, como posteriormente a nivel hospitalario en el 23 de septiembre del 2018. La siguiente (diapositiva), por favor.

Aquí quisimos ilustrar los hitos principales en torno a la gestión del contrato, vamos a irlos detallando más adelante. Lo primero es, conforme ley, la institución hizo un abordaje escalable, iniciamos con el primer nivel de atención y después asumimos el proceso hospitalario. Vean que el 28 de mayo de 2015 la Junta Directiva autoriza a la unidad ejecutora, en ese momento del EDUS, ingresar en el proceso de implementación del EDUS a nivel hospitalario.

El contrato como tal inicia una serie de coordinaciones técnicas y es en agosto a octubre de 2017, donde la Comisión Técnica, en ese momento la conformaron todas las instancias que estaban a cargo de la Gerencia de Infraestructura y Tecnología, nada más para referirlo, tenemos Dirección de Tecnología, Dirección de Arquitectura, Dirección de Mantenimiento, Dirección de Proyectos Especiales, Dirección de Equipamiento y Proyecto EDUS, participaron de ese proceso, hubo estudios de razonabilidad de precio y hubo un visto bueno también de la Dirección Jurídica para subir a la Junta Directiva este contrato que se adjudican el 16 de noviembre del 2017.

Otro hecho relevante, que también vamos a detallar más adelante, es la adenda que se hace, la adenda 1, que incluye el servicio de imágenes médicas, eso fue en abril del 2021. El hito importante también que es la ampliación del plazo de operación que se realizó en el artículo noveno de la sesión 9317 de Junta Directiva, del 6 de marzo del 2023. Entonces, esos son los hitos, tal vez macro, y vamos a ir detallándolos un poco para información de las señoras y señores directivos. La siguiente (diapositiva), por favor.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Acá tal vez, esto es importante, esta fue la estrategia de implementación que utilizamos como Institución para llevar el EDUS a los hospitales; no fue un proceso, si bien es cierto, tenemos un plazo corto, es imposible hacer un Big Bang en ese tipo de soluciones en entornos tan complejos, entonces hicimos una gradualidad también en los procesos. Arrancamos con una primera fase de admisión, la parte quirúrgica y urgencias que son los puntos de acceso al sistema, ese fue el primer componente.

La fase dos fue toda la implementación en la consulta externa y finalmente cerramos en los servicios de hospitalización y de apoyo esa fue la estrategia de implementación que ahorita van a ver, tiene una secuencia lógica con el contrato, con las fases de implementación. La siguiente (diapositiva), por favor.

Brevemente acotar, el contrato tiene tres elementos principales: servicios administrados que son todos aquellos elementos, vamos a decirlo así, no son activos Caja es un tipo leasing, lo que contratamos es esta computadora, pero como un servicio y el proveedor tiene que comprometerse con niveles de operación de esos servicios, si me falla la computadora, tienen un plazo específico para atenderla, para resolverlo, para que la operación para la continuidad de la gestión no se impacte, entonces, esto aplica para equipo cómputo, impresora, switches, incluso equipo electromecánico, hay diferentes elementos que conforman el contrato.

El segundo elemento es la obra interna que básicamente, y tal vez acá de recordar, cuando en el contexto de implementación del EDUS no todos los establecimientos tienen las condiciones mínimas necesarias para poder operar un sistema de información en línea e interconectado, entonces, surge el elemento de obra interna para hacer las adecuaciones a los hospitales necesarias para que se adecuaran a la mejor práctica en infraestructura electromecánica y tecnológica. Y, finalmente, tenemos la red de imágenes médicas que fue la adenda que se incluyó posteriormente en dicho contrato. La siguiente (diapositiva), por favor.

Acá, esta es la ilustración tal vez más relevante y en la que más vamos a enfatizar porque es donde se ve un poco la lógica de cómo se construyó el contrato, acá yo no sé si me puedo poner de pie, no sé si me escucho, ¿sí? (...)

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Un momentito, Manuel, le van a poner un... es más fácil, un micro.  
(...)

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Bueno, como ustedes vieron el contrato se firma en noviembre de 2017 y tiene una vigencia contractual de 111.5 meses, la sombrilla

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

contractual cubre esos 111.5 meses con una vigencia, en ese momento, del 31, bueno, todavía está en ese proceso, 31 de marzo del 2027, esa es la sombrilla inicial del contrato.

Y el contrato, como ustedes vieron, tiene además tres fases que responden a la estrategia de implementación, entonces hay una fase de planificación, hay una fase de implementación que tenía 50 meses, que en su momento con base en estos procesos finalizaba el 16 de marzo del 2022, y una fase de operación por elemento instalado, entonces, aquí, como a modo ejemplo, era el 9 de marzo del 2018, el equipo llega al Hospital de la Anexión, ¿a qué llega? a implementar la primera fase de la estrategia, los servicios de ingreso, cirugía y emergencias y equipa, pone 205 ítems del contrato en el Hospital de la Anexión, que empiezan a operar y tienen una operación de 60 meses conforme lo establecido.

Posteriormente, en el 2021, como ustedes vieron, en abril, se incluye la adenda del servicio imágenes médicas, entonces, ¿qué pasa acá?, la vigencia se amplía hasta el 16 de agosto del 2028 y se hace una ampliación de ambas fases para coincidir con el proceso de implementación. Entonces, acá en la parte de implementación, la adenda nos lleva hasta el 9 de julio del 2024 y en el tema operación llega hasta la vigencia contractual final, con base en la sombrilla inicial del plazo de contratación. Recordar, esto es una contratación, fue una contratación por excepción de entes de derecho público y marca toda esa estrategia de implementación que tenemos. La siguiente (diapositiva), por favor.

Bueno, acá importante, en torno a la continuidad del contrato, la Institución, de momento, recordar que el EDUS estaba en diferentes gerencias, pero se han hecho gestiones para informar sobre la continuidad del servicio. La siguiente (diapositiva), por favor. Acá es importante, que desde el 2021 se iniciaron las gestiones de la Gerencia de Infraestructura y Tecnología para informar sobre el vencimiento de los plazos de operación inicialmente establecidos, hay una gestión que se hace de la Gerencia General para conformar un equipo, no obstante estudio costo de beneficio no se logra materializar y es así como llegamos a una instrucción de la Gerencia General para que la Gerencia Médica, ya el EDUS, en la Gerencia Médica, en una primera ocasión en la Gerencia Médica, gestione una propuesta de continuidad y a partir de ahí es donde ya brincamos a la presentación que se hace en el 2023 para la continuidad del servicio. La siguiente (diapositiva), por favor.

Bueno, y es acá como llegamos al 6 de marzo, el 2023, donde en la sesión de Junta Directiva, el artículo noveno en la sesión 9317, se toman estos dos acuerdos: se amplía o se aprueba modificar el contrato, la cláusula 4.1.3, por 12 meses adicionales de servicio

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

y un monto de 12.000 millones de colones, y se conforma una comisión para que precisamente coordine con el ICE el costo beneficio y las mejores condiciones económicas para los intereses institucionales.

Acá el tema es que, no se pueden generar productos a partir de esa comisión y llegamos al año 2024, la siguiente (diapositiva), por favor, con la situación de vencimiento de algunos plazos, que fueron parte ya de los criterios que emite la Dirección Jurídica sobre el tema. La siguiente (diapositiva), por favor. Básicamente, la Dirección Jurídica tiene dos criterios, uno es específicamente entorno a la adenda número 1 del proyecto REDIMED donde, en resumen, en las conclusiones de la jurídica, dice que excede el 50% del plazo originalmente contratado, acá tal vez la referencia es, la adenda se hace por 27.75 meses y se enfoca, en que debió ser de 25 meses, o sea, el elemento central son esos 2.75 meses de operación. La siguiente (diapositiva), por favor.

Y el segundo criterio de la Dirección Jurídica es precisamente sobre ese acuerdo que toma la Junta en marzo del 2023, donde señala que cada elemento debe analizarse por separado a partir de la habilitación y que el plazo de operación de cada elemento finaliza de manera escalonada, según fue instalado, con lo cual, finalizado el plazo de la última fase, finalizará la vigencia contractual para cada elemento específicamente y también refiere la jurídica, en su punto 3 de conclusiones, que no se cuenta con verificación de legalidad de la Dirección Jurídica, ni la recomendación de la Comisión Especial de Licitaciones en ese proceso que se llevó a cabo ese acuerdo que se trajo a la Junta Directiva. La siguiente (diapositiva), por favor.

Acá también hay un criterio de un equipo de abogados que precisamente a raíz de un acuerdo de Junta Directiva se conforman y ellos también emiten una opinión jurídica sobre la temática del contrato. Básicamente igual, en el tema de conclusiones ellos señalan que, por lo cual a la fecha se encuentra vigente el contrato para ejecutar todos los componentes que integran el objeto único de adquisición de un servicio administrado, reiteran que el objeto contractual es único, integral y que el mismo tiene la vigencia de 128 meses. La siguiente (diapositiva), por favor.

Acá, tal vez, lo que sigue es contarles un poco algunos acuerdos que toma la Junta Directiva en torno a esta temática. La siguiente (diapositiva), por favor. Lo primero es que en el artículo segundo, la sesión 9415, la Junta Directiva declara formalmente la urgencia en función de los criterios emitidos por la Dirección Jurídica y en un acuerdo segundo instruye a la Gerencia General para que inicie una contratación de urgencia, sin embargo, en este interín ingresa también la opinión jurídica del equipo de abogados institucional y

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

la Junta en el artículo segundo de la sesión 9421 revoca el acuerdo primero y segundo de esta sesión. La siguiente (diapositiva), por favor.

En ese escenario, lo que tenemos posteriormente es un oficio de la Gerencia General, en su momento Máster Vilma Campos, donde le solicita la Junta o le plantea que no queda claro en los acuerdos si la decisión de la Junta Directiva es apartarse o no de los criterios de la Dirección Jurídica institucional y que resulte necesario y fundamental se aclare o se amplíe para proceder conforme. La siguiente (diapositiva), por favor.

Entonces, a nivel de acuerdo de Junta Directiva, la última acción que sobre esta temática es el artículo segundo de la sesión 9469 del 6 de agosto del año pasado, donde instruye la Gerencia Administrativa para proceder de manera prioritaria con la contratación de asesoría legal externa especializada en contratación administrativa, entonces tal vez en la línea más administrativa jurídica esos son como los hechos hasta la fecha y ahora procedemos a comentarles brevemente también algunas acciones, el estado actual del contrato, que es importante también para conocimiento de la Junta Directiva. La siguiente (diapositiva), por favor.

Bueno, contarles que conforme los dos elementos que tenemos en el contrato, el tema de servicio administrado y obra interna, tenemos una ejecución del 47% del presupuesto asignado en este momento; acá recordar que, si bien es cierto, el contrato es un contrato paraguas para los 29 hospitales, evidentemente los hospitales nuevos y los proyectos estaban incluidos en el portafolio de inversión decenal, no se incluyeron por ser infraestructura nueva, por ejemplo, en Turrialba, un Monseñor Sanabria y en el caso de imágenes médicas tenemos una ejecución del 62% conforme el tope presupuestario establecido. La siguiente (diapositiva), por favor.

Acá contarles que llevamos un 78.8% de avance en el desarrollo de obra interna, esta foto es de hace un par de semanas, donde todavía hay hospitales, por ejemplo, en San Juan de Dios, Calderón Guardia, Hospital México, donde nos encontramos desarrollando infraestructuras, recordar que acá es el escenario para que la infraestructura institucional se adapte a la mejor práctica, incluso aquí hay temas hasta de leyes en electricidad y entre otras cosas, reducción de riesgos y elementos que son necesarios para que el EDUS opere con un nivel de disponibilidad importante y alto. La siguiente (diapositiva), por favor.

Acá tal vez nada más resaltar, ya tenemos tres establecimientos que se han entregado y recibido conforme. De lo que decía el servicio administrado, hoy tenemos 14.402

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

elementos funcionando en el nivel hospitalario, funcionando con esas condiciones de servicio. Tal vez acá, importante...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Lo interrumpo un momentito, Manuel,

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Si, señora, por favor.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Adelante, Juan Manuel, por favor.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Nada más, Manuel, en la anterior (diapositiva), como para ubicarnos, estaba hablando con el compañero Edgar, en la anterior (diapositiva). Nos llama la atención México y San Juan de Dios 45% ¿qué se está haciendo y qué falta?

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Sí, vamos a ver. Tal vez es importante. Para cada establecimiento hay un plan de trabajo específico. De hecho acá, como pueden ver, incluso para cada piso, por ejemplo, en los hospitales que son, digamos de más en línea vertical, hay un trabajo de acondicionar cuartos de comunicación, por ejemplo, cableado estructurado, desarrollo de infraestructura, incluso electromecánica, por ejemplo, en el Tony Facio implementamos una central, una planta eléctrica grande para mejorar y dotar de las condiciones necesarias a todo el hospital, recordando que en este caso es importante. Esto incluye los elementos o los usuarios que tienen acceso al expediente digital, entonces, entramos en los hospitales, solo en la parte médica, en urgencias, consulta externa y hospitalización, servicios de apoyo no incluye elementos administrativos, pero, evidentemente acá tal vez, los nacionales son los más complejos a nivel de ejecución, de hecho, un San Juan de Dios con su infraestructura requiere incluso permisos de patrimonio.

Bueno, Jorge es el experto acá, pero ha sido un despliegue importante de infraestructura tecnológica y básicamente estamos haciendo cableo estructurado, elementos civiles, electromecánicos y adecuación de elementos tecnológicos, obra interna para que la infraestructura que está operando se adapte a la mejor práctica.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Jorge, adelante, por favor.

**Ing. Jorge Granados Soto:** Nada más para aclarar ahí un poco, me parece que Manuel lo ha mencionado, una primera fase del proyecto era la infraestructura temporal para

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

poder poner en funcionamiento, entonces imagínense, no sé, qué había una pared y entonces ponemos de parche una canaleta para meter ahí cables eléctricos, por ejemplo, eso no puede quedar así, la normativa no lo permite entonces, pero eso permitía poner en funcionamiento el expediente, entonces, ahora lo que Manuel menciona del desarrollo específico la obra interna para estos hospitales es ahora sí tenemos que ir, por decirlo de una manera, a romper la pared, a meter tubería específica para la parte eléctrica MT, meter los cables bien, sellar la pared, resanarla, pintarla y dejarla bien, eso es un poco la diferencia entre la obra que ellos están desarrollando ahora, que ya es dejar la infraestructura de manera adecuada para la posibilidad de que todo lo que requiere el expediente funcione que es toda la infraestructura tecnológica y lo primero que ellos hacían que era la habilitación temporal del servicio, gracias.

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Sí, tal vez ahí en la línea que plantea Jorge, hablamos de esa habilitación inicial y, por ejemplo, ahorita tenemos más de 4,000 access points, servicios de internet inalámbrico en los Hospitales, porque fue esa primera etapa a donde como habilitamos en el plazo de ley el expediente en condiciones tecnológicas idóneas, pero esta parte es ya para garantizar una disponibilidad, evidentemente hay un tema de nivel central, pero una disponibilidad a nivel hospitalario que tenga la infraestructura suficiente y necesaria para operar el EDUS.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** No. Continúa, por favor.

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Ok, no, lo que les decía, vean incluso que acá quisimos ilustrar como no solo son computadoras, como les decía este equipamiento es parte, los aires acondicionados, la parte de infraestructura electromecánica es muy importante porque es, y de hecho, bueno, yo creo que también es un hecho, muchos centros no estaban preparados a nivel tecnológico para recibir un expediente, en línea Hoy tenemos, por ejemplo, solo el sistema expediente más de 25,000 usuarios que ingresan a ese aplicativo diariamente. La siguiente (diapositiva), por favor.

Y bueno, acá ya cerrando un poco con el tema de imágenes médicas, he comentado otras sesiones que estamos trabajando en tres establecimientos con diferentes niveles de madurez; tenemos más de 12,000.000 de estudios radiológicos almacenados en la plataforma en los diferentes elementos que están incorporados en la solución. Acá ustedes pueden ver un poco en el flujo del tiempo, cómo se ha comportado esa cantidad de estudios. La siguiente (diapositiva), por favor.

Y bueno, y acá creo que está la última antes de la propuesta de acuerdo, básicamente cómo se han comportado, evidentemente el San Juan de Dios es la que tiene más

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

estudios en la plataforma, de cerca del Hospital San Vicente Paul y el Hospital Calderón Guardia y los demás centros con diferentes niveles de madurez a nivel de consumo y utilización del aplicativo. La siguiente (diapositiva), por favor.

Sería la propuesta de acuerdo, no sé si tiene alguna duda o alguna consulta.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Compañeros directivos, si tienen alguna observación o alguna duda, adelante, por favor. Rocío, por favor.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Gracias, buenas tardes, señora presidenta, compañeros. Manuel, tengo unas dudaditas con respecto al contrato (...) venían aquí, entonces, ¿el contrato hoy está vigente?

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Sí, señora, correcto.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Y entonces en este período de tiempo estos temas (...) de hace un año para atrás, ¿cómo le han estado pagando al proveedor?

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Sí, en este momento no hay acreditada una irregularidad en la contratación, si bien es cierto, están los criterios, la administración no ha formalizado esa contratación irregular y se ha venido cancelando el rubro correspondiente conforme, recibiendo los servicios que también están pactados en el contrato.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Y si lo relacionamos, porque estuvimos viendo la semana anterior con el tema del PESDI que habíamos visto, eran 13 proyectos, ¿dónde están en la presentación como para relacionarlos con este que nos estás presentando hoy del estatus?

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Ok, tal vez es importante, la infraestructura es como la base, ahí tenemos como el soporte para, pero como decía Jorge ya desde el 2018 prácticamente estamos operando el expediente digital con un nivel de servicio, entonces, realmente la mayoría de los proyectos que estaban planteados de los 11, por ejemplo del PESDI, no requería mucha inversión en infraestructura, entonces, por ejemplo, un sistema apoyo de decisiones clínicas es meramente software, entonces, la infraestructura inicial podía soportar esa gestión, por eso no se mapea directamente algún requerimiento de los programas PESDI con la infraestructura, específicamente habilitación definitiva, con la habilitación inicial el análisis técnico es que podían ejecutarse esos elementos, porque era más que todo un tema de nivel central, plataforma

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

central, que eso es importante también y la infraestructura local ya podía soportar la ejecución de esos otros módulos o funcionalidades.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Juan Manuel, por favor.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Gracias, presidenta. Manuel, entendiendo que acabas de hacer referencia que el contrato está vigente y te escuché hablar que es contrato regular, o sea, estás afirmando que es un contrato regular, entonces ¿a qué vamos con todo esto?, ya tenemos claridad de que hay una necesidad de aterrizar una certeza jurídica sobre esto, entonces, obviamente, aquí, don Gilberth, también ocupamos de esa certeza; al día de hoy en estos momentos no contamos con un criterio aterrizado jurídico que creo que es el que necesitamos terminar de amarrar para poder tener claridad en este punto, entonces, ya que estamos tocando este tema, talvez hacer ese repaso de Manuel y tal vez escuchar a don Gilberth porque ese es el elemento que nos convoca, estamos esperando como Junta Directiva a tener la plena claridad de que estamos ante un contrato regular. Entonces, ahora que don Gilberth opine...

Entonces el punto es, a lo que queremos llegar es, si eso efectivamente todavía es así, por qué lo estás afirmando, o no, entonces más bien es también, un poco en la línea con don Gilberth, es necesitamos tener esa certeza lo más pronto posible, entonces, escuchar tal vez esas dos posiciones, recuerdo que hubo recordar que tuvimos un taller.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** La Comisión la Comisión *Ad Hoc*.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Exactamente, correcto, está a un criterio de Comisión *Ad Hoc* que ya emitió algún criterio que es parcial, no aborda todos los elementos que en su momento la jurídica también había señalado, entonces no queremos correr ningún riesgo y eso es casualmente un poquito lo que también queremos tener claridad, tal vez si nos pueden repasar los posibles riesgos legales de que al día de hoy esta incerteza se esté presentando, porque si efectivamente tu opinión es que el contrato es regular, está todo bien y si don Gilberth dice que puede ser que no, necesitamos tomar una decisión ya y que solo quiero recordar en este punto que este es un tema que una moción que presentamos hace no sé, tal vez dos meses algo así, esto requiere un abordaje prioritario, entonces, teniendo la claridad del panorama, lo que nos convoca es tener una absoluta certeza en los criterios jurídicos, obviamente ligados a los técnicos, gracias.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, don Gilberth, por favor.

**Lic. Gilberth Alfaro Morales:** Tal vez hacer un breve repaso en esa línea jurídica y a partir de (...), van a consulta ahora, en el 24, de febrero-enero del 24, la jurídica en torno a la posibilidad de una ampliación de plazo del contrato. Cuando la profesional encargada analiza el asunto, es decir, con mucho detalle, entendí que eran más de 80,000 páginas que conforma toda la información, es la información que se me dio, eso se llevó mucho tiempo, y entonces al final la jurídica hace un dictamen y dice “vieran que no”, es decir, hay a la larga un acuerdo de Junta Directiva que ahora señaló Manuel que no está adoptado conforme a derecho, entonces lo convierte en irregular y se entendería que a partir de ahí las demás cosas también serían irregulares.

También señala la jurídica, lo voy a decir así, por ejemplo, cuando Manuel explica el tema, él habla de plazo de inicio y plazo final al 2028 y entonces la interpretación que hace la administración que en alguna medida, con apoyo de la Comisión Jurídica que se integró, es que la administración puede jugar en ese techo, puede moverse ahí, es decir, por ejemplo, la parte de implementación que en el contrato dice que es de 60 meses, voy a decirlo así, en la parte operativa la administración dice “mira, son 60 meses, pero la verdad es que yo la parte operativa en este caso concreto la realizo en dos meses”, y la realiza y la instala lo tiene que instalar; la Jurídica en eso sí tuvo una diferencia, la jurídica dice “más o menos, los contratos dicen lo que dicen” y el contrato, en la cláusula correspondiente que regula los plazos, dice “si hay un techo”, si hay un techo, en ese caso me parece que eran 111 meses inicialmente.

Pero en el contrato se dice que hecho ese techo hay plazos que se deben cumplir y operaciones que deben realizar, entonces 50 meses para... qué sé yo, para la instalación, la parte de logística y 60 meses luego en ese servicio para la puesta en operación de ese servicio, no dice otra cosa, esa fue la lectura que hizo la Jurídica.

La verdad que, luego de eso fue que la Junta pide un criterio a esta Comisión integrada de compañeros de la Institución, ¿sí?, y ellos hacen un criterio que es conteste con lo que señala la administración, que es un tema elástico, entonces, voy a decirlo así, que en realidad están enunciados 50 y 60 meses, pero que pueden no ser 50 o pueden no ser 60, entonces, la Jurica dice no, el contrato dice lo que dice.

También ha habido un tema un poco complicado porque en honor a la verdad, la Jurídica, como todos los criterios, hacemos un criterio y lo mandamos y uno espera que le sirva para algo a la Institución, a la Junta, pero cuando la Junta ya recaba el criterio de la Comisión y otras sellaron actividades donde ya la Jurídica no fue incorporada, es decir,

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

criterio, se fue y se fue de nuestras manos. Al final, claro, la Junta termina en un predicado en el que yo creo que todavía no ha salido, porque ahí tiene un criterio de la Dirección Jurídica, tiene un criterio de una Comisión que nombró que dicen cosas diferentes, seguro que todo mundo con la intención de hacer lo mejor posible, pero, ahí sí, no coincidimos, para decirlo así, las dos unidades, para decirlo así, aunque es un grupo de trabajo y entonces, claro, con el problema, como señaló Manuel, que la Junta dice, de acuerdo al primer criterio jurídico “no, la compra así ya no va, entendemos que no, hagamos una compra de urgencia y se acordó, eso era una válvula de escape, pero un puente que permitía.

Pero luego, con el criterio de la Comisión, la Junta dice no ocupamos la compra de urgencias, vamos a revocar, digamos con lo ordinario, pero cuando la Junta manda a un acuerdo a la Gerencia General y le dice “siga con lo ordinario, no hay problema”, la gerencia dice “no, acláreme si esto está bien y si procedo” y ahí la Junta, francamente, no aclaró inmediatamente la respuesta, sino que lo que hizo fue que mandó el tema a una comisión especial, una comisión de las que tiene un comité para que lo viéramos ahí, ahí nos sentamos, pero tampoco fue como un taller fue la cosa de posición de jurídica y posición de comisión y no se llegó a nada otra vez y así fue expuesto por esa comisión luego en el seno de la Junta Directiva.

Y la Junta lo que acordó, vean ustedes que alambicado, lo que la Junta acordó fue que se contratara a un especialista, yo no sé si uno o varios, eso no tiene para mí importancia, pero que contratara a alguien externo a la Caja para que dijera quién tiene la razón, si la Jurídica o si la tiene la Comisión de Profesionales que integraron. Bueno, ese es el tema ahí. Lo que sucede es que con ocasión de, ahora hablaba don Manuel, de que tomaron la decisión de que ese tema se viera y con urgencia, hubo una reunión de, ahora sí, de trabajo, de conversar la Jurídica con los abogados que integraron esa comisión y con la administración, con don Manuel y su equipo y nos explicaron, voy a decirlo a mi manera, cosas que no están en el contrato, pero que parece que en la parte operativa podrían permitir entender la posición que tiene la administración.

Entonces, ahí fue donde nosotros dijimos de la Jurídica, caramba, podemos estar en condiciones de revisar desde ese enfoque el tema, que nos den insumos, pero voy a ser honesto, no es cuestión que uno se va y regresa mañana ni pasado, de hecho, de eso ha pasado varios días, tengo dos abogados en eso y en otros contratos más de medicamentos, de equipo médico, es decir, están en varias cosas.

Pero lo cierto del caso es ¿por qué razón?, porque ellos, leyendo otra vez la información con los ojos de lo que la administración nos dio y nos, y comentamos ese día, con esos

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

ojos surge la necesidad de que la administración nos aclare, eso sí, unas cositas, porque no puede uno simplemente decir, ah bueno, como estamos ese día y dicen que esto es así, debe ser así, las cosas no operan de esa forma, entonces con toda la verdad (...) no, sí, don Manuel y los encargados ellos tienen una explicación, a mí me parece razonable, pero es que hay que documentarla también para tener el ángulo nosotros de si eso es así.

Entonces los abogados ya hicieron el estudio del expediente que no es menor, ya con este nuevo enfoque para ver si por ahí va la cosa, yo tengo en mi poder, ya el lunes me pasaron un borrador de cuatro preguntas temáticas que se le estarían trasladando a don Manuel para que nos aclare esa apuesta operativa de ese contrato para ver si es así; la intención es que si eso no es aclarado sólidamente, podría ser que la Jurídica reconsidere el criterio y diga “sí, va por ahí”, porque nosotros, es decir, la Dirección Jurídica no es de posiciones a ultranza, es decir, puede ser que haya un ángulo que no hayamos visto, porque en este caso no hemos tenido esa retroalimentación con la administración.

Y esa es la historia, yo tengo ahora ese documento que seguramente mañana, ahora le decía a don Juan Manuel, es posible que mañana les llegue a ellos, incluso quería conversar con don Manuel para darle el contexto de qué apunta el documento para estar evitando ese “cartas van y cartas vienen”, pero esa es la situación.

La esperanza entonces, mientras esto está ocurriendo, la respuesta a lo que dice don Manuel es desde la Jurídica hasta hoy sí estamos en una contratación irregular desde el punto de vista de la Dirección Jurídica, porque plazos vencidos y más allá de esos plazos vencidos se han estado recibiendo servicios, hablo desde los documentos que hemos (...)

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, desde el punto de vista, la Dirección Jurídica y la recomendación que giraron a la Junta Directiva.

**Lic. Gilberth Alfaro Morales:** Lo que hemos hecho para la comisión legal designada y en consecuencia para la administración, está operando con la idea de que el contrato está vigente y que como tienen ese plazo extremo a extremo, más allá de los renglones que están en el contrato, pueden hacerlo, esa es la situación que hay. Yo, estamos haciendo un trabajo muy serio porque es mucho lo que está de por medio esto es un tema muy grande, pudo haber sido pequeño, pero pequeño o grande hay que hacerlo como corresponde, no hemos querido cerrarnos a la posibilidad de encontrar una salida jurídicamente sólida, pero que también le funciona a la administración y por eso estamos

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

en esa revisión que estoy señalando, que yo esperarí, y con esto algún comercial también de una vez, que tal vez en unos 15 días poder ya tener el criterio jurídico con esa respuesta que nos daría la administración y ojalá ayude a salir de este entuerto.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, gracias, don Gilberth. ¿Algo más, Juan Manuel, ibas a agregar? ¿No? Francisco.

**Director Francisco González Jinesta:** Gracias, doña Mónica. Don Gilberth, a ver, póngame en los escenarios de riesgo que estaría esta Junta el seguir con el contrato irregular como usted lo mencionó o estar a derecho con el contrato. Me imagino que estar a derecho no debe haber ninguna implicación, pero, entonces, el estar trabajando con un contrato que según su criterio hasta ahora no es regular, ¿a qué nos está exponiendo?

**Lic. Gilberth Alfaro Morales:** Sí, la primera implicación, puede tener varias, pero la primera, que es de carácter administrativo contractual, es que, si el servicio se recibe, se debiera pagar el costo del servicio, no un rubro por lucro. Una contratación se entiende irregular cuando de alguna forma no está apegada a los procedimientos que la ley prevé para que se lleve a cabo en su formulación, en su elaboración o ya sea en su ejecución, y se aparta de lo que legal y contractualmente hablando corresponde.

***Se retira temporalmente del salón de sesiones la directora Vianey Hernández Li.***

A partir del momento en que se da un evento donde ya nos apartamos de esa juridicidad se convierte en irregular la relación y la consecuencia para el contratista es que la que la administración no debiera pagarle el precio pactado con todo y su lucro, y lo que es propio de un contrato, sino tendría que pagarle solo el costo correspondiente del... y que lo que puede tener una trascendencia muy importante, podría ser que hayan responsabilidades, es decir, detrás de una situación de estas, si fuera así, la pregunta que surge es ¿y cómo llegamos aquí?, ¿qué pasó?, eso es un tema que podría surgir.

Y depende de... porque esta Junta, en mi opinión, todavía está, bueno, esta Junta todavía más, tratando de saber de qué se trata el tema como hasta hoy lo están viendo, pero a la larga, ya con mayor conocimiento, una mayor madurez de la situación jurídica y seguir en eso, eventualmente puede tener otras consecuencias de carácter hasta penal, eventualmente, entonces sí es un tema de mucho cuidado.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, adelante.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Director Francisco González Jinesta:** Lo que puedo interpretar, don Gilberth, es que estaríamos haciendo pagos indebidos si se mantiene el criterio de que el contrato no es válido, *ergo*, o sea, estaríamos expuestos a lo que legalmente tengamos que ser expuestos por estar pagando algo que no está formalmente establecido, no está legalmente establecido, no está vigente, no sé cuál es el término más adecuado, ¿esa es la consecuencia?

**Lic. Gilberth Alfaro Morales:** Sí, señor, si los pagos se están haciendo íntegramente, sin hacer esa deducción, que se dice que si no se determina con precisión sería un 10% que hay que rebajar de lo que se estaría pagando si estaríamos haciendo un pago irregular desde ese punto de vista.

**Director Francisco González Jinesta:** ¿Quién me puede contestar en ese momento si esos pagos se están haciendo con esa retención?

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, Manuel.

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Gracias, sí, no, en ese momento doctor, tal y como lo comentaba, el servicio y los pagos se han venido haciendo de forma ordinaria, sin reducción de lucro cesante. Tal vez, nada más quisiera acá agregar que eventualmente también en el caso de que se terminara alguna irregularidad y tal vez, no sé si don Esteban podría ampliarlo, la Caja podría retener también pagos de los que tenemos servicio durante mucho tiempo todavía, entonces, eventualmente, si algo se ha pagaba de más la Institución podría retener de las facturas que tiene en este momento algún pago que represente tal vez esa posible suma de lucro.

**Director Francisco González Jinesta:** ¿Me permite, doña Mónica? Pero, entonces, por lo que usted me está diciendo, en este momento se están haciendo los pagos completos y lo que le entiendo a don Gilberth es que eso nos está metiendo a nosotros, Junta Directiva, en una eventual responsabilidad. Yo quiero hora hacer llamado de atención a este tema yo... ¿por qué no se está reteniendo de manera preventiva? Pregunto, para para salvar responsabilidades.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Adelante. (...)

***Se reincorpora al salón de sesiones la directora Vianey Hernández Li.***

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Gracias, tal vez antes de que contesten, Manuel, porque quería tocar algo más, vamos a ver, y entendiendo que efectivamente y

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

si ellos asumen que está regular, no están, o sea, no están reteniendo nada porque creen que es regular, pero entonces a mí también me gustaría entender, entiendo que podrían haber eventualmente algunas otras consideraciones económicas que podrían haber señalado el ICE o sus contratistas, que también eso lo quiero tener claro, ya no solamente el elemento del riesgo de la contratación irregular y aquí tenemos una disputa entre 2 partes, a una que dice todo está normal, pago normal, otra que dice no y entonces, claramente la Ley de Compra Pública o Contratación Administrativa señalaba que se tiene que retener un porcentaje, que le entiendo a Manuel, todavía se puede hacer esa retención, pero, entonces, ¿hay alguna otra consideración que también tenemos que tener en estos momentos?, porque, de nuevo, esto lo que nos trae de frente es ¿por qué nosotros no estamos resolviendo esto con...? O sea, ¿cuándo fue la primera vez que hablamos de este tema, esta Junta por lo menos? Gracias.

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Sí, señor. Tal vez bueno, y en la línea también del doctor, recordar como planteaba don Gilberth, eso aumenta a raíz de los de las diferencias de criterio incluso la...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, Esteban, gracias.

**Dr. Esteban Vega de la O:** Porque me parece que se están entrando en algunos temas muy de fondo de algunas relaciones contractuales y de participación de terceros, y ahí más bien mi consulta, don Gilberth, ¿esos temas no serían convenientes no abordarlos?, en los que hay una divergencia de un tema contractual, porque hay posiciones incluso de la Dirección Jurídica del ICE y ha habido sesiones con ellos y hay posiciones encontradas con la institución estar dilucidando ya muchos elementos que...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** No, y estamos suponiendo, porque no hay una determinación, entonces no podemos sobre supuestos crear una situación que no es la correcta, porque precisamente lo que necesitamos es tener la certeza, entonces, no estamos hablando que nosotros como Junta ya asumamos una posición.

***Se retira temporalmente del salón de sesiones el director Juri Navarro Polo.***

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Sí y bueno, en relación a consulta de don Juan Manuel, de hecho, recibimos hace unas semanas una solicitud de una valoración, de un reajuste económico, de un impacto ahí por esto, pero eso entra en la operativa ordinaria de la ejecución contractual, creo que es un tema que no corresponde, es un tema de la administración propiamente y se está analizando como parte de la ejecución ordinaria del contrato.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, gracias. Bueno, vamos a ver una cosa. De lo que, recapitulando de lo que tenemos, pues, entonces, según el estado de avance que ustedes nos presentan, la situación ustedes han ido desarrollando las etapas del proyecto de acuerdo al marco que tienen que es el objeto del contrato y la funcionalidad o las posibilidades que le da ese contrato.

Dentro de lo que ustedes mencionaron, mencionaron que precisamente la Junta Directiva en determinado momento ante tener dos criterios, los cuales considera válidos, no es que nos estamos inclinando ni por uno ni por el otro, sino que lo que solicitó fue a la Gerencia Administrativa, que la Gerencia Administrativa iniciara un proceso de contratación de una consultoría en el cual nosotros pudiéramos, ese tercero pudiera decirnos a nosotros, eventualmente, ¿cuál es la posición que considera que es la viable?

Al estar nosotros en este proceso, y Ahorita es el tema que sigue, donde le pedimos a Gabriela Artavia que nos expusiera precisamente ¿qué pasó?, porque eso se tomó, me parece que en agosto del año pasado, en agosto del 2024, que se mapeara esa posibilidad, a la fecha no ha habido una contratación de esa consultoría externa y tal vez es importante que nosotros tengamos también esos elementos para poder seguir con la discusión de ante las posiciones, porque nos falta aquí una patita del banco, entonces nos faltaría a nosotros saber ¿qué fue lo que pasó? ¿cuándo se hizo la solicitud por parte de la Junta Directiva para que se hiciera esa contratación de esa consultoría externa?

***Se reincorpora al salón de sesiones el director Juri Navarro Polo.***

Entonces, de previo a ver, tal vez las propuestas de acuerdo que trae que trae Manuel de esta primera parte, que es lo que le pedimos, es el estado de la situación en la que nos encontramos respecto a los contratos, entonces sería bueno que nosotros de una vez abordemos el tema que se le había solicitado a Gabriela para tener todo el escenario completo y después tomar nosotros alguna decisión, le doy de previo a doña Martha, que me está pidiendo la palabra y luego sería que Gabriela nos ayude con esto.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Presidenta, quería ver si podía solicitar unos 10 minutos de receso.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Ah, ok, está bien, entonces, nos tomamos 10 minutitos de receso.

**Receso 02:44pm a 03:09pm**

**Se pospone la votación la cual se retomará en el transcurso de la sesión.**

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

### ARTICULO 3º

Se conoce oficio GA-0514-2025, de fecha 24 de marzo de 2025, suscrito por la Licda. Gabriela Artavia Monge, Gerente a.i., mediante el cual presenta Informe sobre el estado de la contratación de la asesoría jurídica externa instruida en el acuerdo único del artículo 2 de la sesión N° 9496.

Exposición a cargo: Licda. Gabriela Artavia Monge.

Se consigna en esta ACTA la presentación, oficio correspondiente a la exposición del artículo 3º:

GA-0514-2025-Oficio:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-a6531.pdf>

Presentación:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-faecf.pdf>

Antecedentes:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-37565.zip>

Anexos:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-a8a62.zip>

*Está terminantemente prohibido y será sancionado con la ley, reproducir, manejar, usar, explotar, la información contenida en las actas o en sus grabaciones.*

Se consigna en esta ACTA la transcripción de lo correspondiente a la exposición y deliberaciones suscitadas, artículo 3º:

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Continuamos con la sesión de Junta Directiva y le doy la palabra a Gabriela Artavia, Gerente Administrativa, para que nos exponga el procedimiento que hizo la gerencia sobre la solicitud de la Junta Directiva de la contratación de la consultoría.

Adelante Gabriela.

**Licda. Gabriela Artavia Monge:** Bueno, muy buenas tardes. Voy a proceder a presentar el informe sobre el estado de la contratación de la asesoría jurídica externa instruida por esta Junta Directiva en el artículo 2º de la sesión 9496.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

En ese artículo se solicitó que la Gerencia Administrativa contratara, procediera a hacer la contratación de una asesoría especializada en contratación administrativa, para que esa contratación o para que esa oferente, el que se determine, viera elementos esenciales del contrato que ya conocemos y que acabamos de conversar sobre el servicio administrado de comunicación de datos.

Bueno, este acuerdo también decía que se instruía a la Gerencia Financiera y a la Gerencia Logística la colaboración con la Gerencia Administrativa. Adelante (diapositiva).

Adicionalmente, en el artículo 2° de la sesión ordinaria 9499, de febrero 25, se solicitó a la gerencia presentar este informe, que es el que procedo a exponer. Adelante (diapositiva).

A partir del primer momento, en agosto 2024, nos abocamos a solicitar las colaboraciones correspondientes para conformar un equipo o una comisión, un equipo de trabajo para que elaboraran los términos de referencia para contratar los servicios de asesoría legal, esto de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 40° de la Ley General de Contratación Pública.

Bueno, ¿qué se esperaba de este equipo? que hiciera el pliego de condiciones para poder definir, de acuerdo a lo que dice el artículo, los requisitos de admisibilidad y el sistema de calificación de ofertas. Adelante (diapositiva).

En esta línea de tiempo, en esta y en la siguiente filmina vemos... se deja constando las acciones realizadas tanto de esta gerencia como con el apoyo de la Gerencia Logística y la Gerencia Financiera de las acciones realizadas, especialmente sobre la conformación de esos equipos de trabajo, destaca en esta filmina la conformación de dos equipos de trabajo y sus inhibitorias, este ha sido uno de los obstáculos o de las condiciones que hemos enfrentado en relación con esta actividad o con lo que la Junta Directiva nos solicitó. Adelante (diapositiva).

Aquí, en esta filmina, también podemos ver dos aspectos importantes, el tercer equipo de trabajo conformado y la respuesta o lo que concretó ese equipo, tercer equipo de trabajo, donde concretó el borrador de tres cosas. Número uno: el pliego de condiciones, efectivamente sí lo construyeron, nos construyeron un borrador de la decisión inicial, pero también nos hicieron una serie de observaciones o consideraciones para que fueran conocidas por esta Junta Directiva y es lo que voy a proceder de inmediato. Adelante (diapositiva).

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Las consideraciones que hizo el tercer equipo determinado fue que el estudio o criterio técnico de inviabilidad es necesario de previo a iniciar un proceso de contratación. Lo segundo que nos dice es que deberíamos de consultarle a la Contraloría General de la República o a la Dirección de Contratación Pública del Ministerio de Hacienda la diferencia de criterios de la Dirección Jurídica y de la comisión *Ad Hoc*.

Y por último nos plantea una inhibitoria para conocer y cumplir con lo acordado por la Junta Directiva, de manera que sería el tercer equipo que se inhibe de conocer el tema y así como lo instruido no solo por la Junta, sino por los gerentes que intervenimos en la instrucción. Adelante (diapositiva).

Hemos realizado importantes esfuerzos, tanto la Gerencia de Logística como la Gerencia Administrativa para poder dar cumplimiento de lo instruido por la Junta Directiva, pero hemos encontrado obstáculos que hacen difícil el cumplimiento de ese acuerdo.

Hasta el 6 de marzo del 2025 se recibió la propuesta de pliego de condiciones, pero, tal y como lo dije anteriormente, también hacen una serie de consideraciones que deben de ser tomadas en cuenta por esta Junta Directiva. Adelante (diapositiva).

Seguiría la propuesta de acuerdo.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** ¿Alguna consulta?, si no procedemos con la lectura y retomamos también la propuesta de acuerdo de Manuel que también nos presentó. Procedamos.

**Licda. Gabriela Artavia Monge:** Considerando el oficio GA-0514-2025, suscrito por Gabriel Artavia Monge, Gerente Administrativa a.i., mediante el cual se presenta un informe sobre el estado de la contratación de la asesoría jurídica externa, instruida en el Acuerdo único del artículo 2°, de la sesión 9496. Por tanto, de conformidad con lo anterior, se propone la Junta Directiva el siguiente acuerdo:

Acuerdo Único: Dar por recibido el oficio GA-0514-2025 con respecto al informe solicitado en el artículo 2° de la sesión 9499 sobre el estado de la contratación de la asesoría jurídica externa, que fue instruido en el artículo único del artículo 2°, de la sesión 9496.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Entonces, procedemos a votar este acuerdo.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos a favor.



## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Y votamos firmeza del acuerdo.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos en firme.

**Por tanto**, con fundamento en lo expuesto por la Gerencia Administrativa en el oficio GA-0514-2025, de fecha 24 de marzo de 2025, suscrito por la Licda. Gabriela Artavia Monge, Gerente a.i., mediante el cual presenta Informe sobre el estado de la contratación de la asesoría jurídica externa instruida en el acuerdo único del artículo 2 de la sesión N° 9496, la Junta Directiva de -forma unánime- **ACUERDA**

**ACUERDO ÚNICO:** Dar por recibido el oficio GA-0514-2025 con respecto al informe solicitado en el artículo 2° de la Sesión N° 9499, sobre el estado de la contratación de la asesoría jurídica externa que fue instruida en el acuerdo único del artículo 2 de la Sesión N° 9496.

**Votación:**

### Oficio GA-0514-2025

Miembros de Junta Directiva	Sector	Voto	Firmeza
Mónica Taylor Hernández	Estado	A favor	En Firme
Francisco González Jinesta	Estado	A favor	En Firme
Edgar Villalobos Brenes	Estado	A favor	En Firme
Juan Manuel Delgado Martén	Patronos	A favor	En Firme
Juri Navarro Polo	Patronos	A favor	En Firme
Rocío Ugalde Bravo	Patronos	A favor	En Firme
Martha Elena Rodríguez González	Trabajadores	A favor	En Firme
Vianey Hernández Li	Trabajadores	A favor	En Firme
Martín Belman Robles Robles	Trabajadores	A favor	En Firme
<b>Resultado:</b>		<b>A favor</b>	<b>En Firme</b>

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

### ARTICULO 4º

Se retoma oficio GM-4509-2025, del 24 de marzo del 2025, suscrito por el Dr. Alexander Sánchez Cabo, Gerente Médico a.i, mediante el cual presenta INFORME SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTRATO EDUS Y MEDIDAS ADOPTADAS PARA LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS, ATENCION AL OFICIO JD-0084-2025.

Exposición a cargo: Ing. Manuel Rodríguez Arce

Se consigna en esta ACTA la presentación, oficio correspondiente a la exposición del artículo 4º:

GM-4509-2025-Oficio:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-1903d.pdf>

*Está terminantemente prohibido y será sancionado con la ley, reproducir, manejar, usar, explotar, la información contenida en las actas o en sus grabaciones.*

Se consigna en esta ACTA la transcripción de lo correspondiente a la exposición y deliberaciones suscitadas, artículo 4º:

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Lectura del acuerdo que nos proponía Manuel con el informe que nos rindió.

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Si me ayudan a proyectar, está en último slide de la presentación anterior presionando.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Adelante, Manuel, por favor.

**Ing. Manuel Rodríguez Arce:** Gracias. Bueno, dice “una vez realizada la presentación por parte de la Gerencia Médica, y considerando el oficio GM-CISADI-0487-2025 donde se emitió informe sobre la situación actual del contrato EDUS, y la recomendación de la Gerencia Médica brindada en el oficio GM-4509-2025, la Junta Directiva acuerda:

Acuerdo Primero: Dar por recibido el informe sobre la situación actual del contrato N.º 2017-000119, producto de la contratación 2017-CD-00000101107 “Servicios Administrados para la Implementación del Expediente Digital Único en Salud en el Nivel Hospitalario”, conforme lo acordado en el artículo segundo de la sesión N.º 9499, del 27 de febrero del 2025.



## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias. Procedemos con... no, porque es dar por recibido.

Procedemos con la votación de este acuerdo, por favor.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Y firmeza.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos en firme.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Muchas gracias, compañeros.

**Por tanto**, una vez realizada la presentación por parte de la Gerencia Médica y considerando oficio GM-CISADI-0487-2025 donde se emitió informe sobre la situación actual del Contrato EDUS, y la recomendación de la Gerencia Médica brindada en el oficio GM-4509-2025, la Junta Directiva de -forma unánime-**ACUERDA:**

**ACUERDO ÚNICO:** Dar por recibido el informe sobre la situación actual del Contrato N° 2017000119, producto de la contratación 2017CD-0000010-1107 “Servicios Administrados para la implementación del Expediente Digital Único en Salud en el Nivel Hospitalario”, conforme lo acordado en el artículo 2° de la Sesión N° 9499, del 27 de febrero del 2025.

**Votación:**

### Oficio GM-4509-2025

Miembros de Junta Directiva	Sector	Voto	Firmeza
Mónica Taylor Hernández	Estado	A favor	En Firme
Francisco González Jinesta	Estado	A favor	En Firme
Edgar Villalobos Brenes	Estado	A favor	En Firme
Juan Manuel Delgado Martén	Patronos	A favor	En Firme
Juri Navarro Polo	Patronos	A favor	En Firme



## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Rocío Ugalde Bravo	Patronos	A favor	En Firme
Martha Elena Rodríguez González	Trabajadores	A favor	En Firme
Vianey Hernández Li	Trabajadores	A favor	En Firme
Martín Belman Robles Robles	Trabajadores	A favor	En Firme
<b>Resultado:</b>		<b>A favor</b>	<b>En Firme</b>

**Se retiran del salón de sesiones el Dr. Roberto Blanco Topping, CISADI (EDUS), Ing. Marvin Agüero Chavarría, CISADI (EDUS) y Ing. Manuel Rodríguez Arce, CISADI (EDUS).**

**Ingresan al salón de sesiones la Licda. Natalia Villalobos Leiva, Subdirectora DAGP y Licda. Solange Wilshire González, Jefe subárea DAGP.**

### ARTICULO 5°

Se conoce oficio N° GA-0538-2025 de fecha 27 de marzo de 2025, suscrito por Licda. Gabriela Artavia Monge, MAFF Gerenta a.i Administrativa, mediante el cual presenta PROPUESTA DE REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA PERSONAS TRABAJADORAS DE LA CCSS EN ATENCIÓN A LA LEY MARCO DE EMPLEO PÚBLICO, N°10159, SU REGLAMENTO Y LA DIRECTRIZ N°029-PLAN.

Exposición a cargo: Licda. Solange Wilshire González.

Se consigna en esta ACTA la presentación, oficio correspondiente a la exposición del artículo 5°:

GA-0538-2025-Oficio:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-48158.pdf>

Presentación:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-adeee.pdf>



## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Anexos:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-66b56.zip>

*Está terminantemente prohibido y será sancionado con la ley, reproducir, manejar, usar, explotar, la información contenida en las actas o en sus grabaciones.*

Se consigna en esta ACTA la transcripción de lo correspondiente a la exposición y deliberaciones suscitadas, artículo 5°:

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Vamos a proceder con el conocimiento del oficio GA-538-2025, nuevamente recibimos a la gerente administrativa, Gabriela Artavia, para que nos presente la propuesta reglamentaria para la evaluación de desempeño en las personas trabajadoras de la institución, en atención a la Ley Marco de Empleo Público, su reglamento y directrices.

Damos unos minutitos para que se incorporen los compañeros de la gerencia, gracias.

**Licda. Gabriela Artavia Monge:** Muy buenas tardes. Vamos a proceder a hacer la exposición del Reglamento de evaluación de desempeño de las personas trabajadoras de la Caja Costarricense de Seguro Social. Es importante mencionarles, antes de darle la palabra a la Licenciada Natalia Villalobos, ella se encuentra en este momento en sustitución de don Walter Campos por vacaciones, entonces es la directora interina.

Este tema de evaluación del desempeño, la actual evaluación data del año 2004, entonces, con este Reglamento se está actualizando la norma el documento regulatorio para la institución y esto obedece a varias leyes, considerando la Ley de Fortalecimiento, la 9635; la Ley Marco de Empleo Público, 10159; el Reglamento de esa ley y la Directriz de MIDEPLAN.

También debo de indicarles que esta es la propuesta del Reglamento, es la propuesta emitida por la Dirección de Administración y Gestión de Personal, que es el ente técnico en la materia, también este reglamento tiene criterio de la Dirección Jurídica, tiene criterio del programa de simplificación de trámites y mejora regulatoria y se procede a exponer el Reglamento para poder continuar con el proceso de aprobación y publicación del mismo.

Adelante, Natalia. (Próxima diapositiva)

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Listo, bueno, muy buenas tardes a todos. Muchísimas gracias por el espacio. Como bien lo dice Doña Gabriela, la Caja tiene más de 20 años de tener un mismo instrumento, evaluación del desempeño y en esta ocasión venimos a presentar el reglamento, más adelante los ponemos en contexto del proceso en general como está. Pero la idea es hacer esta exposición para ver si procedemos con la publicación correspondiente para la consulta pública.

Adelante, Carolina. (Próxima diapositiva)

Bueno, como bien lo señalaba doña Gabriela, este nuevo instrumento o esta nueva propuesta de evaluación del desempeño viene fundamentada con diversas normas que se han venido publicando a nivel del sector público y tal vez hacer mención de que sí, de que tenemos la norma vigente, data del año 2004, como bien lo señala doña Gabriela y hay otros documentos que se han emitido a nivel de sector público, a nivel de sector público que vienen a fundamentar la propuesta reglamentaria que tenemos.

Como primera, se cita la ley de fortalecimiento de las finanzas públicas, que fue promulgada al 4 de diciembre 2018, el decreto Ejecutivo, el 42087, donde se emitieron unos lineamientos generales, ese data del año 2019, diciembre 2019, que ese decreto fue derogado posteriormente, pero que sobre ese decreto nosotros estuvimos haciendo propuestas en esta línea.

Está el modelo de evaluación gerencial aprobado por Junta Directiva en el año 2021, la Ley Marco de Empleo Público, que también dictamina una serie de Lineamientos en esta materia, y el decreto Ejecutivo 43952, que fue un reglamento publicado, la Ley Marco Empleo Público, que también definió algunas directrices en esto.

Importante citar en estos antecedentes que nosotros estuvimos trabajando fuertemente en una propuesta reglamentaria y que estuvo basada en el decreto Ejecutivo que posteriormente fue derogado y esto, digamos, quisiera como dejarlo manifiesto, porque posteriormente se vienen otros lineamientos que nos hacen de nuevo devolvernos para revisar lo que nosotros ya veníamos trabajando. Entonces, tal vez eso es importante de esta diapositiva.

Adelante, Carolina. (Próxima diapositiva)

Finalmente, el decreto que viene a fundamentar todas las propuestas reglamentarias es esta directriz, la 029, lineamientos generales para la evaluación del desempeño del 28 de noviembre de 2023, donde ahí se establecen una serie de aspectos que son las que

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

vienen a fundamentar o se vienen a considerar para efectos de esta propuesta, en donde se citan los principios rectores, los roles de los actores de la evaluación, el ciclo de la gestión del desempeño, que ahí viene determinada las etapas de este proceso, que es la planificación, la sensibilización y formación, la ejecución de la evaluación, el análisis y entrega de resultados.

Además, se establecen los componentes de evaluación que son dos, que son los componentes cuantitativos, que es un 80% la nota, y los componentes cualitativos, que es un 20%. Y es aquí quizá lo que es más importante de esta nueva propuesta reglamentaria porque lo que se está planteando viene a cambiar un modelo o un paradigma a nivel institucional, porque este proceso de evaluación del desempeño va a estar en función de objetivos y metas. Y también de una parte cualitativa que está en función de competencias. También se establece una segregación de puestos para aplicar estos componentes. La ponderación de los componentes de evaluación y la evaluación de casos especiales.

Es importante citar que en este decreto del año 2023 se plantearon dos transitorios en los cuales se habilitaba a las instituciones públicas, cubiertas por la Ley marco Empleo Público, para que todavía a este año nosotros pudiéramos aplicar la evaluación del desempeño con los instrumentos que teníamos.

Entonces, digamos que la evaluación que se hizo en este trimestre 2025 está concordante con lo que ese transitorio establecía.

Adelante, Carolina. (Próxima diapositiva)

Dentro de la estructura del reglamento. Aquí tenemos esta diapositiva que está enfocada sobre el ámbito de aplicación y como primer aspecto están las disposiciones generales, que habla de los principios de la evaluación del desempeño, los fines y propósitos de la evaluación. Está una segunda parte que habla de las obligaciones y responsabilidades de los actores en este proceso, ahí se está considerando a la Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, a la Dirección de Planificación, a la Jefatura inmediata, la mediata y otros actores en el proceso.

Como punto tres está el proceso de evaluación del desempeño, que esto tal vez es lo más medular de esta propuesta reglamentaria que habla de las etapas de evaluación, los tipos de evaluación, los componentes de la evaluación, los conglomerados de puestos, la ponderación de los componentes, la escala de calificación, el proceso recursivo, el incumplimiento en la aplicación y la custodia de los resultados.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Como punto cuatro esta de las evaluaciones y casos especiales, que habla de dos evaluaciones específicas que tendría que implementar la Caja, la adaptabilidad laboral, que este sí es un instrumento que nosotros lo tenemos implementado y que tenía que mantenerse por la dinámica institucional, y otro que es período de prueba, pero obviamente en el fondo todo se está ajustando y reestructurando.

Y también en el punto cinco, que habla de disposiciones finales, de consideraciones adicionales y algunos impedimentos establecidos. Es importante señalar que en esta propuesta reglamentaria se están planteando aspectos de orden general, porque la operativización del proceso estaría siendo regulado a través de dos instructivos, y estos instructivos vienen a establecer esa operatividad que quedaría supeditada a la definición que vaya haciendo la Gerencia Administrativa como supervisora del proceso de la instancia técnica.

Adelante, Carolina. (Próxima diapositiva)

Como bien lo señalaba doña Gabriela, esta propuesta reglamentaria cuenta con los criterios técnicos legales y de simplificación de trámites. Vamos a referirnos a los procesos técnicos, a los criterios técnicos, pero antes es importante referirse a lo que establece ese decreto Ejecutivo, el 43952, con el artículo 32°, que habla de los lineamientos de evaluación del desempeño. Aquí lo que se indica es que las instituciones en el ámbito de la rectoría de MIDEPLAN deberán contar con sus propios instrumentos técnicos de evaluación, pero además dice que las demás instituciones deberán apegarse a los lineamientos generales y el modelo general de la evaluación del desempeño emitido por el MIDEPLAN.

Y tal vez aquí se hace un paréntesis, porque si bien es cierto MIDEPLAN, emitido algunas lineamientos o reglas en torno a este proceso, la Caja en su operatividad y en su funcionalidad que es, tiene diversas situaciones, incidencias, nosotros tuvimos que tropicalizar la norma a esa funcionalidad.

Adelante, Carolina. (Próxima diapositiva)

Y tal vez traemos estos seis puntos, que son los que de alguna manera son como algunas variantes de lo que establece el decreto. Como primer punto, la instancia técnica determinó la necesidad de crear un solo reglamento, pese a la separación que hubo de puestos exclusivos y excluyentes y concurrentes. Se determina la necesidad que, a pesar de esa segregación, la norma de evaluación del desempeño tiene que ser para toda la población trabajadora de la Caja.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Como punto dos, pese a que la directriz establece dos evaluaciones para el Gobierno, nosotros, por la dinámica, tuvimos que plantear que se estableciera una evaluación de seguimiento, una parcial y una anual.

Como punto tres, la ponderación porcentual definida para los niveles de planificación que establecía el decreto también se tuvo que tener una diferencia en esos porcentajes, porque no es la misma o la misma dinámica o enfoque de gobierno versus Caja.

Como punto cuatro, algunos conglomerados debieron ser subdivididos por la cantidad de complejidad de los perfiles, el conglomerado cualificado que se establece en la directriz no se utilizará de momento en esta etapa por cuánto se considera que eso sería en un proceso más Maduro de la evaluación. Además, la Caja tiene su propia definición de competencia, no se está utilizando como base las competencias o el diccionario competencias del Gobierno, sino que se asumen competencias propias Caja y también que la Caja, como ya se había mencionado, establece otro tipo de evaluaciones especiales como la evaluación de período de prueba y la evaluación de adaptabilidad laboral, respectivamente.

Siguiente (Próxima diapositiva)

Esta propuesta reglamentaria ha tenido un proceso de revisión bastante riguroso por parte de la Dirección Jurídica. Desde el año 2023 nosotros hemos venido coordinando con ellos, hay tres criterios jurídicos que se han emitido hasta el momento y el último que fue con el GA-DJ-08357-2024, del 11 de diciembre 2024 es en el que nos dan el visto bueno para que se proceda también ante la presentación ante este máximo órgano. También tenemos el oficio, el DSA-PSTMR-0111-2024, del 30 de octubre del 2024, donde la dirección de sistemas administrativos por medio de programas simplificación de trámites le da la aprobación a la propuesta. Y por último tenemos el oficio el GA-2305-2024, del 13 de diciembre 2024, donde la oficialía de simplificación de trámites y mejora regulatoria, la Gerencia Administrativa le da este visto bueno.

Adelante (diapositiva).

Bueno, temas concretos del proceso de evaluación del desempeño a citar aquí. Esto es parte de lo que está en la propuesta reglamentaria que habla de las fases de evaluación del desempeño. Como etapa uno está la planificación. La planificación consiste en que el jefe y colaborador se sienten a revisar las metas y los objetivos que se van a definir para el período en evaluación, esa es la primera fase. La segunda fase es un tema de sensibilización y formación, esa le corresponde a la Dirección de Administración y

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Gestión de Personal estar llevando todo un proceso de sensibilización a lo largo del año, para ir fomentando e instando a las personas. Para que continúen con este proceso está la etapa tres, que es la ejecución propiamente de la evaluación, que consiste en una evaluación de seguimiento. Y eventualmente en las aplicaciones de las devaluaciones este parciales y anuales Y como etapa cuatro, que es cuando ya terminó ese año o ese período de evaluación, cuando vamos a hacer el análisis y entrega los resultados.

A partir de esto, se establecen planes de mejora y tal cual lo está planteando las normas este proceso de evaluación sería fundamento para otros procesos en la gestión de Recursos Humanos, para promociones, para ascensos, para el otorgamiento de la anualidad y para otros aspectos que están relacionados con esto. Esta nota estaría vinculada con todos esos procesos. Adelante (diapositiva).

También tenemos el tema de los componentes del modelo de evaluación, quisiera aclarar que esto no está tal cual dentro del articulado de la propuesta reglamentaria, pero sí es importante que la Junta Directiva conozca cuál es el enfoque del abordaje operativo que se le estaría haciendo a la evaluación del desempeño de las personas trabajadoras.

La propuesta reglamentaria solamente tiene un artículo que habla de la segregación del 80-20, el 80% componente cuantitativo y el 20% del componente cualitativo. En los instructivos estaría normalizando o reglando toda esta operativa que aquí se tiene. Dentro los componentes, como ustedes observan, está el cuantitativo y ahí está vinculado a los niveles de planificación, dónde está el primer nivel que está en relación con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Nacional. El segundo nivel que es el Plan Estratégico Institucional, el Plan Anual Institucional y el Plan Táctico. El tercer nivel Metas Unidad Administrativa y Plan Presupuesto. Y el cuarto nivel son las Metas Individuales del Desempeño que vaya a establecer la persona trabajadora. Estos cuatro niveles están este vinculados a los conglomerados de puestos, como ustedes ven ahí, el conglomerado gerencial, el conglomerado de jefaturas que se tuvo que dividir en estratégicas y operativas, el conglomerado profesional, el conglomerado de asistencia y apoyo que se dividió entre técnicos, diplomados y operativos.

Como ven ustedes, ese 80%, según el conglomerado, está segregado para estos efectos y eso suma un total de 80% para esta parte de componente cuantitativo. Y en el componente cualitativo está en función de evaluación de las competencias individuales, que también están segregadas por conglomerados. Y como ustedes ven, ahí hay en casi todos, son 3 competencias que a partir de este momento se están planteando se vaya a este calificar o se vaya a evaluar al trabajador. Solamente en el conglomerado gerencial

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

se están manteniendo las que están actualmente, pero se está adicionando la competencia cardinal de orientación al servicio.

Todos los puestos a nivel institucional se les está definiendo una competencia cardinal que se llama orientación al servicio. Y eso, es también un hito importante, porque eso es parte de lo que queremos ir mejorando en la prestación de los servicios. Y ahí, como ustedes ven, tenemos otras como liderazgo, visión estratégica, gestión efectiva de los recursos que ahí se repiten según el conglomerado. Y tenemos capacidad de análisis, trabajo en equipo, atención al detalle, orientación a resultados. Esas serían las competencias que se estarían incluyendo.

***Se retira temporalmente del salón de sesiones el director Juan Manuel Delgado Martén.***

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, Jorge, dígame.

**Ing. Jorge Granados Soto:** No quería aprovechar porque este es un tema interesante y a nosotros como de jefatura nos afecta muchísimo el proceso que hay que desarrollar e inclusive actualmente con las herramientas que hay, que como bien lo decían los compañeros, son bastante antiguas. Me parece muy interesante esta propuesta, pero quería hacer la consulta específicamente en el tema de las metas del Plan Nacional de Desarrollo; yo sé que eso lo aplican para el conglomerado gerencial en la propuesta, sin embargo, a mí me quedan algunas dudas, bueno, y aprovecho para plantearlas en el seno de la Junta, porque en las metas del Plan Nacional de Desarrollo no todas las gerencias tienen metas en ese plan, pero nos están afectando la evaluación a todos los gerentes por igual verdad.

Inclusive, en las metas que se plantean en el Plan Nacional de Desarrollo, nosotros como gerentes no tenemos muchas veces forma de ajustarlas o de modificarlas, ni siquiera de plantearlas, sino que son impuestas. Entonces, por ejemplo, uno se dice bueno, en la meta del Plan Nacional de Desarrollo actualmente está la construcción del hospital de Cartago, por ejemplo, pero resulta que esa meta que está trazada por cierto, verdad y todos sabemos cómo se ha dado ese proyecto, le afecta a Jaime o le afecta a Gustavo o le afecta a Esteban en la nota, bueno y al doctor Sánchez a todos en la nota de calificación, aunque no necesariamente, y pongo el ejemplo de Jaime, tiene nada que ver, ni puede incidir en ese proceso, igual se dan situaciones, por ejemplo, ¿qué pasa si una empresa como la empresa mexicana decide no realizar el proyecto?, eso no es culpa de nadie, atrasa el proceso.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Y yo no sé si ustedes sabían, pero las metas del Plan Nacional de Desarrollo no se pueden cambiar solo por desastres naturales, pero ni siquiera es porque hubo un terremoto, es estado de calamidad nacional o estado de guerra, no se pueden variar, entonces, tal vez, nada más ahí, quería dejarlo ahí indicado que quizá se podría valorar establecer en esa parte del Plan Nacional de Desarrollo, quizás darle mayor puntaje a otras metas de los planes tácticos, de los planes, inclusive de cada una de las gerencias, a donde sí tenemos ya cada una de las gerencias más posibilidades de incidir y de plantear, que en ese concepto, pero nada más quería dejarlo ahí porque como vi que estaba ahí. Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, Jorge. Doña Martha, por favor.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, bueno, muchas gracias. Primero decir que esa presentación que trajeron hoy no es la que está en nuestras carpetas, que yo la reviso rigurosamente y no está, entonces para que me la manden como es, porque nada que ver una con la otra.

Y el otro tema que vi a partir de lo que están..., de lo que sí está en la presentación nuestra es que yo entiendo todo el tema de la modificación que hay que hacer al proceso de evaluación del desempeño, incluso cuando me correspondió, por ejemplo, discutimos el tema de la evaluación de los gerentes, eso que está planteando Jorge y además también el tema de la distribución de cómo evaluamos nosotros algunos que tienen muchísimas metas y otros que tienen mucho menos metas y el rasero es el mismo y eso tampoco es justo para la gente, porque diay, entonces el doctor Sánchez Cabo se tiene que matar en algún lado y Jaime no tiene tantas porque es otra naturaleza de trabajo. Entonces eso hay que corregirlo porque son distorsiones que no son justas para nadie, para nadie.

Entonces, y podría ser que, en esta, por eso es por lo que quería, yo vi una presentación y no esta, quería ver si esas mismas distorsiones pueden darse en este proceso. Entonces yo veo que está para hacer el proceso de consulta a través del artículo 4° de la de la Normativa de Relaciones Laborales, eso no ayuda a la gestión del cambio ni a la sensibilización.

Yo creo que, siendo un tema de esta naturaleza, con lo que significa el tema de la evaluación del desempeño y esa orientación al servicio, ese vínculo que debe tener el trabajador de la Caja con la institución y con los principios de la Seguridad Social, que es lo que no encuentra uno a veces por procesos de inducción que no han sido tan efectivos o porque bueno, no son funcionarios institucionales y no contratados y no tienen

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

ni idea de qué es la Seguridad Social. Entonces, me parece, Natalia, y bueno y Gaby, que podría hacerse una actividad donde las organizaciones representantes de los trabajadores se les pueda explicar, porque no es lo mismo decirle, tiene 22 días para contestar, sino explicar cuál ha sido la naturaleza. Me parece que sería lo más lo más conveniente para iniciar la sensibilización y la gestión al cambio y no tener un conflicto innecesario y explicarlo. Los trabajadores lo entienden, pero mejor es bien explicado y creo que valdría la pena hacer una actividad, no sé si con todos juntos, porque yo sé que son muchos, pero por lo menos tratar de hacer un par de reuniones ahí con la gente para que entienda a que obedece el modelo, porque sí, es un cambio sustancial con respecto a lo que nosotros tenemos hoy día.

Entonces, no, no y por lo demás, total, diay sí, eso es lo que corresponde, es hacer una nueva evaluación del desempeño para actualizar a la normativa que tenemos. Muchas gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, doña Martha. Gabriela, por favor.

**Licda. Gabriela Artavia Monge:** Sí, antes de darle la palabra a Natalia, quiero pedir las disculpas del caso. Sí, efectivamente se cambió la presentación y no lo dije al inicio, me disculpo.

Sin embargo, el cambio que se hizo, el fondo, no cambia, lo que se hizo fue fortalecer algunos aspectos técnicos, por ejemplo, la que sigue ahora es una línea de tiempo del proceso y además contarles que MIDEPLAN nos ha estado consultando sobre este tema. Por eso doña Mónica me pidió que pronto lo presentaremos porque tenemos plazos por cumplir y entonces también se incluyó esa solicitud de información para que ustedes la conocieran y cuál es la línea a seguir, pero pido las disculpas.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, Edgar, por favor.

**Director Edgar Villalobos Brenes:** Muchísimas gracias. nada más una consulta por conocimiento que no me quedó claro. Creo que le entendí a Natalia que el componente cualitativo no se iba a adoptar para el 2025, todavía se iban a seguir usando los parámetros que ya tenía la institución.

**Licda. Gabriela Artavia Monge:** Sí, sí, don Edgar, ese es uno de los puntos que quería..., por eso fue, tal vez para doña Martha un poco poner en contexto una línea a tiempo para que ustedes conozcan en qué estado estamos ahorita con todo el proceso, porque es que no es solo en la norma, sino es que es la herramienta informática y

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

además son las capacitaciones, tenemos que capacitar a los 65.000 trabajadores y eso es un trabajo...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Yo no me iba a adelantar, pero...

**Licda. Gabriela Artavia Monge:** La línea de tiempo, por eso fue por lo que se hizo ese cambio, porque no vimos que estaba ese bosque, que queríamos exponerle a ustedes para que ustedes un poco estén en esa comprensión del proceso.

Sí, y con respecto a lo que decía don Jorge y lo que señalaba doña Martha, vamos a ver, en los instructivos se está planteando que para todos los trabajadores no pueden ser más de cinco metas a evaluar. Porque imagínense en ustedes la cantidad de trabajo que esto amerita para un jefe y más un jefe de servicio de enfermería que a veces tiene, no sé, 300 personas, 500 personas, entonces imagínense ustedes un jefe de enfermería evaluando a 500 personas a 1500. O sea, esto es un trabajo muy pesado para la institución.

Entonces, y con respecto al tema de los gerentes se estaba planteando que no puede sobrepasar diez metas, pero *diay* es un tema que también lo podríamos valorar. Y también hablando aquí con Susan, *diay* es un tema que también se puede revisar.

**Ing. Jorge Granados Soto:** O sea, a mi no importa la cantidad de metas que me pongan es que yo pueda (...) controlarlas.

**Licda. Gabriela Artavia Monge:** Eso se puede, eso se puede revisar, eso se puede revisar.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Bueno, sí, continuamos. Ah, ok, Esteban.

**Dr. Esteban Vega de la O:** No, era sumar en eso, que yo creo que sí es vital, porque para efectos de la Junta, en el caso nuestro, lo importante es que sean metas, que nosotros tengamos control y que ustedes realmente evalúen a partir de sus resultados que nosotros tengamos.

Y otro elemento, tal vez en el tema, tal vez en la evaluación de competencias individuales, que de cara a lo que queremos, un talento humano enfocado en la innovación, en la mejora continua en algunas categorías, sobre todo me enfoco en el componente, en el conglomerado que ustedes hablan de jefaturas, yo no sé si es que se hizo algún ejercicio para puntuar y ponderar y decir no, las que vamos a seleccionar es, orientación al servicio

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

que es transversal a todas lo veo, pero el liderazgo, gestión efectiva de recursos porque uno podría decir es que hay algunas que ya son inherentes al control interno. Mi función como funcionario público, como es la gestión efectiva de los recursos, y que podría puntualizar ahí algunas otras que van más de una visión estratégica donde la evaluación del desempeño sea un habilitador, un impulsador a empezar a generar una cultura de cambio con ese 20% que duele, verdad, un 20% menos o 10 o 15 en elementos claves y que lleven a esa visión estratégica que uno quisiera ver ahí para un jefe, mejora continua de los procesos, innovación.

Algunos temas que orienten más a eso, porque todos son importantes, pero uno podría decir gestión efectiva de recursos, ya eso es inherente a control interno, o sea, ya sí no lo hizo por algún otro lado, yo lo estoy cuantificando o lo estoy analizando, porque es inherente al control interno y al funcionario público, y hay otras que podrían ser en un modelo de gestión verdadero de talento humano, que podrían ser más relevantes aquí, pero no sé si se hizo un ejercicio y la gente puntuó, no sé cómo se llegó a eso para decir que esas son las más estratégicas en este ejercicio. Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Doña Vianney, por favor. Y ya le doy la palabra, Natalia.

**Directora Vianey Hernández Li:** No, yo quería puntualizar en eso que estaban hablando de las metas de los gerentes, porque precisamente el día que estamos haciendo la evaluación le preguntamos a Susan que ¿por qué algunos gerentes tenían tan baja la puntuación? Entonces ya nos hablaba de ese tipo de cosas y por ejemplo, que uno que por que por el hospital de Cartago.

O sea, pues que tienen que ser metas reales y que ustedes tengan en su mano, o sea en su poder, que ustedes puedan, algo que te sale del control tuyo, eso no es culpa tuya. Entonces, yo digo que eso deberían de valorizarlo y corregir ese tipo de metas, porque en realidad que sean metas viables y que realmente estén comprometidas con el cargo del gerente, no ese tipo de metas que están totalmente fuera de la mano del gerente.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Adelante, Natalia.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Muchas gracias. No, sí vamos a tomar en consideración eso, porque este tipo de cositas sí se estaría regulando a través de los instructivos y eso lo vemos con la Dirección de Planificación.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Con respecto a lo que decía don Esteban, es importante agregar que esto fue un ejercicio, don Esteban, que tuvimos que hacer, es técnico, está documentado, sobre la marcha nosotros planteamos para poder salir avante con este proceso, eventualmente estas competencias, pero la Caja también dentro de las cosas que nos está exigiendo la ley, es que entremos con un modelo de gestión por competencias y todo empieza en la definición de las competencias y se los voy a decir con todo respeto, empieza desde el nivel, del máximo nivel institucional, de por dónde quiere la Junta Directiva llevar a sus personas trabajadoras y eso es un trabajo que estaría pendiente para establecer, de momento esto es una medida que se planteó para poder nosotros salir avante con este proceso, pero si viene ese proceso, ojalá más maduro, donde ya institucionalmente y estratégicamente definamos las competencias que queremos para nuestros trabajadores.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Un momentito que me pide la palabra, doña Rocío y doña Martha.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Sí, bueno, muchas gracias, señora Presidente, compañeros. Que dicha que lo aclara porque me aclara también una cosita que la duda que tenía y es exactamente con respecto a la parte cualitativa. Desde donde yo lo estoy observando, me parece que esto es para fomentar lo que es el eje estratégico cuatro, de lo que es rostro humano que tiene la institución, eso es lo que yo visualizaría. Sin embargo, por ejemplo, es muy abierto, o sea, el liderazgo, ¿qué tipo de liderazgo es lo que queremos?, ¿un liderazgo transformacional?, ¿qué visión estratégica queremos? O sea, porque aquí pues eso me parece que es muy amplio el concepto.

Entonces, tal vez en este tipo de instructivos, ustedes sí van a colocar, por ejemplo, para nosotros puntualmente, que es la parte de las gerencias, es ¿qué quisiera la administración que nosotros evaluemos?, ese es un punto y por otro es lo mencionando, del ejercicio que tuvimos, es cuando no sé si dentro de eso hay como un período de tiempo, voy a decir algo, como a mitad de año, como para que se revalore lo que se planteó el año pasado, para que estas situaciones que se están planteando se corrijan. Entonces, al final del año no pueda no afecte.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, adelante.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Sí, sí, doña Rocío, de hecho, dentro del proceso de evaluación esa etapa de planificación que se hace a final de año, que son los últimos tres meses de cada año, ahí se definen las metas, se concilia con el trabajador, eso es lo que se pacta, es el compromiso y a mitad de año del período que está en evaluación

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

hay una evaluación de seguimiento, que es este obligatoria y así está la norma. Perdón, que lo diga, va a ser un trabajo fuerte porque ya de por sí hacer la evaluación del desempeño, hacer la evaluación es complicado y hacer una evaluación obligatoria a mitad de año es complicado. O sea, el trabajo que va a conllevar, pero así está, porque tenemos que garantizarnos que el proceso vaya fluido y haya esa conversación con el trabajador para que al final no tengamos mayores inconvenientes.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, Natalia. Doña Martha, por favor.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, Natalia, tal vez, bueno, y para los compañeros también, en general, la evaluación del desempeño no es un instrumento de coerción que a veces se ha utilizado como instrumento de coerción y para perseguir a los trabajadores, entonces le ponemos mala nota para ver si con eso nos desquitamos de las cosas que no nos gustan.

Pero vamos, mis preocupaciones son metas negociadas con trabajadores, por ejemplo, un trabajador de servicios generales tiene que negociar con su patrón o con su representante patronal cuáles van a ser sus metas, ya eso es complejo para el trabajador, porque el trabajador siempre va perdiendo, lo otro es que las evaluaciones del desempeño se deben discutir con el funcionario, eso tiene que quedar, diay, claro, ¿sino cuál es el objetivo de la evaluación? porque el objetivo de la evaluación no solo es evaluar el trabajo, sino cómo mejoramos, ese es el objetivo al final, es mejorar, es esa mejora continua, exactamente, un proceso activo, dinámico, donde lo que se pretende es que el trabajador comprenda cuál han sido sus metas, si puso metas que no se pueden cumplir, pues hay que revisar esas metas para el siguiente año, eso no es un proceso fácil, yo creo que es muy complejo.

***Se retira temporalmente del salón de sesiones el director Francisco González Jinesta.***

Y otros temas que me quedan por ahí, que quisiera ver cómo se va a implementar eso, que no me quedó claro por el momento, es ¿cómo evaluamos el incumplimiento del patrono?, por ejemplo, porque me pidió esta meta, por ejemplo, un ejemplo cualquiera, le decimos “bueno, usted tiene que limpiar 40 metros cada día este mes”, pero no le dimos, pero ni la escoba para decirlo, o sea, no le damos los insumos ni las herramientas, no hay personal, ¿cómo esa parte que es un incumplimiento patronal, no cae sobre una mala evaluación del desempeño?, eso ¿cómo haría el trabajador, por ejemplo, para justificar en la discusión de la evaluación del desempeño?, que sí, esa fue mi meta, pero usted no me dio las herramientas, no me dio los instrumentos, no me dio, no hay, yo soy

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

el jefe de servicio, pero le he pedido 1.000.000 de veces que me de tres trabajadores, cinco trabajadores más, pero no me los ha dado, cinco notarios más y no me los ha dado, ¿cómo hacemos?, ¿cómo hacemos con eso?

Digamos, ¿esa parte dónde quedaría para la justificación?, porque una evaluación necesita justificación. No, no estoy recordándote nada, Gaby, no.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** No sé, bueno, eso que cita doña Martha es importante. Tal vez, doña Martha, no sé, y se me ocurre ahorita y perdón que lo plantee así, pero eso no está en la propuesta reglamentaria, debería de haber un artículo que esté en función de esa obligación del patrono de otorgarle al trabajador las herramientas, los equipos, los insumos para su desempeño, no sé, pero lo dejo por ahí porque podría ser, porque ese no está abordado en la en la propuesta reglamentaria.

Y ahora con ese ...

**Dr. Esteban Vega de la O:** Sí que en esa visión estratégica de lo que queremos, que decía Natalia también, yo creo que tal vez es una función que hay que trabajar con el CENDEISSS pero que está muy relacionado con ustedes en el tema de una verdadera gestión del talento humano, y cito porque si estamos evaluando alguien ahí, por ejemplo, ya se me fue la pantalla, pero si estamos evaluando alguien en el tema, en todos, orientación del servicio, ¿qué estamos promoviendo de capacitaciones a la gente en un proceso de capacitación continua para orientar el servicio?, porque yo puedo muy bien y dar por sentado que el que entró a trabajar como oficinista, como recepcionista ya *per se* trae inherente desde que nació orientación del servicio, desde que usted lo contrata, tiene que evaluar una serie de habilidades y competencias de esa persona. ¿Qué estamos trabajando estratégicamente de cara con el CENDEISSS para impulsar ahora sí procesos de capacitación desde las jefaturas que tenemos que tener entrenamiento en habilidades para seleccionar el mejor talento humano por competencias? Y estamos aquí un tema de dar un salto a cómo nos estamos ambicionando a las mejores prácticas de la industria en el manejo del talento humano, verdad.

Porque aquí ponemos cosas como por ejemplo capacidad de análisis, ¿qué le estamos dando herramientas a la gente para que tenga capacidad de análisis crítico de su desempeño, de sus funciones, de sus indicadores, de sus resultados?

Entonces, creo que hay que ponerle un poquito de lupa a lo que estamos poniendo aquí, porque si no se convierte en letra muerta y cumplir un simple requisito un mandato de ley. Y creo que las evaluaciones de desempeño, por lo menos en el mundo moderno de

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

gestión de talento humano, es un vehículo para llevar a la gente a otro nivel y la gestión a otro nivel. Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias. Natalia, por favor.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Sí, don Esteban, evidentemente eso va a ser así y tiene que ser así. Nosotros, bajo esa visión de gestión de talento humano, vamos empezando con este proceso de evaluación del desempeño que viene a cambiar un paradigma a nivel institucional, pero nosotros vamos poco a poco ya cambiando esa esa visión de gestión de talento humano que tenemos que tener. Evidentemente ahí se dice que la evaluación del desempeño tiene que estar vinculada con capacitación y eso tiene que estar relacionado con cierre de brechas, porque no podemos tener al trabajador donde identificamos alguna oportunidad de mejora y que la misma institución no lo esté promoviendo para que nosotros tengamos el mejor talento humano. Adelante (diapositiva), Carolina.

***Se reincorpora al salón de sesiones el director Juan Manuel Delgado Martén.***

Y esta era la diapositiva que les hablaba de la línea de tiempo, en donde nosotros hemos venido desde el año 2018 trabajando, desde que salió la Ley de Fortalecimiento, hemos venido trabajando en una propuesta, pero que, como bien ahora se los indicaba, ha venido con cambios desde las directrices que vienen de gobierno.

Ahí, como ustedes observan en la parte donde están los azulitos, está lo que la Caja ha venido trabajando, desde la parte de los procesos de orden técnico y desde antes del 2023 al segundo semestre 2024 se ha venido desarrollando y ajustando el reglamento de evaluación del desempeño, desde el segundo semestre de 2023 al segundo semestre 2024 ya finiquitamos el proceso de las revisiones legales y de la simplificación de trámites y desde esa fecha hasta el primer semestre nosotros estamos visualizando el desarrollo y ajuste de los instructivos que les estaba comentando.

En este momento, muy a propósito de la norma que se hizo, se tomó la decisión, y lo vimos con doña Gabriela, de implementar un plan piloto a nivel de la Dirección de la DAGP que somos alrededor de 200 trabajadores, un poco para ver si lo que se está planteando no solo aquí sino en la herramienta informática va a funcionar, era un poquito de hacer validación para ver si este proceso, si tenemos que hacer ajustes del proceso y ahorita estamos con todo el proceso de aprobación del reglamento y que por dicha lo estamos presentando el día de hoy.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

### **Se reincorpora al salón de sesiones el director Francisco González Jinesta.**

Estamos visualizando a partir de esto que, estamos primer semestre de 2025 y toda la capacitación para las personas trabajadoras y la comunicación va a ser en el segundo semestre y en el primer semestre de 2026, esto es un proceso fuerte porque como les estaba indicando son 65.000 trabajadores que tienen que estar entendidos de cómo vamos a hacer los procesos de evaluación, entonces no podemos visualizarlo en un tiempo corto, ahí se está mirando que esto va a ser del segundo semestre 2025 al primer semestre 2026.

Y nosotros, en paralelo, hemos venido desarrollando la herramienta informática a través del proyecto SIPE, que ha sido toda la implementación del módulo informático, evaluación del desempeño con sus distintos módulos que a la fecha, al segundo semestre de 2024, ya nosotros tenemos desarrollado el análisis y diseño, el módulo de mantenimiento, verificaciones, bueno, eso es algo más informático el proyecto SIPE, pero es como para comentarles a ustedes que ya tenemos un avance importante en todo el módulo informático, ahorita en este momento nosotros estamos desarrollando el módulo de seguimiento y faltaría el módulo de evaluación que se está vislumbrando terminar a finales del año 2025.

Entonces, nosotros tenemos que ir en paralelo en este proceso, no solo la propuesta reglamentaria e instructivo, sino es que tenemos que ir haciendo el módulo informático y todo esto se está vislumbrando desde las propuestas reglamentarias, desde el tema informático y lo más pesado que todavía falta, que es la capacitación a todos los trabajadores, terminar este proceso en este el segundo semestre de 2026 y a partir del cuarto trimestre del 2026, empezar ya con la primera fase de planificación de la evaluación del desempeño.

Y eso es como para que tengamos en contexto todo lo que se ha venido trabajando y las proyecciones que estamos haciendo con este modelo.

Adelante (diapositiva), Carolina.

Ah, bueno, perdón, me faltaba ese detalle, no solo es no es solo es capacitar en la norma, sino es capacitar en el uso del sistema. Entonces, es también parte el trabajo que se habrá que hacer.

Algunas consideraciones incluidas en la parte transitoria del reglamento, y muy a propósito de esta línea de tiempo, es que debido al proceso de sensibilización y la

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

culturalización que se debe de hacer, se está planteando en un transitorio que la calificación tenga implicación o vinculación con otros procesos de gestión de las personas a partir del segundo año de la implementación, porque el primer año va a ser el año en que nos vamos a dar cuenta si todo marcha bien, y eso se está planteando como un transitorio.

Y también se está planteando que hasta tanto se dé la puesta en marcha todas las herramientas y plataforma tecnológica, nosotros podamos implementar este proceso.

Muy a propósito de eso, está la siguiente diapositiva que era para informarles a ustedes, y que a propósito de los cambios de la presentación, era necesario que ustedes estuvieran entendidos de la carta que mandó MIDEPLAN, DM-0111-2025, donde le hace una solicitud formal a la institución, donde nos indican que les digamos como estamos con este proceso y que les emitamos el cronograma de trabajo. Y esa nota no la envió doña Mónica a través del PE-1378 tanto a la Gerencia Administrativa como a la DAGP para que nosotros demos respuesta a esta nota, entonces era importante que ustedes que conocieran que nuestra respuesta va a ir en función de la línea de tiempo que acabamos de exponer.

Entonces, para que también tengan eso en ese conocimiento. Adelante (diapositiva). Y, bueno, en términos generales, la propuesta de reglamento es un tema de orden general, como les decía, viene fundamentada, la operativización va a venir regulada a través de instructivos, que también esta propuesta es para todos los trabajadores, sin distinción de si son exclusivos o denominados concurrentes, y que esa propuesta ya cuenta con los criterios legales y simplificación de trámites para el visto bueno de ustedes y hasta aquí. Y lo que seguiría serían las propuestas de acuerdo.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Muchas gracias, Natalia. Doña Martha, por favor, me pide la palabra.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Si, vamos a ver, no es una tarea fácil. No, no, es muy compleja, como otras tantas que están ahí en esa dirección, yo espero que la Junta pueda revisar ese nombre de Dirección de Administración y Gestión de Personal que nadie logra entender que es de DAGP y espero encontrar la dirección de talento humano en algún momento, a partir de lo que ustedes han venido trabajando en sus perfiles de puestos en el talento humano.

Y sí me parece que bueno, yo sí creo que esa dirección tiene que fortalecerse de otras de otras maneras, se fragmentó recursos humanos y tiene que volver otra vez a la

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

normalidad, por lo menos donde todas las tareas confluyan en una sola dirección. Y me parece que sí hay sí, tengo una diferencia, bueno, ahora siguen los acuerdos, me imagino los considerandos y los acuerdos, entonces es porque una cosa es que la Junta conozca la propuesta reglamentaria y otra cosa es que le dé el visto bueno y que haya instrucciones, porque si no, entonces, la consulta es una consulta de mero trámite, sería un saludo a la bandera.

Entonces, ¿cómo se da, se conoce, se publica para la consulta respectiva y después es que se aprueba la reforma reglamentaria?, ese detalle, me parece que hay que mejorar, Natalia, porque la consulta no puede ser meramente de trámite, porque entonces pierde la naturaleza, el objetivo que se tiene.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Si gusta, se acerca acá para este micrófono. Rocío se lo facilita. Ah bueno.

**Licda. Solange Wilshire González:** Respecto a lo que mencionaba doña Martha, de acuerdo a lo que está a nivel de gestión documental, primeramente, pasa acá Junta Directiva para que sea de conocimiento, pasa consulta pública y nuevamente tiene que pasar inclusive a la Dirección Jurídica para poder hacer el visto bueno legal, y posteriormente ya a Junta Directiva para su aprobación final. Entonces, la intención sería que en esa etapa en la consulta pública nosotros también podamos tomar todas estas observaciones y hacer los ajustes que correspondan al documento, a Sindical.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** El cuatro de la de relaciones laborales, el artículo cuatro.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** O sea, yo entiendo el trámite, pero la redacción como quedó sí hay que hacerle un ajuste para que los trabajadores no sientan que es una imposición, sino que hay una oportunidad para ellos también de aportar a la reforma reglamentaria. Gracias.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Doña Mónica. Perdón, nada más, tengo la duda con doña Martha, es con respecto a cómo quedaron redactados los acuerdos, ah, bueno, es que como no los hemos visto, digo yo, doña Martha, ok, ok está bien, ok, ok, no, doña Martha.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Yo también, yo me perdí.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Ok, ok, no, no era para tener.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Si gustan los leo y...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Un momentito, doña Rocío me había pedido la palabra.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Perdone.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Es una inquietud y bueno, en función de esto, de que sea realizable para que no sea un mero trámite como han estado conversando, en estas situaciones en donde ustedes mencionaron en donde hay jefaturas en donde tienen más de 10 personas, no sé si dentro de ese reglamento, porque no lo leí, hay alguna forma diferenciada de cómo se va a hacer el procedimiento, porque es bueno y decía doña Martha 1500, o sea, eso no es... yo no lo he visto en ninguna empresa. Sí lo he visto en temas que son, bueno, si hay empresas que se tienen de 50 a 100, pero son diferentes esquemas, entonces, ellos tienen mecanismos, pero son, o sea, todos hacen la misma, lo mismo.

Entonces el proceso de evaluación es factible, pero me imagino que, por ejemplo, lo que están planteando hoy, no sé si el Reglamento tiene alguna forma y ustedes han analizado esas situaciones porque en realidad no es, desde el punto de vista de eficiencia, eso no es eficiente ni para la organización ni para los trabajadores, ni mucho menos para en este caso el líder que vaya a estar haciendo esa gestión, no me imagino 1400 personas.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Hoy en día lo hacen.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Exactamente, eso iba a decir.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Hoy en día lo hacen y aquí lo que está pasando es que estamos cambiando la forma. La forma es más compleja. Ya nosotros lo habíamos conversado, esto no va a ser fácil, esto va a ser complicado, no se está haciendo distinción si una Jefatura tiene 1.500 y otra tiene 2, porque hoy en día ese proceso lo han hecho a lo largo de todo este tiempo y de los años. Habrá que ir en el camino viendo a ver cómo vamos tropicalizando este proceso, cómo lo vamos ajustando y precisamente por eso la necesidad de plantear los transitorios, que no haya una vinculación en el primer año, porque el primer año es como la prueba que vamos a hacer, a ver si todo esto sale bien y si o si vamos a tener que hacer ajustes en algún sentido. Ahora los tiempos son los mismos, la evaluación va a estar en el último trimestre para que planifiquemos en todo el año, para que evaluemos y en el primer trimestre del año siguiente para que del

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

1 enero al 31 de marzo estemos evaluando a las personas y dando los resultados, pero hoy en día se hace.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Es parte de la poca visión e irresponsabilidad de los legisladores al hacer la aprobación de la Ley de Empleo Público, o sea, nos dejaron a la administración metidas en un zapato sin tan siquiera dimensionar o imaginar el trabajo complejo que conlleva, para cada una de las instituciones, llevar a cabo lo que ellos aprobaron, a pesar de las oposiciones que han habido y del grito al cielo que pegó la propia administración, porque realmente no es solo este tema, si ustedes ven la mayoría de los temas que quedaron establecidos en la Ley de Empleo Público ocasionan a las instituciones un daño grave y un daño irremediable que de forma irresponsable los legisladores no quisieron verlo, simplemente lo aprobaron y dijeron, vayan a ver ustedes administraciones cómo van ustedes a paliar o hacer para aplicar esto.

Entonces es bastante difícil, pero es lo que lo que ahora nos toca como institución asumir, cuando deberían ser herramientas eficientes, ágiles y que uno pueda en una institución aplicar sin ningún problema.

Le doy la palabra a don Martín y luego sigo con ustedes, dona Vianney. Don Martín.

**Director Martín Belman Robles Robles:** Gracias, Presidenta, no únicamente en la línea de tiempo de la implementación aparece el plan piloto. Todas estas dudas que están saliendo aquí y las mismas que ustedes manifiestan de que va a ser algo muy difícil de implementar, que va a llevar mucho trabajo y demás me imagino que el plan piloto pues lo va a reflejar y como consecuencia se van a tener que hacer algunos cambios a esta reglamentación. Entonces, yo la vi como muy rápido, pero ¿dónde está el plan piloto para luego ver cómo se van a hacer los ajustes?

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Don Martín, el plan piloto está muy focalizado en 200 personas, que es la Dirección de Administración y Gestión de Personal, nosotros un poco tomamos esta dirección para probar la herramienta, para probar la herramienta, ver si la herramienta va a funcionar, pero eso sería como el objetivo del plan piloto, es ver si la herramienta es funcional.

**Director Martín Belman Robles Robles:** ¿Y de ahí van a salir una serie de observaciones entonces?

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Probablemente, pero lo que quiero decirle es que una población meta de un plan piloto de 200 versus 65.000 trabajadores es como un tanto

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

limitada. No se quiso ampliar la población meta o el plan piloto, porque como la norma es un tema un poquito sensible, nosotros quisimos manejarlo a nivel, de la dirección como para probar la herramienta, pero podríamos analizar si se hace un plan piloto más ampliado. Eso es lo que habría que analizar.

**Director Martín Belman Robles Robles:** Perdón, Presidenta.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, señor.

**Director Martín Belman Robles Robles:** Esto a mí me parece fundamental, porque con lo que se ha planteado, pues el plan piloto se convierte en una herramienta fundamental para esto. Y entonces, si lo hacemos así como muy cortito mejor no lo hagamos porque uno diría, bueno, entonces porque eso no es un plan piloto, es una prueba por ahí. Yo creo que, si estamos hablando y aparece ahí la línea del plan piloto, pues ampliarla o qué sé yo, para que realmente los resultados los podamos conocer aquí en esta Junta Directiva y ver a qué nos estamos enfrentando. Porque esto es como un algo, un papel en blanco ahí que a mí me parece que sí es muy importante el plan piloto.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, don Martín, Doña Vianey, Susan me pidió la palabra ¿verdad?

**Directora Vianey Hernández Li:** Yo voy en la línea de Rocío, o sea, esto yo entiendo que aquí bueno, digamos que hay un jefe que tiene 1.500 empleados a cargo y tiene que evaluar esos 1.500, eso no se puede, o sea, yo no me imagino yo como jefe evaluando a 1.500 personas, que supongo que esas 1.500 y habrá la mayoría que ni siquiera que apenas medio he visto que no las he podido ver trabajando, o sea, es como, a mí me suena como abstracto poder evaluar, si ya 100 personas considero que es engorroso, ahora 1.500 yo no creería que sea una evaluación objetiva, porque, diay, no sé, Pedrito, ok, pongámoslo aquí, porque la verdad es que ya ni me acuerdo quién es ni lo he visto trabajando.

O sea, a mí no me cabe en la cabeza una evaluación con esa cantidad de personas, no creo, para mí eso no es una evaluación objetiva ni que sirva de nada, yo no sé si lo pueden dividir como por sus áreas de sus jefes, o sea por grupos más pequeños, pero que realmente el jefe conozca al trabajador y pueda evaluarlo, una evaluación real. Si no, no sirve de nada hacer todo este trabajo.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Susan.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Ing. Susan Peraza Solano:** Gracias, doña Mónica. ¿Sí me oigo ahí, sí?,

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí.

**Ing. Susan Peraza Solano:** Yo quería decir que eso está totalmente ligado al tema de las metas, el 80% es el cumplimiento de las metas, entonces, no, yo por supuesto no voy a desmeritar la evaluación del desempeño, pero aquí el trabajo fuerte del jefe es definir bien sus metas y entonces, nosotros, desde la Dirección de Planificación, les damos todos los instrumentos para que ellos puedan identificar cuáles son las metas.

El sistema de evaluación, bueno, el SIPE que va a tener el componente de evaluación del desempeño va a estar con una interface a Novaplan, que es el sistema planificación y desde ahí se va a jalar toda la información del cumplimiento del avance de las metas, no es un tema que va a ser subjetivo, sino que ahí se va a estar monitoreando cómo está avanzando la meta, pero si la Jefatura a inicio de cada año, o cuando se haga la formulación, tiene que hacer un trabajo muy consensuado de identificar cómo lo va a medir, cuáles son las metas que va a medir, cuáles son las metas que le va a poner y hacer ese análisis de si le tengo las capacidades para poderlo, para poderle pedir que cumpla con esa meta.

Entonces, al final esto no solo va a ayudar al tema de evaluación de desempeño, sino al tema de planificación, porque la cultura planificación tiene que cambiar definitivamente en el sentido de que ya no va a ser un tema por cumplir con la normativa de MIDEPLAN o de la Contraloría, sino que va a ser un compromiso que se tiene que establecer de la Jefatura para que la meta que yo le voy a poner a esa persona sea congruente con la realidad, verdad, con las capacidades que se tengan.

Entonces, digamos que los sistemas le van a facilitar a la Jefatura a jalar toda esa información para poder monitorear el desempeño, pero siempre va a haber un trabajo ahí de análisis, de diagnóstico que tiene que tener de cómo yo voy a mejorar mi unidad con una serie de metas anuales y que de ahí se va a desprender el desempeño de cada uno de los funcionarios.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias. Juan Manuel.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Gracias, Presidenta. Nada más en la línea de claridad sobre el sobre los resultados de la evaluación, yo estoy entendiendo que después de un período completo de un año con una evaluación de 70 o menos, ya esa persona entra en una situación de plan remedial.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Y, entonces, un par de preguntas, ¿llegando el segundo año una persona con una calificación de 7 o menos, ahí la consecuencia, eventualmente hay algún tipo de eventual sanción que se puede aplicar o para ver el alcance de este resultado?, inclusive estoy pensando en..., ya lo dijo doña Martha, quería que lo dijeran ellos, pero bueno, ya lo dije el tema aquí mi duda particular es ¿qué sucede en el ínterin?, por ejemplo, si el plan remedial, porque entiendo que a la mitad a los 6 meses hay como algún tipo de seguimiento, en algunos puestos, hablémoslo claro, qué sé yo, Esteban, saca un gerente, un gerente saca 7 o menos del primer año.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Qué dicha que te estima.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Te quiero mucho, por eso lo saqué de una vez, solapadito.

Entre ese primer año y el segundo, ¿qué sucede?, ¿existe alguna posibilidad de que en esos 6 meses que se tiene que hacer, como algún seguimiento a esos 6 meses, hay que hacer algo no? ¿Ahí no cabe una evaluación que podría tener como consecuencia que un puesto tipo gerencial perdiera el puesto?, ¿no sé si me expliqué?, o sea, usted tiene que tener dos consecutivas para ser destituido eventualmente, por ejemplo, un gerente, si el primer año tiene un 7, digamos que llega a los 6 meses que le tienen que hacer un seguimiento. ¿qué sucede si en esos 6 meses no hay forma?

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** O sea, vamos a ver, el seguimiento es sólo para retroalimentar.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** No es una evaluación.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** No.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** ¿Entonces por ende no podría aplicarse como una causal de destitución?, ok.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Sin ningún tipo de nota, la nota es en la evaluación anual y esa es la que es vinculante para cualquier procedimiento que se tenga que hacer y en la propuesta reglamentaria sí se está dejando que, con dos, dos evaluaciones.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** 2 años...

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Exacto, se tiene que proceder con el procedimiento administrativo.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Ok, gracias, gracias. Ahora sí, doña Martha, por favor.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Vamos a ver, Natalia, porque es que el proceso ahora, o sea, no es que se ha venido haciendo así, tiene que haber una negociación porque eso es lo que establece la ley entre la Jefatura y el trabajador. Entonces primero hay toda una etapa de negociación.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** De planificación, se llama.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Bueno, pero es una negociación, póngale y como le ponga, es una negociación con el trabajador de las metas porque no le puede imponer, no lo establece la ley que le puede imponer una meta.

Yo quiero ver, porque tiene que haber una jerarquización de la negociación, porque, o sea, si el hospital tiene una meta o ciertas metas, el director, por ejemplo, esas otras metas de otras jefaturas deben ser congruentes con esa otra meta que tendría ese hospital, por ejemplo, entonces tiene que haber una jerarquía de las de las metas.

Sólo esa etapa ya va a ser compleja para la Jefatura, porque eso nunca se ha hecho, la meta es, no sé, 5.000 radiografías en este año y esa es la meta y entre todos tienen que sacarlo, no, no importa quién, pero si las metas van a ser individuales, que es el 80% de la nota, esa parte ya es complicada, va a ser complicado para la gente, porque no es así como le está diciendo Susan, ay, no es tan fácil así porque todos no son planificadores y eso no va a ser tan fácil, de pasado esa etapa que tendría que ser al principio del año o al final del año, pero bueno, tiene que haber...

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Los últimos 3 meses del año para iniciar evaluando el primero de enero del año siguiente.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Exactamente, entonces tiene toda esa etapa, la tienen que pasar primero los 65.000 trabajadores, correcto. Y después al final, bueno, no sé en qué momento, al final del año sería la evaluación del desempeño o al principio del año siguiente.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** A mitad del año la de seguimiento y los primeros tres meses del año siguiente vamos con la evaluación.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** No, no, no, no, no, seguimiento es un saludito a la bandera. Y después de eso, entonces sí, ya viene entonces, también tienen que tener las jefaturas, tienen que tener una bitácora para poder evaluar competencias, como siempre.

Luego los procesos recursivos, que van a que van a ser muchísimos, no, no los de hoy, los que va a haber. Por eso, probablemente la dirección de malestar laboral deniega hacer uso de la normativa de relaciones laborales para que los trabajadores puedan alegar su evaluación del desempeño, como eso significa el despido, a mí me parece lo peor que puede haber hecho esa dirección.

Yo creo que Gaby firmó esa nota con Luis Bolaños, una nota donde dice que la norma establece que puede haber un procedimiento que no es administrativo, no es un procedimiento administrativo disciplinario, es no disciplinario.

Y ahora, entonces, Luis Bolaños, bueno, Luis Bolaños no, el que lo firmó fue Gabriela, creo Gabriela Ramírez, dónde deniega hacer uso de la normativa de relaciones laborales, en este momento, cuando la calificación, la evaluación del desempeño pueda significar el despido, me parece una aberración eso que se está haciendo. Uno quisiera que se hablara a Recursos Humanos porque hubiera un solo director de Recursos Humanos, con todo porque me parece que la, yo no sé, si simplificación de trámite hizo algunas recomendaciones, porque si no se convierte en algo muy burocrático, muy burocrático, muy complejo para Recursos Humanos, yo realmente les deseo buena suerte.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** No, es que es parte el comentario que le sirve, o sea, en el zapato que la Ley de Empleo Público metió a todas las instituciones sin distinciones de ningún tipo y a trompada de loco, diría mi mamá, son las situaciones en las que vamos a tener que enfrentarnos y es un proceso inevitable porque hay que aplicarlo...

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Entonces podemos hacerlo lo más simplificado posible, es lo que digo yo en lo que podamos considerando la ley, hacerlo lo más simplificado posible, que es un poco lo que decía Rocío para que nosotros mismos nos ayudemos con la camisa de fuerza que nos pusieron, que yo comparto con Mónica.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Eso fue, o sea, no sé, fue una cosa terrible para la administración pública en general, pero es para una institución como la Caja, diay eso es de verdad muy complicado. Yo estoy de acuerdo en que 2026 es muy cerca para decir que van a tener listo todo, lo veo muy cerca y yo no sé cómo haría con las tareas también desde Recursos Humanos. Porque Recursos Humanos tiene una tarea grandísima, ¿y podemos revisar esa circular? porque diay, después despiden a un trabajador.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Tal vez, doña Mónica y miembros de la Junta Directiva, no sé si les parece bueno, don Martín planteaba un tema de plan piloto, ¿no sé si les parece que nosotros hagamos el plan piloto en la DAGP, les presentamos los resultados y tal vez definimos la necesidad eventualmente sí hay que hacer un plan piloto más ampliado.

Nos da tranquilidad el tema de que ya hoy fue conocido el tema del Reglamento en Junta, entonces digamos que ya la norma se va a poner en consulta y ya eso nos da tranquilidad para efectos de coordinar cualquier con...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** De los plazos que no dio la ley, porque son, o sea, de ir cumpliendo con los plazos con la ley.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Pero no sé, si a ustedes les parece que vengamos con los resultados del plan piloto de la DAGP y ver si desde la Gerencia Administrativa se considera que eso habría que aplicar un plan piloto más ampliado.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, para darle la palabra un momentito a Francisco, que hace ratito me la pidió, luego doña Vianey y luego doña Martha. Don Francisco.

**Director Francisco González Jinesta:** Gracias, doña Mónica. Mire, hay un dicho que dice “para grandes males, grandes remedios”, yo sugiero que no empecemos a tratar de inventar el agua tibia, no somos la única organización con esta cantidad de personas a nivel mundial que está enfrentada a eso, somos públicos, sí, pero tenemos la capacidad y la logística suficiente como para empezar a buscar ejemplos para ponerlo en bonito de qué han hecho otras organizaciones, tanto a Nivel Internacional como a Nivel Nacional, porque a lo que quiero llegar es, miren, hay software, que resolvieron ese problema hace mucho tiempo, grandes grandes compañías que han que tienen muchísimo más de los 65.000 empleados resolvieron ese problema.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Aquí, mi única, y eso yo no le veo, aquí mi única y gran preocupación es que, y puedo entender que es un problema de ley, y puedo, ¿qué pasó?, y que puedo entender que es un problema de ley, estos esquemas de evaluación en otras latitudes lo que buscan es básicamente incentivar al empleado, buscar cómo mejorarle la actuación que tiene, ver cómo lo puedo ascender, ver dónde lo puedo mandar para que mejore sus aptitudes en las diferentes áreas.

Entonces, yo no sé sinceramente si eso lo tenemos aquí institucionalizado, yo creo que no, y entonces hacer este tipo de ejercicio y es una preocupación, un comentario que quiero compartir con ustedes, hacer este tipo de ejercicios tan complejo, tan oneroso, sin tener realmente el resultado final que quiero, porque ¿qué hago yo con decirle a cualquiera de ustedes que llegó a un 80% de su esfuerzo laboral y se va a morir ese proceso ahí? no hay, no va a haber nada remedial ni va a haber nada de esperanza para que esa persona con un 80% se mueva de este camino.

Entonces, lo que quiero estrenar aquí es básicamente uno miren, busquen cómo, si hay si hay aplicaciones, hay software que ya hayan resuelto este problema, y cuidado que si en una ley nacional no vaya a ayudarnos también otras instituciones, y no sé si eso es permitido de tipo público que nos ayuden a comprar eso, el INS es uno, el ICE ese otro, y no sé si se me escapa alguna otra organización pública acá que tenga vaya a tener ese mismo problema de volumen, eso no lo sé, y legal tal vez lo pueda descubrir más rápidamente.

Miren, el sacar una prueba, el hacer el esfuerzo de ir a buscar y hacer ese plan piloto también es agua ya inventada estadísticamente es sacar simple y sencillamente una muestra aleatoria que comprenda el mínimo del 10% de la población que usted quiere evaluar aleatoria, y eso estoy seguro que actuarial le puede ayudar, finanzas le puede ayudar, la misma Susan le puede ayudar para determinar efectivamente cuál es la prueba de mercado que usted quiere hacer y no matarse mucho en el tema de si son 250, 500 o 600, ya está establecido eso estadísticamente, entonces cualquiera de ellos creo que le podría ayudar en ese tema.

Y finalmente, yo vuelvo a insistir, en estos temas la institución se pierde muy rápidamente, ya hemos visto muchos otros ejemplos, no quiero decir que este vaya a ser el mismo, pero ya hemos visto muchos ejemplos de grandes proyectos que terminan petrificándose en el camino y no dando el resultado que quieren. Y digo esto porque lo que les he planteado es una solución de buscar, es una propuesta, es una recomendación de buscar una solución al problema que ustedes tienen hoy, pero si entendiendo que no vamos a tener la capacidad de hacerlo y esto se los estoy lanzando

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

como un reto, busquemos la manera más sencilla de hacerla porque, y me da mucha pena y dolor decir esto, porque al final esa herramienta, el resultado no va a tener ningún efecto organizacional si no nos preparamos para beneficiar el empleado que fue evaluado para bien o para mal, verdad.

Es más, yo creo, y ya termino con esto, yo creo que ni siquiera hoy por hoy podemos despedir así como muy fácilmente a alguien que aun sabiendo que no ha cumplido bien sus labores y que están debidamente especificadas desde su perfil de trabajo, no podemos hacerlo.

Entonces, de nuevo, ¿para qué lo hago?, yo sé que no es problema de ustedes, no es problema de doña Mónica, no es problema de la Institución, es un problema de ley, pero entonces evalúen adecuadamente hasta donde quieren llevar el esfuerzo, ¿lo queremos hacer bien?, busquen las herramientas que ya han sido inventadas para este tema, no malgasten más su tiempo tratando de inventar, el repito, el agua tibia, porque ya lo inventaron hace mucho tiempo.

Y finalmente y si ese es el camino, pues busquen, quién nos puede acompañar en esa en ese camino y otras instituciones para reducir el costo, porque siempre es importante tratar de buscar economías en estos temas. Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias. Doña Vianney y luego doña Martha.

**Directora Vianey Hernández Li:** Sí, yo bueno sigo con el mismo tema, y ahorita que oí a Susan diciendo que es que se miden por metas, que la Jefatura se mide por metas para evaluar a sus empleados, entonces yo digo, bueno, ya entiendo, porque en la institución hay empleados que yo diría yo los despediría inmediatamente, porque díay, dicen que estamos buscando el rostro humano y todo ese tipo de cosas, pero yo inclusive fui a Cartago a que me atendieran a las oficinas centrales y sinceramente, después de cómo me atendió esa señora, simplemente no quise hacer nada y me fui, yo la hubiera despedido inmediatamente, pero díay como es por metas y todo, o sea, es muy complicado, pero lo que quiero decir es que, a lo que me lleva esto es que en realidad estas evaluaciones no sé si realmente están sirviendo para algo, porque, y no es el hecho de despedir la persona, no si, o por lo menos poderle llamar la atención o sea, realmente medir el desempeño de una persona y no es así a montón, y no soy solo yo y no es solamente en este..., hay EBAIS, hay lugares, o sea, ahí n cantidades de denuncias, supongo, de gente que no es más, a mí me hace mucha gracia ver que en todos lados en la Caja está un papelito pegado en donde dice el maltrato a un no sé qué es por la ley número un funcionario público, y yo digo ¿en dónde está el otro que dice el maltrato al

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

paciente o al?, o sea, son las dos caras, porque uno los puede maltratar, pero ellos sí puede maltratarlo a uno.

Entonces, es donde yo digo que estas evaluaciones, ¿hasta qué punto realmente están sirviendo para el objetivo que es?, entonces es ese es mi punto.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias. Doña Martha y vamos cerrando porque tenemos los compañeros de pensiones ahí afuerita aquí.

***Se retira del salón de sesiones el Lic. Gilberth Alfaro Morales.***

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, no este, la verdad es que yo sé que han hecho un gran esfuerzo, Natalia, por hacer un proceso de evaluación a partir de que, la institución sí ha tenido un modelo de evaluación del desempeño que no tienen otras instituciones y por eso probablemente fue que pusieron, inventaron ese ese tema del 80-20 y todo eso.

Yo estoy esperando que el Ministerio de Educación que nunca ha evaluado, ver cómo es que van a evaluar a los más de 100.000 trabajadores que tienen, eso estoy esperando para ver cómo es que lo van a hacer o si va a pasar como ocurre siempre, que no, que no se logra. La Caja si tiene una experiencia, pero yo bueno, lo mismo de Francisco simplifiquemos lo más que podamos para que no sea tan engorroso, que al final no tenga ningún resultado para todos, hay que buscarle la manera, pero bueno, de todas maneras, quiero felicitarlos porque ese trabajito no debe haber sido nada fácil plantearlo ahí y mucho más difícil cuando ya se llegue su momento, de verdad.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Es todo un reto, planeación e implementación de una herramienta de este tipo.

Bueno, sí gustan vemos los acuerdos, señores, para adecuarlos, o sí... Listo, por favor, si nos ayudan con la lectura.

Adelante, por favor.

Carolina se volvieron para allá esos acuerdos, se fueron de la página.

Es que hay que dar el visto bueno a la propuesta, hay que dar visto bueno a la propuesta, luego que vuelva otra vez aquí con las observaciones incorporadas.



## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Adelante.

El micrófono, por favor, del doctor Sánchez, para que pueda..., ya listo.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Acuerdo primero: Dar visto bueno a la tramitación de la propuesta reglamentaria de la evaluación del desempeño de las personas trabajadoras de la Caja y los respectivos transitorios para su aplicación, presentada por la Gerencia Administrativa y la Dirección de Administración y Gestión de Personal, conforme a los oficios GA-538-2025 del 27 de marzo y GA-DAGP-439-2025 el 17 de marzo de 2025.

Acuerdo segundo: Instruir a la Gerencia Administrativa y a la Dirección de Administración y Gestión de Personal, gestionar la consulta pública, mediante el Diario Oficial la Gaceta para la respectiva audiencia sindical, según el artículo cuatro de la normativa de relaciones laborales.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Exacto, porque viene el proceso cuando ya viene y ajustamos se hacen los ajustes necesarios.

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Y sería eso porque veo tachado el acuerdo tercero, sí, sí, porque todavía no, no lo haríamos.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Procedemos con la votación de los dos acuerdos, por favor. Sí, señor, perfecto. (...)

**Licda. Natalia Villalobos Leiva:** Ajá, ahí tal vez sería instruir a la Gerencia Administrativa, no sé si lo voy a... instruir a la Gerencia Administrativa para que, a través de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, presente los resultados del plan piloto una vez finalizado del uso de la herramienta informática, una vez se finalice ante esta Junta Directiva. (...)

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Listo, señores, votamos ahora sí los 3 acuerdos, por favor.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos a favor.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Votamos firmeza.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos en firme.



## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Por tanto**, con fundamento en lo expuesto por la Gerencia Administrativa en el oficio N° GA-0538-2025 de fecha 27 de marzo de 2025, suscrito por Licda. Gabriela Artavia la Junta Directiva de -forma unánime- **ACUERDA:**

**ACUERDO ÚNICO:** Instruir a la Gerencia Administrativa para que a través de la DAGP presente los resultados del plan piloto del uso de la herramienta informática, una vez se finalice, ante esta Junta Directiva.

### Votación:

#### Oficio GA-0538-2025

Miembros de Junta Directiva	Sector	Voto	Firmeza
Mónica Taylor Hernández	Estado	A favor	En Firme
Francisco González Jinesta	Estado	A favor	En Firme
Edgar Villalobos Brenes	Estado	A favor	En Firme
Juan Manuel Delgado Martén	Patronos	A favor	En Firme
Juri Navarro Polo	Patronos	A favor	En Firme
Rocío Ugalde Bravo	Patronos	A favor	En Firme
Martha Elena Rodríguez González	Trabajadores	A favor	En Firme
Vianey Hernández Li	Trabajadores	A favor	En Firme
Martín Belman Robles Robles	Trabajadores	A favor	En Firme
<b>Resultado:</b>		<b>A favor</b>	<b>En Firme</b>

**Se retiran del salón de sesiones la Licda. Natalia Villalobos Leiva, Subdirectora DAGP y Licda. Solange Wilshire González, Jefe subárea DAGP.**

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

### ARTICULO 6°

Se somete a consideración la extensión de la presente sesión de Junta Directiva a las 6:00pm

*Está terminantemente prohibido y será sancionado con la ley, reproducir, manejar, usar, explotar, la información contenida en las actas o en sus grabaciones.*

Se consigna en esta ACTA la transcripción de lo correspondiente a la exposición y deliberaciones suscitadas, artículo 6°:

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Muchísimas gracias a los compañeros de la DAGP y a doña Gabriela. Señores, voy a proponer que se amplíe la sesión por 1 hora más para poder ver los dos temas de pensiones, porque siempre pensiones es el sacrificio nuestro, entonces por un asunto de Justicia y un asunto de eficiencia en la sesión en la agenda propuesta solicito que por favor este sesionemos por 1 hora.

Entonces, votemos aquí, ya nos hicieron el favor de extender la sesión hasta las 6:00 de la tarde.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos a favor.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Y votamos firmeza.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos en firme.

Con base en lo deliberado, la Junta Directiva -de forma unánime- **ACUERDA:** Extender la presente sesión hasta las 6:00pm.

### Votación:

#### Extensión de la hora de finalización de la sesión a las 6:00pm

Miembros de Junta Directiva	Sector	Voto	Firmeza
Mónica Taylor Hernández	Estado	A favor	En Firme
Francisco González Jinesta	Estado	A favor	En Firme



# Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Edgar Villalobos Brenes	Estado	A favor	En Firme
Juan Manuel Delgado Martén	Patronos	A favor	En Firme
Juri Navarro Polo	Patronos	A favor	En Firme
Rocío Ugalde Bravo	Patronos	A favor	En Firme
Martha Elena Rodríguez González	Trabajadores	A favor	En Firme
Vianey Hernández Li	Trabajadores	A favor	En Firme
Martín Belman Robles Robles	Trabajadores	A favor	En Firme
<b>Resultado:</b>		<b>A favor</b>	<b>En Firme</b>

**Ingresan al salón de sesiones el MSc. Álvaro Rojas Loría y Licda. Marianne Pérez Gómez.**

## ARTICULO 7°

Se conocen oficios N° GP-0314-2025 y GF-0806-2025, de fecha 01 de abril de 2025, suscrito por Lic. Jaime Barrantes Espinoza, Gerente Pensiones, Gerencia Pensiones, Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero, Gerencia Financiera, mediante el cual presenta, para valoración de la Junta Directiva un Plan de Trabajo para el trámite y gestión de pensiones en atención a los hallazgos indicados en el SP-1372-2024 de la Superintendencia de Pensiones SUPEN.

Exposición a cargo: Licda. Marianne Pérez Gómez.

Se consigna en esta ACTA la presentación, oficio correspondiente a la exposición del artículo 7°:

GP-0314-2025/ GF-0806-2025-Oficio:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-39cba.pdf>

Presentación:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-c4773.pdf>

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Anexos:

<https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9514-fba5f.zip>

*Está terminantemente prohibido y será sancionado con la ley, reproducir, manejar, usar, explotar, la información contenida en las actas o en sus grabaciones.*

Se consigna en esta ACTA la transcripción de lo correspondiente a la exposición y deliberaciones suscitadas, artículo 7°:

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Continuamos con los temas de la Gerencia de Pensiones y le pedimos a don Jaime que nos presente los resultados de la evaluación de la calidad de la gestión de riesgos realizada por la Superintendencia de Pensiones.

***Se retiran temporalmente del salón de sesiones el director Juri Navarro Polo, el director Edgar Villalobos Brenes y la directora Vianey Hernández Li.***

Los oficios que vamos a conocer es el GP-314-2025 y GF-8006-2025. Adelante, don Jaime, por favor.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Bueno, buenas tardes. Efectivamente vamos a presentar dos temas hoy uno relacionado con una visita de supervisión, así se denomina, que de cuando en cuando nos hace la SUPEN, nosotros ya teníamos bastante avanzado, toda una serie de requerimientos, la otros estaban en proceso, pero, bueno, hacía ya algún tiempo, y por efectos de pandemia y lo demás, que no nos hacían una visita de supervisión.

***Se retira temporalmente del salón de sesiones la directora Mónica Taylor Hernández, preside la sesión el vicepresidente de la Junta Directiva, el director Juan Manuel Delgado Martén.***

Esta visita ahora es todo un equipo que la SUPEN destina para realizar una valoración de muchos aspectos de la gestión. En este caso, ellos se centraron a lo que se denomina el proceso de desacumulación, es decir, todas las gestiones que se hacen para la entrega de beneficios por parte de IVM y pues los riesgos asociados en términos financieros, de liquidez, de cultura de riesgos, de gobernanza, bueno, etcétera, hicieron una valoración de muchas de las, precisamente, actividades del IVM, no solamente a nivel central, sino que también el equipo supervisor de la SUPEN se fue a las sucursales para valorar todo

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

el tema, también del del servicio y de cómo se entregan esos temas en cuanto a la reglamentación que nosotros tenemos vigentes.

***Se reincorporan al salón de sesiones el director Juri Navarro Polo, el director Edgar Villalobos Brenes y la directora Vianey Hernández Li.***

Bueno, por todo este tema de atender diversos entes fiscalizadores, a lo interno del despacho, hemos hecho una organización para tener un enlace que pueda atender directamente a cada, precisamente, ente, entonces en este caso tenemos la Contraloría, tenemos la Defensoría, tenemos la Auditoría Interna, tenemos la SUPEN y entonces en este caso para la SUPEN tenemos la asesora económica, licenciada Marianne Pérez, quien este es la responsable de generar todo un enlace precisamente de seguimiento para todos estos temas de SUPEN y fue parte precisamente de la elaboración de esta propuesta porque ellos generaron a partir del cierre de la de la visita un informe ese informe nos fue expuesto y generaron una serie de oportunidades de mejora, son bastantes...

***Se reincorpora al salón de sesiones y asume la presidencia, la directora Mónica Taylor Hernández.***

...porque son prácticamente a todas las unidades de la Institución que tienen que ver con este proceso nuestro desacumulación o de otorgamiento de beneficios, entonces, en una primera parte, lo que ellos nos están pidiendo es un plan de trabajo que la Junta Directiva apruebe para la atención de esas oportunidades de mejora.

Para esta primera parte, le voy a dar el espacio a Marianne, quien nos va a explicar un poco todo este contexto y estos panes de acción.

**Licda. Marianne Pérez Gómez:** Bueno, muy buenas tardes a todos, es un gusto estar acá. Como dijo don Jaime, mi nombre es Marianne Pérez y soy el enlace con la Superintendencia de Pensiones. Si gusta (diapositiva), por favor, gracias.

Bueno, básicamente como lo explicaba don Jaime recibimos el oficio de la Superintendencia, este informe de evaluación sobre el proceso de desacumulación. ¿Qué es ese proceso de desacumulación?, básicamente la gestión de pensiones y lo que hace la Secretaría de Junta Directiva es que nos remite, nos baja al oficio y nos mandan este informe que se realizó en dos años, 2023 y 2024. Hubo un proceso donde ellos dejaron de hacer el informe en el sentido, la supervisión, porque estábamos atendiendo, si ustedes recuerdan el tema de las pensiones anticipadas por la reforma,

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

entonces como esto todos los procesos se concentraron en poder sacar esta situación SUPEN esperó un tiempo y luego volvió a retomar la supervisión.

Este informe que nos mandan ellos es, como decía don Jaime, es bastante largo, son 25 hallazgos y esos 25 hallazgos se asocian a 73 oportunidades de mejora. Cuando recibimos el oficio de la de Secretaría de Junta, no teníamos Junta Directiva, estábamos sin quórum entonces también solicitamos un tiempo adicional a SUPEN para remitir la información, especialmente porque ellos solicitan que estos planes expresamente sean aprobados por Junta Directiva.

Entonces, bueno, eso es básicamente lo que vemos en los antecedentes y esas unidades que vemos ahí, Área de Riesgos, Área de Control Interno, Auditoría Interna, Secretaría de Junta Directiva, Gerencia Financiera y Gerencia de Pensiones, básicamente todas estas unidades están inmersas en esos planes de acción, especialmente porque la SUPEN realiza al Sistema Nacional de Pensiones, le realiza un enfoque de supervisión basado en riesgos y este tipo de riesgos es transversal verdad a todas las unidades que tienen que ver con la información.

Ok, aquí tenemos, esos son los grandes temas, son los 25 hallazgos, aunque ustedes vean ahí 25, yo podría, para un poquito más de entendimiento, podríamos dividirlo en unos tres grandes temas, gestión de pensiones, que tiene que ver con la gestión de sucursales y a nivel central; modelo de riesgos institucionales, o sea, la gestión de riesgos institucional y otro de gobernanza que es decir básicamente de toma decisiones.

¿Por qué? porque este enfoque de riesgos toma mucha relevancia la gobernanza y es decir la toma decisiones de la Junta Directiva, entonces ustedes verán a lo largo del proceso este el involucramiento de la Junta, muy integrado, aunque ustedes vean planes o temas muy operativos ¿por qué? porque aquí tenemos una mezcla entre temas operativos, que tal vez ustedes pensarán ¿por qué tengo que verlo? o ¿por qué tiene que estar en esta mesa?, pero también se mezclan esos temas estratégicos que tal vez es lo que don Jaime profundizará. Aquí yo creo que les traigo para un poquito el entendimiento del tema tratamos de ponerlos en macro temas... ah Caro, por favor, adelante (próxima diapositiva).

Esos macro temas nada más para darles un detalle de lo que estamos viendo en estas 73 oportunidades de mejora, entonces hay 20 oportunidades que las estamos agrupando en gestión de pensiones y sistemas informáticos, esto tiene que ver más que todo, y lo más importante acá es sobre la oportunidad de mejora que nos dice SUPEN respecto de que nosotros no tenemos un acuerdo de servicio entre la Gerencia de Pensiones y la

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Gerencia Financiera, por los servicios que nos brindan las sucursales y que no sabemos cómo evaluar la calidad de servicio que nos brindan, esa es una de las principales, luego nos hacen recomendaciones sobre el uso de tiempo extraordinario que se refieren más que todo en este momento que tuvimos de la necesidad de atender las anticipadas, hablan también y le mandan una oportunidad directamente a la Junta Directiva que analice la capacidad instalada que tienen las sucursales para la atención de las pensiones y el fortalecimiento de sistemas informáticos.

Luego tenemos la parte de la gestión de los riesgos, que esto básicamente podemos entrarlo en el tema de fortalecer todos los riesgos institucionales, la cultura de riesgos, el tema de la medición del riesgo operativo, etcétera. Hay otro que también que es muy de la Junta Directiva, que solicitan que el Comité de Riesgos se amplíe ese comité y vea todos los riesgos, no solo los que actualmente están ellos analizando, también nos hablan del manejo de liquidez y aquí se básicamente se centran en que nosotros utilizamos para manejo de liquidez herramientas muy de corto plazo, que es el flujo de efectivo y que deberíamos utilizar otras herramientas también de mediano plazo para poder definir las necesidades de recursos del régimen de comunicación, también nos dicen que tenemos que hacer una estrategia de comunicación más fuerte con los pensionados y las el tema de trámite de pensiones y en la gobernanza, aquí tal vez nada más me detengo un poquitito, por el hecho de que aquí sí nos plantean directamente a la Junta Directiva unas recomendaciones y la primera es que le solicitan a la Junta Directiva que sesione una vez al mes para IVM, en vista de que ellos ven verdad la necesidad de que haya una toma decisiones más expedita para el IVM. Hablan también de que evalúe el... ¿ajá?

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Micrófono.

**Licda. Marianne Pérez Gómez:** Que la Junta Directiva sesione una vez al mes para el IVM, para el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Cuando dice una vez al mes, o sea, ¿cómo se ve ese parámetro?, o sea, que al (...) ¿al menos una vez al mes?, es muy poco, no, pero una vez al mes, eso una vez al mes, nada más.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** El de don Jaime, por favor.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Sí, recuerden que este es el período 23-24, verdad y hubo grandes períodos, verdad donde la Junta que no se sesionaba y pensiones a veces que daba el final de la agenda y entonces pasaban a veces un mes, un mes y no se veía

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

nada de pensiones, entonces la SUPEN dice “bueno, obligadamente, por lo menos una vez al mes, o sea, al margen de ustedes”.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, señor, tiene razón. Adelante, compañera, por favor.

**Licda. Marianne Pérez Gómez:** Ok, gracias.

También le solicitan a la Junta que evalúe la creación de un órgano de control para cumplimiento normativo que propicie la cultura de riesgos a nivel institucional y fortalecer el tema de indicadores de desempeño.

Entonces bueno, aquí les traemos básicamente de las 73 oportunidades de mejora que tenemos, 58 tienen plan de acción, es decir, tienen una fecha de su implementación y 14 están las unidades básicamente competentes, indicando que ellos ya cumplen con esas acciones que nos dice la SUPEN y es nada más enviar los fundamentos técnicos que ellos indican y tenemos una, que tal vez ahí no le suman los 73, porque hay una que solicita aclaración a la SUPEN que es un tema de gestión de control interno.

Pero aquí vemos, en resumen, que un 80% de estas recomendaciones tienen plan de acción, un 19% está solicitando darla por atendida, es decir, que la SUPEN valore la atención y esta que les digo declaración que tiene que ver con un tema del catálogo de riesgos, que ellos quisieran que la SUPEN les aclare qué están planteando.

Y acá lo que les traemos es las... por favor, Carolina (próxima diapositiva). Les traemos los responsables por atención de esas recomendaciones oportunidades de mejora donde la Gerencia de Pensiones y la Gerencia Financiera tienen en conjunto el tema de las recomendaciones de gestión, tenemos el Área de Riesgo y el Área de Gestión de Control Interno también con gran cantidad de oportunidades de mejora, porque como les indicaba, como la evaluación que realiza la SUPEN es un modelo de gestión de riesgos, pues obviamente se basan mucho en la gestión de los riesgos institucionales y de ahí aprovecho para indicarles que también tenemos un informe anterior donde también está pendiente, y que creo que podría venir a solucionar mucho de esto que nos plantean y tal vez ser más expeditos en las atenciones que nos solicita el supervisor, cuando existe la dirección de riesgos, porque ellos muchos nos vienen diciendo esos varios años de que tenemos esta dirección y que no la hemos terminado de constituir.

Luego tenemos de la Gerencia de Pensiones y TIC, que tiene que ver más que todo con la estrategia digital de la Gerencia de Pensiones. Y Auditoría Interna también tiene seis

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

recomendaciones que tienen que ver con el tema de seguimientos, de atención, de informes, de Auditoría.

Las de la Junta que ya les comenté y las 14 que solicitan dar por atendidas. Como les digo, acá se mezcla mucho el tema operativo, por eso nosotros traemos en detalle porque creo que 73 líneas traérselas ustedes acá no, no es el momento, pero sí tratamos, hicimos el esfuerzo de agruparlas en estos grandes temas para que ustedes pudieran entenderlo y estratégicamente las que tienen que ver con el sistema de gestión de pensiones traemos, y que ya eso sería don Jaime que se los indique, es que es la parte estratégica del asunto con respecto al modelo de gestión de pensiones.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Sí, esta parte es importante en la exposición porque mucho del proceso de la visita se refirió a la forma en que estamos entregando las pensiones y el modelo que existe desde prácticamente años setentas, que es el modelo regional de las sucursales y una parte que se entrega aquí a nivel central. Valga aclarar que de muchas ya hay análisis, que bueno, que han sido parte también de este proceso de reestructuración, de cómo empoderar más a la Gerencia de Pensiones en cuanto a la forma en que se tramitan las pensiones a nivel nacional, hay ya propuesta, hay temas ahí avanzados que se tienen por parte de lo que ahora se expuso de la Gerencia Administrativa y que, bueno, se han venido coordinando con la Gerencia Financiera, aquí queremos aclarar que las el personal de las sucursales, en este caso atienden pensiones, pues se han puesto en la camiseta a través de los años, no hemos dicho, no decimos que es que ellos entregan un mal servicio, sino que el modelo que ellos tienen didacta de los años setentas, ochentas, y el crecimiento que hemos visto en materia de pensiones, tanto de IVM como el Régimen No Contributivo, resulta prácticamente insuficiente con el personal y las herramientas que ellos tienen.

Entonces, esto lo hemos venido ya valorando por vario tiempo y dentro de los principales hallazgos que ellos dicen es que hay un proceso de trámite de pensiones que evidencia aspectos de mejora lo que les hablaba, hay una ausencia de un mecanismo para la evaluación de la calidad de ese servicio que dan las sucursales, excepto que la Gerencia Financiera tiene por sí mismo que es que es de rendición de cuentas, hay un aumento en la demanda de solicitudes de pensión con el mismo recurso humano y que esto a veces tiende a solventarse con alguna partida de tiempo extraordinario, que no es lo más conveniente, ausencia de controles y estandarización en la medición de tiempos de los procesos involucrados en la atención de las solicitudes y el IVM debe fortalecer el software para una gestión eficiente de las tecnologías de información que les permita mejorar los servicios, implementación de automatización, debe optimizar el uso de los

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

recursos, fortaleciendo así el control interno y facilitando la ejecución de labores más, de manera más eficiente. La que sigue (próxima diapositiva).

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, disculpe, sí, perdón don Jaime.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Adelante.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** La anterior (diapositiva).

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** La anterior (diapositiva), perdón.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Sí, perdón. En esa interesa, anterior (diapositiva), por favor. Cuando dice el proceso de trámite de pensiones en sucursales evidencia aspectos de mejora ¿qué tipo de aspectos de mejora se pueden evidenciar? porque estoy entendiendo que es que menos trámites más, o sea, es más ágil.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Bueno, como les digo yo, lo principal es actualizar y modernizar el modelo de gestión, las sucursales tienen un modelo que data de los años setenta, hay mucha falta de estandarización, uno puede ir a una sucursal, tal vez aquí a nivel central y hay dos, tres personas que atienden y puede ir a otra sucursal del resto del país y solo una persona atiende para el tema de pensiones y régimen no contributivo y al final de la jornada tiene que proceder a analizar los casos, además, no hay una fila para trámites rápidos, sino que a veces es una sola fila y bueno, esas son las quejas que constantemente nosotros recibimos y pues un empoderamiento de la Gerencia de Pensiones, precisamente una estandarización de eso, entonces estas oportunidades de mejora...

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Pero, perdón, pero dice, que evidencia aspectos de mejora, entonces lo que quieren es qué aspectos de mejora se evidencian, porque si están verdad...

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** El informe ya lo detalla porque es un informe muy grande de tiempo de respuesta, atención, hay una serie...

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Hay un más rápido tiempo de respuesta. Es importante entenderlo, digo, es un aspecto positivo que se está señalando en un informe.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Sí, no, pero digamos que ellos ven el proceso y evidencian una serie de aspectos que pueden ser mejor.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Ah, ok, es una perspectiva, no es un resultado, ya, ya gracias.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Bueno, ahora sí la que sigue (próxima diapositiva).

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Perdón, don Jaime.

**Director Francisco González Jinesta:** Es muy rápido doña Mónica.

¿Cuántas agencias hay sucursales? y ¿cuántas personas ven por día? El promedio, si lo tenés para tener una idea del impacto de estas recomendaciones. Pregunta uno ¿cuántas sucursales, agencias hay en el país? y ¿cuántas atenciones hacen al día, en el promedio al mes?

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Bueno, son como 80 sucursales (...) sí son como, es que son entre 83 y por ahí y, bueno, ahorita no tengo como el dato porque es que hay n consultas, pero por lo menos lo que es el trámite de pensiones en el IVM, que casi que se están otorgando 20.000 pensiones anuales, en pensiones aprobadas; están las del régimen no contributivo que son como 15.000 más toda la cantidad de trámites que las personas llegan a solicitar de certificación de pensión, a consultar cuándo tienen derecho, cuántas cuotas tengo, bueno es, por ejemplo, solo en la plataforma de Jorge de Bravo atendemos de 8.000 a 10.000 personas anualmente, son una cantidad de personas increíbles y este muchos de ellos son de trámites rápidos.

Hemos venido implementando tecnología, hay muchos aspectos que ahora lo vamos a ver bueno, yo creo que es la filmina que sigue, pero definitivamente hay que hacer dos cosas, modernizar el modelo de atención y el tema de la estrategia digital ¿por qué? porque conforme las personas también se van interesando en el tema de las pensiones y van pasando a también ser parte de los usuarios pensionados, también incrementa el número de consultas, de que no me llegó el pago que yo pensaba, de que necesito esta certificación de pensión, de que necesito este trámite para un trámite x, entonces es una suma que va inflándose y tenemos un modelo que prácticamente es el mismo desde hace 30 años y eso fue lo que la SUPEN fue a ver.

**Director Francisco González Jinesta:** Espero que mi pregunta que era básicamente tratar de ayudarles es importante saber cuál es la demanda que tienen para poder

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

entender de quien sigue, no sé, aquí a la vuelta hay una sucursal de ustedes y hay dos personas y ahí están llegando diario por las razones que sean, ya sean repetitivos o de primera visita, están llegando 5.000 personas, para ser exagerado, es obvio que no van a poder darle un servicio adecuado por más que ustedes quieran. Entonces es importante conocer cuál...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** La población.

**Director Francisco González Jinesta:** Sí, la población que está entrándoles y con qué personal lo están, lo están manejando, insisto, esto con la idea de poder ayudarles a manejar mejor estas propuestas de mejora. Gracias.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Muy bien, efectivamente, nosotros ahí traemos un cronograma propio para esto, con informes de avance a la Junta y ahí vamos a traer todo este tipo de indicadores ¿cuánto es la demanda por sucursal? ¿cuánto es la persona que hay atendiendo esto? ¿qué actividades hacen?, porque en algunas actividades la persona no solamente hace pensiones hace cobros, hace incapacidad, entonces vamos a considerar esta...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, un momentito, don Jaime. Doña Martha, por favor.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, gracias.

Dos cosas, Jaime. Bueno, en el tema de los riesgos me parece que más bien IVM es el que tiene Dirección de Riesgos, entonces no me quedó claro el tema de por qué ellos pueden estar viendo, no entendí si era que la SUPEN estaba viendo solo los riesgos o era que había alguna observación con respecto hacia la Dirección de Riesgos, porque yo sí sé que IVM tiene una Dirección de Riesgos y una Dirección de Inversiones, o sea, tiene un modelo.

El otro tema que también me preocupa es el tema de las sucursales, no le pertenecen al Régimen de Pensiones, eso es de financiero y es de financiero y es muy difícil que vamos a pensar que vamos a generar una especie de sucursal para cada lugar, para atender el régimen de IVM, o sea, no lo que tenemos que ver es cómo nosotros en la en la misma estructura podemos nosotros mejorar en ese tema, porque bueno, hay brecha de recursos humanos, se quejó el otro día el gerente financiero, hay problemas de infraestructura de hace muchísimo tiempo que ahora estamos tratando de mejorar con las 18 sucursales que se acordó construir, pero falta esa estandarización de la pensión

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

en el tema de pensiones, particularmente porque la gente de las sucursales no solo atiende lo de IVM, algunos atienden todo no es que hay un trabajador que atiende solo pensiones, las consultas, las solicitudes de cuándo me toca la pensión, porque por más que usted digitalice, alguna gente quiere que se lo que se lo den ojalá impreso así para para llevárselo, para analizar su caso de pensión, sobre todo porque cuando se acerca la pensión la gente encuentra como que su patrono de hace no sé cuántos años no me reportó ni una sola, por ejemplo, una sola cuota, ese tipo de cosas se la consultan y hay un problema con la sucursal y es eso que tal vez alguien lo orienta muy bien, pero otro no lo orienta también, entonces la queja de la gente es que y que le dijo y después terminan viniendo todos al Jorge de Bravo para que se lo aclare y se lo aclaren bien eso y multiplica las consultas.

Y ellos hacen inspección, hacen cobros, hacen todo del del tema de la morosidad, entonces, sí, puede ser que falte que la SUPEN tenga esa, voy a dar por primera vez en la vida, tal vez, la razón a la SUPEN, pero sí, sí hace falta que me haga una mejora en la atención de los de los usuarios.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Jorge, me pediste la palabra.

**Ing. Jorge Granados Soto:** Muchas gracias. Es que a mí me parece interesante este tema, esta oportunidad mejora y ahora lo decía doña Martha con el tema de Fideicomiso y las 18 sucursales que se aprobaron y quizás podríamos conversar el tema con obviamente con la Gerencia Financiera y con don Jaime para establecer ese sistema de atención al cliente que debería estar estandarizado, es que yo pongo el ejemplo, de lo que pasa en los hospitales y en las clínicas, todas me piden un sistema de gestión de filas y todas piden cosas diferentes, entonces no hay un indicador, por ejemplo, que sea similar entre, voy a poner por ejemplo, el Hospital de Puntarenas y el Hospital de Turrialba, habrán algunos que sí, pero debería ser un sistema con un conjunto indicadores definidos, a donde haya la posibilidad de que la Gerencia Médica en ese caso tenga, así como tienen en el Edus cuántos pacientes les llegan y todo los tiempos de atención a qué cosas están llegando y en la parte de médicas se está trabajando en ese tema, yo estaba trabajando con el doctor y con el CGI de ellos, pero también sería interesante en el modelo de sucursales aprovechar estas 18 que están en el fideicomiso para poder ir implementando esa solución más institucional, que es un poco esto que plantean aquí también los compañeros de pensiones.

Ahí sí ya uno podría tener claridad total de lo que preguntaba Francisco, decir cuántas personas llegan a ver el tema específico de pensiones en general por hora, por día, por mes, dependiendo de los indicadores que se escojan. Gracias.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias. Juan Manuel.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Gracias, Presidenta. Sí, vamos a ver doña Martha, es un poco lo que ya habíamos estado peloteando de nuevo en este tema de gobernanza, yo creo que este vamos a ver, sin descartar que pudiera haber alguna infraestructura que pudiera privilegiar solo al IVM, pero de repente lo que se está plantando ahorita y que Jorge lo está ofreciendo es todavía mucho mejor, o sea, ¿qué implica en el espacio que se construye y demás?, ¿cómo se puede? porque además son dos temas que visualizo, o sea, es la adaptabilidad del espacio físico propio para que la gente de pensiones pudiera dar el servicio pero además quienes atienden, por aquí doña Martha si lo señalaba muy bien y lo que hemos estado tratando de procurar es el modelo de negocio de pensiones lo tiene que atender pensiones lo más posible o sea, mientras tengamos esta línea en donde la Gerencia Financiera está atendiendo esa validez, estamos perdiendo la sensibilidad de pensiones, pensiones tiene que tener su *core* de negocios, tiene que entender que además, o sea, es como un especialista en el tema de pensiones, ¿cómo se promueve?, ¿cómo se atienden los pagos?, ¿cómo se atienden las consultas y demás?

Entonces, pareciera importante, ahora que Jorge lo trae al frente, que este por lo menos que es cuando vienen los proyectos de fideicomiso, si es una oportunidad ver si desde la parte de instalación se puede construir, y eso como una especie de no sé, se puede decir estandarización, para que todas las oficinas, sucursales, áreas que se hagan, siempre tuvieran la posibilidad de tener un espacio delimitado para pensiones, se entendería que no es el mayoritario ni mucho menos, es uno entendería por lógica que es un espacio reducido este y obviamente también con pensiones estatal de construir cuál es la cantidad mínima de personal con el que se puede atender esos elementos de promoción y los elementos de cobro o cualquier otra cosa, pero no sé, don Jaime y compañera, si...

***Se retira temporalmente del salón de sesiones el director Martín Belman Robles Robles.***

...efectivamente ya ese tipo de este perspectiva de análisis previo se ha ido caminando o esto es apenas como lo que nos está mostrando es efectivamente el diagnóstico otra vez, pero sin un elemento ya más maduro de lo que sería esta gobernanza. Gracias.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Si bueno, ahí para retomar la consulta, primero de doña Martha y, bueno, la SUPEN lo que hace aquí es un informe basado en un modelo de gestión de riesgos por eso muchas de las recomendaciones van dirigidas a esa parte.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

En la parte estructural nosotros lo que tenemos en pensiones es una dirección de inversiones, hay una unidad de riesgos, pero está en la Dirección Actuarial y esa unidad la idea es que se integre a la Dirección de Riesgos y esa es la que ya hablamos, que está pendiente.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Exacto.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Y en lo otro, pues sí, esto incluso hemos hecho reuniones con gente de la financiera y este plan está integrado, precisamente dirigido a nosotros a fortalecer esa gobernanza, no en crear otras 80 sucursales para pensiones, sino de las mismas sucursales como pensiones puede tener un empoderamiento directo precisamente en la gestión de pensiones, hay un modelo que incluso sí logró avanzar, que la Gerencia Financiera...

***Se reincorpora al salón de sesiones el director Martín Belman Robles Robles.***

...se organizó así por alguna promoción que se hizo de pensiones, con lo que se llama un modelo de gestión de pensiones regional, entonces ellos en Pérez Zeledón tienen un centro, de donde se analizan el tema de las pensiones y ya las sucursales quedaron prácticamente sólo en el tema de plataforma, esto es un tema que ahora viene aquí que está planteado que se pueda profundizar en ese modelo y que entonces pensiones pueda tener precisamente un empoderamiento mejor y una gobernanza más directa, más especializada porque dentro de toda la gama de servicios que da a las sucursales, pensiones es un tema especializado, directo y que precisamente la SUPEN tiene una supervisión sobre ese proceso (...).

Bueno, dentro de ese, precisamente dentro de esa maduración de ese proceso, lógicamente está todo este tema de aprovechar toda la parte que estamos viendo en materia de avances tecnológicos, de inteligencia artificial y demás, entonces la idea es tener una estrategia de omnicanalidad, esto ya lo hemos venido coordinando con la Dirección de Tecnologías, con la Gerencia Financiera, con nuestra área de informática, precisamente para que las personas y pensando ahí en la población joven, en la población joven ya va a estar acostumbrada a interactuar de manera digital con nosotros, estamos proyectando esto no solamente a mejorar el servicio actual, que mucho es presencial, pero los jóvenes ya con su celular y con sus distintos dispositivos puedan tener esa mejora en la comunicación, entonces dar precisamente una opción a las personas a que puedan con nosotros..., tal vez la que sigue (diapositiva), Carolina, tener una forma de comunicación que tal vez lo hemos diseñado de esta manera.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Hoy tenemos un centro de contacto activo, nosotros tenemos un contrato para tener un call center y ahí se atienden todas las llamadas prácticamente a nivel nacional, estamos incorporando en la última contratación ya que tenemos o renovación del contrato algunos elementos ya incluso de inteligencia artificial y otros elementos para facilitar el acceso, estamos pensando en que las sucursales sean plataformas de servicio, es decir, quitar de las sucursales el tema del análisis, porque ahí es donde hay precisamente una dilación en el trámite, porque las personas que están ahí tienen que atender a los usuarios que llegan y son los mismos que tienen que después ver cómo hace en el trámite, entonces ese modelo queremos precisamente cambiarlo por uno donde tengamos un back office, donde se haga todo el tema del análisis, que haya un autoservicio, ahí vemos precisamente eso lo estuvimos analizando ya desde sesiones anteriores de trabajo, donde las personas también con kioscos puedan tener autoservicios y pues lógicamente todo lo que es la entrega de servicios vía digital.

Este modelo de gobernanza de aplicación de servicios y centros de servicio con oficiales de cumplimiento normativo que la SUPEN dice que incorporemos, pues nos va a dar precisamente un avance importante en el proceso de otorgamiento. ¿Cuál es la hoja de ruta que tenemos para este aspecto específico? sigamos (próxima diapositiva).

Hemos definido, precisamente algunos pasos para ir caminando en esto y aquí tendríamos pues una primera hoja de ruta con algunas actividades que serán propuestas a la SUPEN para discutir con ellos y posiblemente llevemos también informes al Comité de Pensiones del avance, esto previos a traerlos a la Junta Directiva para discutir todo este modelo de gobernanza y pues ahí hay marcadas ya actividades con plazos que estarían pensadas en el primer semestre de allá del 2025, en el segundo semestre de este año, el primer semestre del 2026 y estaríamos esperando concluirlo a como máximo en el segundo semestre del 2026.

Entonces, ahí está la lista de actividades, como por ejemplo, determinación de los servicios de trámite a brindar por las sucursales, acciones de atención a los procesos complementarios de los trámites de pensiones, definición de modelos alternativos para la Gerencia de Pensiones, aprobación de la estructura de los centros de servicio, recursos humanos y tecnología requerida, análisis de estudio de plazas para el fortalecimiento del personal cuando corresponda, diseño y construcción, ahora sí, entonces de contratos de servicios, cuando ya cambiemos el tema del modelo, evaluación de los ajustes en la estructura organizacional, implementación de esos ajustes y plan estratégico de gestión del cambio, la que sigue (próxima diapositiva).

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Tendríamos ahí también los informes de avance, estaríamos teniendo avances en la Junta Directiva, uno en este año, diciembre como máximo 2025, junio 2026, diciembre 2026, para precisamente este consolidar todo este modelo y mejoras de gestión de pensiones.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Una pregunta, don Jaime, es que a mí me brinca el ojo cuando yo veo los plazos, a mí eso no me da, no me da, no me da paz. Aquí yo quisiera que me expliquen un poquito más esta hoja de ruta, porque ¿qué implica o cuáles son los pasos o las actividades que ustedes tienen que hacer junto con las otras dependencias que aquí están citando y por qué tanto tiempo? o sea, si ya nosotros tenemos estos hallazgos y ya sabemos que allí es donde nos chima el zapato y allí es donde nosotros tenemos que afinar la punta del lápiz para definitivamente pulirlos y hacer esas acciones correctivas, porque ya no son preventivas, sino ya son correctivas, porque se toma o tal vez si me explican ¿qué tipo de actividades son las que se tienen que llevar a cabo para que a nosotros nos implique casi 2 años hacer un plan de acción de mejora en la atención, tanto en las sucursales como en los trámites de pensiones? tal vez ahí, yo sí quisiera que me expliquen un poquito más esa hoja de ruta.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Sí, digamos que la hoja de ruta está pensada, no primeramente en plazo máximo, lo que estamos planteando es pensando en toda la ejecución, no solamente el plan, sino en la ejecución precisamente del proyecto y la materialización de precisamente todos los pasos que hay que dar a nivel institucional, de reformas reglamentarias, de solicitud de plazas, de cambios en la estructura organizativa, de tal manera que todas esas actividades precisamente que aquí están definidas y que vamos a ir completando de conformidad con estos plazos, termine totalmente su ejecución como máximo a diciembre del año entrante, no estamos hablando de año y medio para generar un plan, sino terminar precisamente el plan que ya precisamente está aquí propuesto.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** ¿Qué es la Constitución del Consejo Gerencial de Pensiones?

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Precisamente es una labor interna que hay entre la Gerencia de Pensiones y la Gerencia Financiera; la Gerencia Financiera tiene una estructura donde hay cinco directores regionales y nosotros tenemos una Dirección de Administración de Pensiones, la idea es sentarnos a conversar cuáles son las necesidades que precisamente manifiesta cada dirección que tiene en cuanto a sucursales y que en ese Consejo pueda precisamente ese grupo ir dando monitoreo e ir dando este planteamientos que vayan ejecutando estas actividades, no es algo, por así

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

decirlo, que requiere una formalidad, sino es un tema de coordinación, es un plan de acción donde las unidades de pensiones con las unidades de la financiera se ponen de acuerdo para precisamente ir avanzando en estos temas.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Perdón, primero está doña Martha, perdón.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, gracias, es que me llama la atención de dónde salió el Consejo Gerencial de Pensiones esa fue una recomendación de la SUPEN, porque eso es intervenir en los asuntos de la Caja, la Caja define cuál es su estructura, no tendría la SUPEN por que decirle cuál es la estructura que tiene que tener, esa no es una competencia que tiene la SUPEN el tema de supervisión del del IVM.

Y el otro tema es también el contrato de servicios por los trámites, hoy no tenemos ningún contrato de servicios, o sea, siempre ha sido una práctica que la Gerencia Financiera lo haga, en qué sentido es el contrato digamos lo que está pensando la SUPEN es que entonces el IVM le tiene que pagar a la Gerencia Financiera por el trámite, le paga por ese... sí, le paga ¿verdad? Pero no hay un contrato sí, sí, sí, porque nosotros le pagamos el alquiler de este edificio también, los de Seguro de Salud, eso es una cosa rara de un bolsillo para otro, pero bueno, está bien. ¿Es el contrato al que se refieren que hay que tener un contrato de eso?

**Licda. Marianne Pérez Gómez:** Sí, gracias para explicarle, tal vez doña Martha, lo que hace SUPEN no es que nos está diciendo que estructura debemos tener en Pensiones, lo que hace es que encuentra unos hallazgos de la estructura actual y lo que nos dice es que no tenemos un contrato de servicios porque efectivamente IVM le paga los servicios a salud y digo a salud porque es el seguro, pero es la Gerencia Financiera que brinda los servicios, IVM los paga, entonces lo que nos dicen es “bueno, Pensiones, usted carece o tiene una ausencia de la forma de evaluar la calidad del servicio que le brindan, no tiene cómo evaluarlos y usted lo paga”, entonces eso es lo primero que nos dicen.

Con respecto a la otra consulta, los hallazgos no nos dicen que tenemos que hacer esta propuesta de estos centros de servicios es la mejora que nosotros estamos viendo a nivel general para solucionar los temas que nos acaba de hablar don Jaime, pero no es que la SUPEN nos dice cómo tiene que usted hacerlo, nos dice tiene esta oportunidad de mejora y deme un plan de acción para que lo solucione

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Esa figura (...)

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** ¿A qué se refiere? la Constitución del Consejo Gerencial de Pensiones.

**Licda. Marianne Pérez Gómez:** Es la primera actividad, eso es un Consejo que acaban los gerentes de crear, que es don Jaime, don Gustavo Picado como Gerente Financiero y las Direcciones Regionales y la Dirección de Pensiones, ellos se reunirán en principio cada tres meses para que al menos una vez al mes, para que los avances de este plan, si ustedes lo llevan a cabo, ellos puedan irse organizando y reuniéndose las veces que sean necesarias, pero son a nivel gerencial y con las direcciones regionales.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Francisco y luego Juan Manuel.

**Director Francisco González Jinesta:** Gracias, doña Mónica. Voy un poco en la línea de doña Mónica, dos años casi para hacer esto me parece..., o sea, y sabe qué es lo que pasa, es que lo percibo de nuevo como que esa es la rutina institucional, leyendo en detalle las actividades, salvo la petición de plazas, no veo nada que no se puede hacer en un semestre.

**Directora Vianey Hernández Li:** Se puede hacer en un año.

**Director Francisco González Jinesta:** Bueno que un semestre, más bien déjenme rephrasear esto, que un semestre no puede tener casi el 80, un 70% de todas las que están aquí, si estamos hablando de infraestructura o si estamos hablando de nuevas cosas, eso es otra cosa, pero lo que hay ahí, como está planteado a casi dos años, yo casi le diría que le hago el reto que yo podría sacarlo en menos de cuatro meses es que no, no veo nada diferente o difícil a las plazas. Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Juan Manuel es (...) para que...

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Sí, señora, gracias. Este sí sumado no, insistiendo en esta propuesta que ustedes ya inclusive entiendo están cambiando gobernanza, todo lo que leemos ahí, como han dicho los compañeros, suena inquietante, o sea, inclusive empezando por un el tema de un Consejo Gerencial, porque a mí sí también me preocuparía que si ustedes han manifestado que uno de los problemas que hay es que es ponerse de acuerdo con la Gerencia Financiera, les da un servicio a ustedes la relación parece que es cliente-proveedor de servicio, entonces, no sé qué tan conveniente es que un Consejo se siente el que le provee el servicio y más bien no sea una forma en donde ustedes puedan exigirle al que le paga o sea, ¿cuánto son, 20.000 millones de colones al año? o sea, eso es una posición donde el cliente exige que haya

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

una calidad de producto, entonces, no sé, me preocupa que un Consejo gerencial pueda venir amalgamar este una posición en donde quién provee el servicio justifique un mal servicio, es solo para poner un ejemplo.

Pero las otras cosas que están aquí y señala muy bien Francisco, o sea, por qué no podemos pensar, dice diseño y suscripción de un contrato de servicios para los trámites que continúan realizando las sucursales, Jorge acaba de hacer una propuesta, también de ir construyendo a ver cómo se pueden dar espacios físicos y demás, a lo que vamos es esto debería ser un plan de acción rápido, agresivo, donde ustedes posicionan el negocio que tienen y ustedes más bien entran en una fase de desprenderse lo más posible, primero la tramitología que ya sabemos que es un mal terrible. Y segundo a la Gerencia Financiera en lo que tocara, de momento se le pone en una posición de decir “bueno, ríndame usted, más bien infórmese porque yo le estoy pagando a usted”, o sea, ¿cómo se está dando ese servicio dónde está la calidad del servicio que está dándose la Gerencia de Pensiones?

Entonces, aquí más bien yo creo que es la oportunidad para que nosotros maduremos, ustedes nos traigan a nosotros una propuesta de gobernanza en donde ustedes se empoderan y nos dejan ver como esa línea se corta y efectivamente empiezan a asumir ese manejo eficiente de lo que ustedes además esperan. Voy a ponerlo bonito, yo creo que ustedes deberían de exigirlo, con el respecto del caso, por lo que ustedes están pagando, bueno, por lo que está pagando el usuario, perdón, eso que decía doña Martha de un sombrero a otro, pero sigue siendo plata del seguro y de los usuarios, entonces me preocupa que 20.000 millones de colones no se transforme en un excelente servicio de la Gerencia Financiera mientras sea necesario. Gracias.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Adelante, don Jaime.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** No, no, totalmente de acuerdo con los comentarios. De hecho, es algo que hemos venido insistiendo en que precisamente las estructuras y los cambios de pensiones, lamentablemente a través del tiempo, han estado sujetos a todo el aparataje institucional, entonces, si nosotros observamos las principales actividades nuestras que tiene que ver con la determinación de los servicios, las acciones, la definición de modelos alternativos para las regiones y la aprobación de la estructura de los centros de servicio están planteadas como máximo para el segundo semestre de este año, lo que queda para el 2026 son la tramitología ya de las plazas, de los tratos, por ejemplo, y no es un tema ahí para doña Gabriela ni nada, porque ya es parte también de este proceso, pero nosotros tenemos solicitado siete plazas para pensiones y las solicitamos hace más de un año y hoy, al día de hoy, no las tenemos, no quiero decir

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

que eso sea un tema de doña Gabriela, que más bien nos ha abierto la puerta, sino que cuando uno va al proceso para aprobar una plaza, casi que hay que hay un estudio justificación, se tiene que venir, viene.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Don Jaime, hágala desde la de doña Martha, cada sesión usted diga las siete plazas de pensiones, las siete plazas de pensiones, como la banderita que traemos al proceso.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Las siete plazas de pensiones (...) pero coincido con el doctor, nosotros tenemos toda la capacidad y todos los análisis listos para que este modelo de gestión por lo menos que empiece a operar y que pensiones empodere lo tenemos listo para operar este año, está listo, lo que hemos dejado para un segundo etapa, digámoslo así, es ya la aprobación de las plazas y todo este tema de la reestructuración, no fuimos tan optimistas porque esperamos todo este tema de la reestructuración no sé cuántos años y teníamos un planteamiento listo y ahí doña Gabriela lo tiene, hay un planteamiento de pensiones listo, no se pudo aprobar y lo teníamos desde el 2019 o 2020, entonces lo estamos poniendo para el segundo semestre, pero coincido en que sí tenemos toda esa estructura y aquí está planteado, de esas actividades que son más de decisiones que podemos tomar sin todo este aparataje para este año.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, doña Martha, sorpréndanos.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Yo voy a sorprenderlos, es que la semana pasada, sí, la semana pasada fue que tuvimos, no, esta semana estuvimos Pensiones, el Comité de Pensiones, que era en conjunto con el Comité Financiero, nosotros discutimos precisamente la situación de Pensiones y hablamos de las necesidades que tiene Pensiones y yo tengo que decir que sí, que Pensiones ha sido la cenicienta de la Junta, de que siempre si algo se tiene que quedar es pensiones no, precisa porque Jaime no empieza a decir “es que siempre me quedo yo de último con las siete plazas”.

El lunes discutimos precisamente las cinco plazas de notariado por la queja de Pensiones de que los trámites para poder hacer un crédito hipotecario es un vía crucis porque, porque no se puede y entonces cómo mejoramos la cartera con esos plazos que tienen por, o sea, no le podemos pedir a Notariado que haga un milagro no, no se lo podemos pedir, pero es que los plazos son tan largos que la gente prefiere hacer a más o prefiere hacerlo en otra parte que hacerlo en la Caja, eso es, lo hace en otra parte, porque puede ser que sea más caro que sea, pero lo hacen más rápido, porque es, ay, bueno, yo tengo

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

alguien que me dijo que había durado un año haciendo un crédito sí, yo no sé si será cierto, más de un año, ah, bueno, más de un año, vean, sí, sí.

Entonces por eso es por lo que no es que uno jode, no, sí jodo, seguro, claro que sí los...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** No, yo no dije esa palabra, yo dije que este...

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Pero así es, los cinco notarios y los recuerdo como seis veces en la sesión, lo tiene Gabriela aquí, pero yo tengo que reconocer porque, bueno, Juan Manuel lo sabe porque sí, siempre se quedaba a pensiones de último y nunca. Y el otro problema que tuvimos es que el Comité de Pensiones, que tengo que decir que ese Comité de Pensiones no estaba coordinándolo yo sí, yo estuve en un Comité de Pensiones que no se reunió nunca, así es, Jaime, no se reunió nunca, ahora estamos ahora está reforzado sí, sí, entonces yo creo que, si nosotros le ayudamos, ellos pueden salir ese es el punto que no es que pensiones no lo podría hacer, yo estoy segura de que sí lo podría hacer es que nosotros le ayudemos a salir con...

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Sí, ahí digamos que la Junta, cuando es tema de reformas, genera un espacio amplio de discusión, pero cuando se ven aspectos administrativos de pensiones, efectivamente, y se ve en la necesidad de que tiene el doctor de listas de espera y Esteban Vega de medicamentos y entonces, lógicamente Pensiones en términos de prioridad la Junta se va a resolver los grandes problemas, pero estos temas precisamente en Pensiones han ido creciendo a través del tiempo, por el número de afiliados, por el número de pensionados y por la necesidad de tener un empoderamiento diferente, donde ya las estructuras que ha tenido históricamente la Gerencia Financiera, la Gerencia Administrativa y otras dependencias puedan dar paso a que Pensiones se empodere y precisamente estos planteamientos los tenemos listos y lo que necesitamos es este espacio de ejecución, bueno, ahora hay que reconocer, yo sí reconozco también que cuando don Johnny Gómez estuvo, también le dio bastante este visibilidad al Comité de Pensiones y ahora que esta doña Martha y esperamos no bajar ese ritmo para ir precisamente ejecutando estas acciones y que Pensiones efectivamente ha tenido a nivel y esto es un tema histórico de pago a la Gerencia Financiera, que ronda un poco más de los 20.000 millones.

Entonces siempre con los gerentes yo me hago el pleito, entiendo las necesidades que hay de salud, pero yo siempre digo, yo estoy en una fila diferente ¿por qué? porque los afiliados pagan por el servicio de pensiones, entonces, qué sé yo que Jorge tiene tantos proyectos de infraestructura, bueno, nosotros tenemos uno, el edificio invalidez, bueno,

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

ese tiene que ser prioridad uno en la lista de Pensiones, porque nosotros no tenemos, los de salud, no sé, ahí tendrán la fila que tendrá, pero Pensiones, por qué Pensiones está pagando ese servicio y lo mismo en la gerencia Administrativa y lo mismo en la Gerencia Financiera, o sea, es algo que se paga y que si no se da el servicio porque se está atendiendo el Hospital de Puntarenas o el Hospital del Golfito, los afiliados de IVM pagaron y no se les dio el servicio, entonces es un financiamiento que no debe ser el IVM le da salud por servicio.

Entonces esa plata, esos elementos que los afiliados pagan están en otra ventanilla, entonces, nosotros no podemos recibir un no porque ya está pagado y si dice que no, pues entonces tenemos que ir a buscar otro proveedor, entonces son circunstancias que están aquí planteadas y que vienen a hacer este cambio ya necesario en el modelo de gestión de Pensiones.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Gracias, don Jaime, seguimos.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** La que sigue, la que sigue (próxima diapositiva).

**Licda. Marianne Pérez Gómez:** Esta diapositiva ustedes también ven plazos ahí muy amplios, ya que lo han mencionado, pero es porque como traemos los temas agrupados, las grandes, todos los planes están agrupados, trajimos el plazo máximo, es decir todas estas unidades, estos 58, si no me equivoco, 38 planes en este caso, porque no está incluido el modelo de gestión, estas son las otras que son más operativas y que se centran en esto que les mencionaba del manejo de riesgos, ellos tienen, naturalmente la mayoría se cumplen el 2025, pero cuando tienen un plazo al próximo año pusimos el plazo máximo, porque están agrupados, pero solamente ese el detalle que les quería mostrar en vista de que ustedes están viendo estos plazos, aquí también tenemos a al segundo semestre 2026 en riesgos, algunos están para ese año, el manejo de liquidez también, Auditoría Interna para este año, Comunicación está el 2026, pero es al primer semestre, para este semestre queríamos hacer una estrategia de comunicación que ya casi está lista, el tema de gobernanza, que es el plan de acción que nos envió la Secretaría de Junta en función de que fuera aprobado por la Junta y este esos otros que están ahí adicionales, pero, como les detallo, ahí lo que incluimos que el plazo máximo de atención, es decir todos los planes deberían estar listos en este año y en el próximo.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Vamos a ver, de mi parte, yo sí quiero hacer una solicitud expresa que se haga un ajuste en la hoja de ruta con los tiempos y con las actividades y los responsables para llevarla a cabo. Solo tengo una duda, están separando, es pregunta, no sé si es que están separando propiamente esta hoja de ruta

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

con estas acciones y de la mano están trabajando esta otra calendarización o es lo mismo.

**Licda. Marianne Pérez Gómez:** Sí, la calendarización, son los otros planes, recuerden que tenemos 73 oportunidades de mejora y la SUPEN nos solicita plan de acción por cada uno de esas oportunidades de mejora, para no traerles a ustedes acá 73 líneas, porque es imposible, tratamos de agruparlas, la gestión de pensiones tiene 20 oportunidades de mejora y la gestión de pensiones vendría a solucionarse con el plan, con estos centros de servicio y esta gobernanza distinta que ha habla don Jaime y esa es como la decisión estratégica que podríamos tomar para atender esas 20, pero tenemos otras 20 que son de gestión de riesgos, otras 20 que tienen que ver con todos esos detallitos que les mencioné ahí que, sí tengo que decirles que la mayoría son operativas, que están en esta otra calendarización, entonces hay dos: está la hoja de ruta y la de calendarización y ¿por qué? porque lo que nos dice la SUPEN es “mándame los planes de acción”, es más, le dice las unidades que les corresponde, “mándame los planes de acción, pero aprobados por la Junta Directiva”.

Entonces, al meternos a la Junta es donde por eso estamos aquí, tratando de diferenciarlos, porque a la SUPEN vamos a tener que mandarles todo, si ustedes aprueban esta hoja de ruta estratégica y los planes de las otras oportunidades.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Juan Manuel.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Si gracias. Bueno, entendiendo que bueno y el primero es aprobar el plan de acción, o sea, ya estamos dando por sentado que eso es, entonces hemos estado hablando de si todavía ahí está la posibilidad de que esto madure un poco más con comisiones, ahora pregunto también en el acuerdo segundo dice: aprobar la hoja de ruta y propuesta a rendición de cuentas presentados por la Gerencia de Pensiones y Gerencia Financiera, pregunta ¿por qué la Gerencia Financiera...?, entrando en un contexto de algo que pareciera que es propio de la Gerencia Pensiones no dudo que tiene que colaborar, pero este digamos la redacción de ese acuerdo deja ver que la Gerencia Financiera tiene un rol protagónico en la definición de un modelo de gestión de Pensiones, yo entiendo que colabora, pero no tiene por qué tomar una decisión este junto con la Gerencia Pensiones, o sea, puede ser colaborador, si se quiere, pero ¿por qué están quedando los dos juntos? eso es mi primera pregunta. Y segundo, lo que hablamos ahora es, si efectivamente deberíamos de más allá de, bueno, a veces doña Martha dice “dar por recibido” y dar un traslado a los comités de pensiones y financieros para que ustedes también presenten en el menor tiempo posible con los ajustes que la Presidenta pide en hoja de ruta y el tema la

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

gobernanza madurada en un tiempo prudencial, para ver que qué tan, qué tan rápido ustedes lo podrían llevar eventualmente.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** No, ahí está claro que la línea es el empoderamiento de la Gerencia de Pensiones, porque precisamente el informe de la SUPEN a eso apunta, pero en este caso el proveedor de servicios que tiene en este momento la estructura de las sucursales es la Gerencia Financiera entonces, aunque yo soy el que le voy a definir y voy a definir los parámetros y voy a definir qué es lo que quiero, el proveedor de servicios me va a decir “bueno, yo sí se lo puedo dar, pero para dárselo necesito esto y esto y esto”, entonces es esa coordinación donde a través de las direcciones regionales ellos van a decir, bueno es que es la sucursal tal para yo poderle dar eso, yo necesito un recurso más.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Doña Martha.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, tal vez, yo entiendo por qué los plazos son que se le mandarían el cronograma que estaría acordando la Junta Directiva está a esos plazos, porque también cuando nosotros enviamos eso a la SUPEN, la SUPEN empieza a darle seguimiento y si no se cumple en el plazo que dice, entonces nos manda varias notas de supervisión entonces por eso me parece, eso no significa que no tengamos que salir, que salir antes, pero que el cronograma sea con ese tiempo para darle oportunidad a la institución de cumplir con los lo que le está pidiendo la SUPEN, aunque después puede sacar... sí, exactamente.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** No y es parte del reto, del esfuerzo, del compromiso, de la diligencia, de la eficiencia, ¿me entienden? Es que esa impotencia que uno dice “pucha hay que hacer, hay que empujar, hay que solucionar” eso son lo que... y es algo donde el ojo de la ciudadanía está puesto en esto, ¿por qué? porque por la misma situación, porque por diferentes personajes o por diferentes situaciones no se le ha dado la prioridad que merece, entonces esa es la impotencia que a mí me da y el esfuerzo de más que yo vehementemente pido.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Yo estoy de acuerdo, pero entonces pongan el cronograma que la Junta lo verá tal día y la Junta lo verá tal otro día y tal otro día, así queda en el cronograma cuándo es que la Junta lo va a ver, y entonces nosotros tendremos que ver cómo hacemos el espacio para verlo, aunque haya que agregarle 1 hora más a sesiones de la Junta Directiva, pero yo lo que digo es, o sea, es un compromiso de ellos, pero es un compromiso nuestro también, eso es lo que estoy

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

diciendo, entonces, bueno, vamos a ver eso en tales fechas y contra viento y marea, eso lo vemos en esa fecha.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Porque incluso si hay alguno que no camina, lo caminamos, lo montamos en la carreta y vámonos (...).

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Existe la posibilidad de hacer una última lectura, no sé cómo para que venga el martes, no sé con el tema de los cronogramas para ver si se pueden ajustar de alguna manera, ya que estamos en esto de verdad, es como la cartita al niño y es, yo sé, don Jaime, el punto de la presión y lo que dice doña Martha con SUPEN, pero efectivamente, más bien véalo como que esta Junta le interesa que esto camine con fuerza, entonces más bien si ustedes pueden hacer esa lectura y lo pueden ajustar, es la forma que los podemos empujar, bueno, sí cuando sea miércoles, el jueves a las 8:00 de la mañana, el primero de mayo, yo sé, yo sé, estoy molestando, si usted quiere venir el jueves no hay problema. Es un esfuerzo, Jaime, para ver si empujamos más, yo creo que vale la pena esto es un buen momento, se alinean los planetas y creo que hay que meterle al acelerador y yo sí, también sugiero, entonces, doña Martha, en esa línea, que el acuerdo tercero hable de meter el tema de la gobernanza y madurarlo en los comités de pensiones y financiero y que lo vayamos caminando a la mayor brevedad.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Claro, (...) no, no, no, o sea, sólo tendría...

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Es el cronograma.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Exactamente, es el cronograma que hay que...

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** No, hay que responder a SUPEN, sí hay que resolver a la SUPEN, es el cronograma.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Bueno y tal vez.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, don Jaime, por favor.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** Yo creo bueno, si la SUPEN está viendo esto, que va a ver muy positivo esta sesión, yo creo que la va a ver positiva porque va a haber verdad que la Junta tiene un interés en mejorar, precisamente atender esto de una forma más expedita y transparente. Nosotros podemos hablar con ellos de que ya se vio esto y que nos den un plazo adicional ahí para que la... porque la Junta al decirles yo que tienen un



## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

interés en que este plan de trabajo salga más bien en menor tiempo, yo creo que van a estar más contentos.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí. Rocío, por favor.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Sí, bueno, tal vez una propuesta. Bueno, tal vez, hace un tiempo atrás, no sé si habíamos conversado o qué, pero habíamos visto de la oportunidad de ver si los martes agregábamos una horita a las 2:00 de la tarde arrancar para darle el espacio al IVM, entonces, no sé si, al menos por lo menos que sea dos veces al mes, verdad porque es un mes, que ellos dijeron que se tenía que sesionar una vez al mes, no, como mínimo, entonces, si sumamos 4 horas al mes no sé qué les parece, pero lo menos para que dentro de...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** En comité.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Es que los martes, para tener la sesión, o sea, que los martes en la sesión de nosotros es de 3 a 6, entonces arrancar desde las 2, pero empezar...

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Tal vez, perdón, a lo que dice Rocío.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Por el tema es que ellos tienen, entiendo que esto es parte de lo que la SUPEN necesita porque ellos tienen que calendarizar cuándo es que la Junta va a ver esto, entonces no sé si... no y en general porque ellos dicen que la Junta tiene que tener un calendario para ver los temas de pensiones ¿cierto?

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** O sea, de una manera permanente, doña Martha, recordemos que ya lo habíamos visto, la propuesta era que los martes destináramos al menos, bueno, Rocío lo lleva bien, al menos dos veces al mes, una hora o dos horas fijas, yo sé que estábamos sacando presa, creo que la vamos manejando bastante bien, pero el tema es, doña Martha, en esta misma línea de ser agresivos, o sea dos veces al mes que dos horas se destinaran específicamente al tema de pensiones y nosotros pudiéramos decir, esas dos horas se respetan, son cuatro horas al mes que bueno, si el jueves se puede ver cosas maravilloso, exacto, pero el martes se respetan.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** De mayo hacia adelante, porque cómo van a calendarizar.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Adelante, doña Martha.

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Vamos a ver, yo, el problema de los martes es que los martes siempre son virtuales, por eso habíamos dicho los martes se ven cosas que no son de fondo.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Exacto.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** El problema es que cuando no nos vemos de frente, no es lo mismo decir las siete plazas de pensiones, no es lo mismo por la cámara que acá, entonces y los cinco notarios, entonces, vamos a ver, compañeros, de verdad, yo también, yo creo que lo que tenemos, que nos reunimos dos veces al mes en el Comité de Pensiones y al menos una vez al mes.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** El jueves presencial (...).

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** El jueves exactamente ¿por qué? porque tenemos, porque entonces desde la idea del comité de pensiones es que pueda recomendar, bueno, veamos esto y esto y esto en este orden, que es lo que nos interesa, impulsar pensiones, tema de pensiones, entonces me parece que así nos quedaría y dos veces al mes nos reunimos en pensiones que me a mí me parece muy práctica la reunión del comité de pensiones y un jueves al mes lo tenemos.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Que no se entienda que solamente...

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Ah, no, no, no, que al menos una vez al mes.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Al menos una vez al mes, exacto, está garantizado, pero que de ahí en adelante podemos sacar otros espacios como ahorita está sucediendo, yo creo que la semana pasada también vimos temas pensiones, o sea hemos venido caminando muchos temas.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, pero hemos ido bien.

**Director Juan Manuel Delgado Martén:** Estamos regalones.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Listo, señores. Entonces, porque nos falta un temita, entonces veamos lo de la propuesta del acuerdo, de los acuerdos.

**Director Francisco González Jinesta:** No, aquí hay que hacer...

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sería el tercero, porque cuando ya viene el ajuste del cronograma este martes, es lo que le estoy entendiendo, aprobaríamos ya el plan de acción con el ajuste del cronograma y ya lo que es las actividades de la ruta de la hoja de ruta, pues se van viendo tanto en el Comité como en los avances que van trayendo la Junta Directiva.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** ¿Lo que hoy daríamos es por conocido el plan y la ruta o todo quedaría para el martes?

**Director Francisco González Jinesta:** Es el informe o el...

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** ¿O todo quedaría para el martes? Mejor para el martes.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Todo para el martes, nada más hacer el ajuste.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** El martes estaríamos empezando a las 2:00 de la tarde para poder...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Para solo sacar esta parte.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Ok, el martes entonces.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** En el caso de la SUPEN, la SUPEN lo que hace es una supervisión, es un poco a nivel legal, diferente al plazo de la Contraloría.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Sí, sí es diferente.

**Lic. Jaime Barrantes Espinoza:** La SUPEN, lo que le interesa más es que la Institución implemente la oportunidad de mejora, y ahorita, bueno, mañana tenemos sesión en la SUPEN y mañana hablo con ellos precisamente de esta sesión y el interés más bien de la Junta de que el plan sea más expedito entonces...

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Y dícales que ya el martes entramos a ver la aprobación del plan.

Listo, señores, entonces aprobamos este acuerdo único que... (...)

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Ya estaba, ya estaba, estaba sí están las fechas de presentación de avance, pero como es cronograma tienen que ajustar todo, lo ajustan, perfecto, está bien.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Listo, entonces aprobamos este para que traigan la información el martes para que ya el martes se ajuste todo y traigan los otros dos acuerdos.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** El lunes, el lunes nos reunimos sí, sí, el lunes tenemos reunión y el martes hay que ver eso.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Aprobamos el acuerdo, señores.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos a favor.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Y aprobamos firmeza.

**Ing. Carolina Arguedas Vargas:** 9 votos en firme.

**Por tanto**, con base en la exposición efectuada por el Lic. Jaime Barrantes Espinoza, Gerente de Pensiones, y los criterios y propuestas contenidas en el documento GP-0314-2025/GF-0806-2025 del 25 de marzo de 2025, en relación con lo comunicado por la Superintendencia de Pensiones en el oficio SP-1372-2024, sobre el informe de supervisión denominado “Evaluación de la gestión de los riesgos en el proceso de Desacumulación”, la Junta Directiva de -forma unánime **-ACUERDA:**

**ACUERDO ÚNICO:** Instruir a la Gerencia de Pensiones para que en conjunto con la Gerencia Financiera realicen los ajustes necesarios al cronograma propuesto, para ser conocido por la Junta Directiva el martes 29 de abril de 2025.

**Votación:**

### Oficio GP-0314-2025/GF-0806-2025

Miembros de Junta Directiva	Sector	Voto	Firmeza
Mónica Taylor Hernández	Estado	A favor	En Firme
Francisco González Jinesta	Estado	A favor	En Firme

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Edgar Villalobos Brenes	Estado	A favor	En Firme
Juan Manuel Delgado Martén	Patronos	A favor	En Firme
Juri Navarro Polo	Patronos	A favor	En Firme
Rocío Ugalde Bravo	Patronos	A favor	En Firme
Martha Elena Rodríguez González	Trabajadores	A favor	En Firme
Vianey Hernández Li	Trabajadores	A favor	En Firme
Martín Belman Robles Robles	Trabajadores	A favor	En Firme
<b>Resultado:</b>		<b>A favor</b>	<b>En Firme</b>

**ARTICULO 8º**

Se indica fecha y hora de la próxima sesión.

*Está terminantemente prohibido y será sancionado con la ley, reproducir, manejar, usar, explotar, la información contenida en las actas o en sus grabaciones.*

Se consigna en esta ACTA la transcripción de lo correspondiente a la exposición y deliberaciones suscitadas, artículo 8º:

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Y nos queda el último temita que es el GP-757-2025, que tiene que ver con La Política Y Estrategia de Inversiones del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte. Le doy la palabra...

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** Presidenta.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Sí, señora, adelante, doña Martha.

**Directora Martha Elena Rodríguez González:** En la línea de las mociones, yo voy a presentar una para el martes, Juan Manuel, voy a presentarla, pero le quiero avisar a las gerencias que voy a presentar esa moción para que se apruebe el martes que es que

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

el día miércoles, en la sesión del día miércoles, podemos ver la readecuación de los pisos 4 y 5 del Hospital México, que eso se ha quedado y se ha quedado y entonces quiero... lo que habían dicho que faltaba era alguna situación que tenía que resolver la Gerencia Médica o un informe que había dicho Jorge que nos faltaba, entonces lo que quería ver era si tenemos ya para el próximo miércoles, que va a ser la sesión en virtud de que el jueves es feriado y no, no queremos que vengan el jueves a sesión, entonces que lo traigan, que podamos verla el miércoles, la voy a presentar, les estoy avisando para que no se apruebe el martes y la tenga que tener para el miércoles, es que después se va y no y no me acuerdo ya.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Adelante, por favor.

**Directora Rocío Ugalde Bravo:** Está relacionado con los proyectos ya cerrados, los de Pesdi, ¿se acuerdan de que habíamos quedado? Entonces, para el miércoles, pero se las voy a firmar y se las paso para que todos lo tengan ahí.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** No, serían solo esos dos temas el miércoles. Más bien lo que lo que hay que hacer es que esas mociones ustedes las presenten formalmente, porque entonces ya sería para construir el orden del día del miércoles con esos temas que ustedes solicitan. Listo. Perfecto. Don Francisco.

**Director Francisco González Jinesta:** Gracias, doña Mónica. Compañeros, yo quisiera antes de entrar al segundo punto sugerirles que lo dejáramos para otra sesión. Miren, desde mi perspectiva general, política y estrategia de inversiones en un régimen, que es sensible en este momento para la institución me parece que es hacerlo muy rápido, esto requiere tiempo, requiere pensamiento, requiere discusión, requiere inclusive que la Gerencia Financiera esté aquí. Me encantaría que estuviera la gente de actuarial, o sea, es una decisión... a ver la política, si queremos hacer algo bien me parece que tenemos que hacerlo con el debido proceso. Ya a las 6, después de casi 10 horas estamos cansados, la cabeza está agotada y esa no es la excusa, es simple y sencillamente, quiero darle más bien el beneficio de todo mi pensamiento de este tema, no, no salir por salir de él.

**Directora Mónica Taylor Hernández:** Bueno, ya tenemos el orden del día del miércoles. Entonces, este tema también pasa a formar parte del orden del día de la sesión que vamos a tener el miércoles, el primero. Y entonces le sí le informamos al público que en lugar del día jueves, como es feriado, entonces esta Junta Directiva sesionará el día miércoles de la próxima semana, de 9 a 12 mediodía. exactamente



## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

Entonces, al ser las 6 horas con 05 minutos se da por terminada la sesión convocada el día de hoy. Muchísimas gracias a todos por acompañarnos y que tengan una linda noche.

### Votación:

#### Definición de la fecha y hora de la próxima sesión.

Miembros de Junta Directiva	Sector	Voto	Firmeza
Mónica Taylor Hernández	Estado	A favor	En Firme
Francisco González Jinesta	Estado	A favor	En Firme
Edgar Villalobos Brenes	Estado	A favor	En Firme
Juan Manuel Delgado Martén	Patronos	A favor	En Firme
Juri Navarro Polo	Patronos	A favor	En Firme
Rocío Ugalde Bravo	Patronos	A favor	En Firme
Martha Elena Rodríguez González	Trabajadores	A favor	En Firme
Vianey Hernández Li	Trabajadores	A favor	En Firme
Martín Belman Robles Robles	Trabajadores	A favor	En Firme
<b>Resultado:</b>		<b>A favor</b>	<b>En Firme</b>

## Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

### ARTICULO 9º

Se toma nota de que se reprograma los siguientes temas para una próxima sesión que en adelante se detallan:

III. Aprobación de Actas de Junta Directiva					
Acta		Fecha			Participantes presentes
9510		08 de abril del 2025			Junta Directiva en pleno
6	GP-0757-2025	Política y estrategia de inversiones del régimen de invalidez, vejez y muerte para el año 2025	Estrategia Corporativa	50 min	Eje 1: Salud, bienestar y protección económica-social centrado en las personas Objetivo 2 Línea de acción: 2.a Mejora de Pensiones
7	GL-0679-2024	Informe sobre proyecto compra publica estratégica-set de diálisis peritoneal con entrega domiciliar y en sitio	Administrativos Institucionales	40	EJE 1 Salud, bienestar y protección económica-social centrado en las personas OBJETIVO 1 Reducir la carga de la enfermedad a través de la implementación integral y efectiva de la atención primaria en salud, la consolidación del primer nivel de atención y de las redes integradas de prestación de servicios de salud con el fin de mejorar la calidad de vida de la población y su acceso a los servicios de salud. LINEA DE ACCION 1.i Desarrollo e implementación de programas, proyectos y prácticas innovadoras para la mejora de los servicios de salud.
8	GM-5766-2025	<b>Atención artículo 6 de la sesión 9494</b> Aprobar la propuesta denominada: “Experiencia demostrativa visita y atención domiciliar a	Financieros Institucionales	20 min	Eje 1 Salud, bienestar y protección económica-social centrado en las personas Objetivo 1 linea de acción 1.b Implementación de



# Acta de Junta Directiva – Sesión N° 9514

	<p>personas de 85 años y más en la zona azul”. Esta propuesta queda supeditada a la viabilidad técnica y financiera que deberá ser conocida y aprobada por la Junta Directiva. Plazo de dos meses (24 de abril de 2025). Solicitud de prórroga GM-5766-2025 de 3 meses. – excluir este tema</p>	<p>modalidades de atención no convencionales</p>
--	---	--

V. Temas Confidenciales					
Oficio	Tema	Proceso	Tiempo	Alineamiento Estratégico	Revisión
PE-1738-2025	Dirección de Riesgos	Estrategia Corporativa	40 min	Eje 3 Seguros sostenibles IVM y SEM para garantizar calidad y oportunidad de los servicios. Objetivo 4 línea de acción 4.a Fortalecimiento del proceso de toma de decisiones	