



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

Al contestar refiérase a: **ID-110713**

AS-AFINPE-0028-2024

6 de junio de 2024

Máster

Marta Eugenia Esquivel Rodríguez

Licenciada

María Isabel Camareno Camareno

Licenciado

Jorge Porras López

Licenciado

Jorge Luis Araya Chaves

Doctor

Zeirith Rojas Cerna

Licenciado

Johnny Alfredo Gómez Pana

Diplomada

Martha Rodríguez González

Licenciado

José Luis Loría Chaves

Máster

Maritza Jiménez Aguilar

JUNTA DIRECTIVA-1101

Estimados (as) señores (as):

ASUNTO: Oficio de Asesoría sobre la continuidad del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central.

De conformidad con las potestades y competencias que le confieren a los Órganos de Fiscalización y Control, los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, y en cumplimiento de los objetivos fundamentales referentes a la eficiencia, eficacia y buen gobierno de las operaciones, esta Auditoría ha brindado desde su inicio seguimiento al desarrollo del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, en tal sentido, se procede a detallar algunos elementos relevantes.

El Informe del equipo de especialistas nacionales nombrado para el análisis de la situación del Seguro de Salud de la CCSS, en las recomendaciones para restablecer la sostenibilidad financiera de este seguro, emitidas en setiembre del 2011, hicieron referencia a la necesidad de realizar una reestructuración profunda del nivel central, con participación de especialistas externos de muy alto nivel dedicados a la organización y administración de servicios de salud, puntualmente se desarrolla el siguiente enunciado:

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



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

La Junta Directiva en el artículo 14 de la sesión N°8768 del 19 de marzo del 2015, aprobó el objetivo general de la reestructuración organizacional del nivel central:

“Establecer la estructura funcional y organizacional del nivel central, con criterios de eficiencia y eficacia, simplificándola y optimizando el uso de recursos, de manera que permita una ágil gobernanza institucional y el efectivo accionar de los ámbitos regional y local, para que la prestación de los servicios a los usuarios se otorgue en forma integral, con oportunidad y calidad”.

Por otra parte, se aprobó por la Junta Directiva en el artículo 21 de la sesión N° 8807 del 29 de octubre de 2015, el Marco General para la Reestructuración del Nivel Central que define una serie de lineamientos generales respecto a la forma en la que debe realizarse este proceso en la Institución.

Mediante el artículo 7° de la sesión N° 8810 del 12 de noviembre de 2015, la Junta Directiva de la Institución aprobó el Perfil del director del Proyecto de Reestructuración y se acordó nombrar a la Dra. Julia Li Vargas como directora del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central (PRONC) a partir del 1° de diciembre de 2015 y hasta el 05 de octubre de 2020, quien gestionó la contratación de consultorías y acompañamiento específico para este Proyecto.

Así las cosas, el 23 de febrero de 2016, el Lic. Ronald Lacayo Monge, en calidad de Gerente Administrativo de la Caja Costarricense de Seguro Social y el Dr. Henning Jensen Pennington en carácter de Rector de la Universidad de Costa Rica firmaron la contratación 2016CD-000013-5101 para el análisis y diseño de una propuesta de estructura funcional y organizacional del nivel central de la CCSS y el acompañamiento para su respectiva implementación, misma que tuvo un costo de 490.000 dólares.

Posteriormente, el 08 de agosto del 2018 para brindarle continuidad a la Reestructuración Organizacional del Nivel Central, el Lic. Ronald Lacayo Monge, en calidad de Gerente Administrativo de la CCSS y el Sr. Carlos Gallegos Echeverría en calidad de Apoderado Generalísimo de Ernst & Young S.A., firmaron la contratación 2017-CD-000005-1104 para la adquisición de servicios de consultoría para la transición a la nueva estructura del nivel central con la administración de la cultura organizacional, por un costo de 975.150 dólares.

En este orden de ideas, la Junta Directiva de la Institución en el artículo 11 de la sesión 9024 del 21 de marzo del 2019 acordó:

*“(...) **ACUERDO ÚNDECIMO:** se traslada a depender directamente de la Gerencia General al Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, a partir de este acuerdo en firme. Se modifica el acuerdo tomado en el punto 1., artículo 7 Sesión 8810 del 12 de noviembre del 2015.”*

El 27 de agosto de 2020, esta Auditoría Interna emitió el informe ASF-071-2020 “Auditoría de carácter especial relacionada con el avance del proyecto de reestructuración del nivel central y la conformación del Área Control de Activos”, el cual derivó en una serie de recomendaciones, dentro de las cuales se destacó la necesidad de que el Proyecto tuviera un redireccionamiento mediante la definición de una hoja de ruta que estableciera claramente las actividades específicas para la implementación de estructuras vinculadas a los temas estratégicos y misionales de la Institución, así como las consideraciones para su ejecución, garantizando la eficiencia, eficacia, optimización y simplificación.

A raíz de ese informe, en octubre 2020 mediante diversos oficios, la Gerencia General comunicó la conformación de una Comisión de Alto Nivel liderada por el Dr. Luis Carlos Vega Martínez, para el “Redireccionamiento del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central”, con el fin de establecer una hoja de ruta que permitiera el abordaje, desarrollo y cumplimiento de los objetivos definidos por la Junta Directiva de la Caja.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Dicha acción se materializó mediante la definición y aprobación de la Hoja de Ruta del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, según el artículo 4º de la Sesión N.º 9144, celebrada el 07 de diciembre de 2020. Además, se nombró al Lic. Andrey Sánchez Duarte, como director del Proyecto, según consta en el oficio GG-0211-2021 del 22 de enero de 2021, quien finalizó sus labores el 06 de junio de 2021; algunos de los aspectos relevantes en su administración se fundamentan en:

- Análisis del diagnóstico elaborado por la Comisión de Alto Nivel.
- La readscripción del Área de Estructuras Organizacionales a la Gerencia General.
- Conformación de equipos ejecutores de trabajo en el Proyecto de Reestructuración.
- Desarrollo de criterios técnicos, financiero y legal para la nueva organización.
- Diagnóstico y estado de la situación de acuerdos de Junta Directiva, informes de la Contraloría General de la República y de la Auditoría Interna.

Posteriormente, se nombró a la Dra. Ileana Balmaceda Arias, como directora del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, según consta en oficio GG-1783-2021 del 07 de junio de 2021, ocupando el cargo hasta el 11 de octubre de 2021, en su administración se destacan principalmente las siguientes acciones:

- Se derogó el acuerdo relacionado con la ejecución de la Hoja de Ruta aprobada por la Junta Directiva Institucional, en la sesión N.º 9144, artículo 4º, celebrada el 07 de diciembre de 2020.
- Definición y aprobación de la nueva Hoja de Ruta del Proyecto de Reestructuración, según artículo 9º de la sesión N.º 9200, celebrada el 19 de agosto del año 2021.
- Elaboración de la Guía para el Diseño de Propuestas de Reestructuración del Nivel Central.
- Conformación de Equipos Ejecutores de Trabajo.
- Avance de la propuesta del Modelo de Planificación Institucional.

A partir del 12 de octubre 2021, la Gerencia General mediante el oficio GG-3416-2021, designó al Lic. Mayid Morales Madrigal, como director del Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central de la CCSS, el cual destacó en su oficio GG-PRONC-0248-2022 del 18 de abril de 2022, dirigido a esta Auditoría Interna, los siguientes resultados de su gestión:

- Orientación al objetivo de la Reestructuración.
- Normalización de la conformación de los equipos (Cantidad-Perfiles)
- Desarrollo de la hoja de ruta de Etapa I, Diseño.
- Identificación, desarrollo y culminación de éxitos tempranos.
- Integralidad de la propuesta del Proyecto según los entregables necesarios para cumplir los objetivos.
- Definición de la hoja de ruta para la Etapa II, Implementación.
- Actualización de la Guía para el Diseño de Propuestas de Reestructuración del Nivel Central
- Cumplimiento de los requerimientos de la Dirección de Planificación Institucional en materia de proyectos estratégicos.
- Administración del proyecto basado en buenas prácticas del Project Management Institute, tales como gestión del tiempo, gestión de interesados, gestión del riesgo, entre otros.

Mediante oficio GG-PRONC-0261-2022 del 27 de abril de 2022, el Lic. Mayid Morales Madrigal, director del PRONC, elevó al Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General el documento "Remisión de avance con corte a marzo de 2022 y plan de trabajo del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central para aprobación de Junta Directiva", en el cual se adjuntó el informe GG-PRONC-IT-053, el cual consta de los siguientes apartados:

- Generalidades del proyecto tales como: antecedentes, objetivo general y específicos, alcance y mapa de procesos institucional
- Logros obtenidos.
- Estado de avance de las propuestas de diseño: Gerencia Médica, Gerencia Infraestructura, Gerencia Logística, Gerencia Administrativa, Gerencia Pensiones, Gerencia Financiera y Auditoría Interna.

- Propuestas para el fortalecimiento de la gobernanza institucional de la Dirección Institucional de Riesgos y la Dirección Gestión de Proyectos.
- Plan de trabajo que incluye 4 componentes: Estructura del proyecto, diseño, implementación y gestión del cambio y comunicación.
- Propuestas de acuerdo.

Es importante indicar que las propuestas de acuerdo que se incluyeron en el referido informe, incluían la aprobación del plan de trabajo, así como la aprobación de los manuales organizacionales y estructura propuesta de la Dirección Institucional de Riesgos y Dirección de Gestión de Proyectos, adicionalmente se proponía, que la Junta Directiva instruyera a la Dirección del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central a presentar el diseño integral de la estructura organizacional del nivel central a más tardar en el mes de diciembre 2022, así como el plan de trabajo para la implementación y la orden de priorización de emisión de criterios técnicos por parte del Área de Estructuras Organizacionales, Dirección de Presupuesto y Dirección Jurídica.

Dichos documentos dirigidos al Gerente General fueron elevados para conocimiento de la Junta Directiva ese mismo 27 de abril de 2022, mediante oficio GG-1067-2022 y en el artículo 2 de la sesión N° 9255 del 28 de abril de 2022, el Jerarca institucional luego de conocer lo planteado por la Dirección del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, tomó los siguientes acuerdos:

“ACUERDO PRIMERO: Aprobar el plan de trabajo para la finalización del diseño de la propuesta integral de reestructuración organizacional del nivel central.

ACUERDO SEGUNDO: Se instruye a la Dirección del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central a presentar el Diseño integral de la estructura organizacional del nivel central en el mes de diciembre 2022 así como el plan de trabajo para la implementación de esta. Además, presentar en el mes de agosto y octubre 2022 informes de avance del Plan de trabajo.

ACUERDO TERCERO: Se ordena a las instancias técnicas competentes: Área Estructuras Organizacionales, Dirección de Presupuesto y Dirección Jurídica a cumplir con los tiempos establecidos por el Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central priorizando la emisión de los criterios técnicos solicitados de conformidad con los plazos perentorios definidos por este órgano superior.”

Posteriormente, este Órgano de Fiscalización y Control emitió el oficio AS-AAFP-097-2022 del 20 de junio de 2022 “Asesoría sobre principales riesgos estratégicos en los procesos de dirección relacionados con el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central”, dirigido al Lic. Mayid Madrigal Morales, anterior director del PRONC, en el cual entre otros asuntos se destacó lo siguiente:

“Conviene señalar que, aproximadamente en los últimos 2 años, se han aprobado varias hojas de ruta que definen el accionar inmediato del proyecto, influenciadas principalmente por la visión y diagnóstico de cada director que asume la conducción del PRONC, no obstante, se debe tener presente que la materialización de estructuras implementadas y debidamente establecidas que coadyuvan con el cumplimiento de los objetivos institucionales, es una labor imperativa que no debe postergarse, dados los esfuerzos que se han realizado en reiteradas ocasiones para el diagnóstico y diseño de una estructura para el Nivel Central adecuada y acorde con las necesidades de la institución, que a su vez debe observar los criterios de eficiencia, eficacia, optimización y simplificación establecidos por la Junta Directiva en el artículo 14º de la sesión 8768 del 19 de marzo de 2015, con impacto en los ámbitos regional y local, para que la prestación de los servicios a los usuarios se otorgue en forma integral, con oportunidad y calidad.”



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

En atención al oficio citado, el 16 de julio de 2022, se recibió el documento GG-PRONC-0420-2022 del 16 de julio de 2022, suscrito por el Lic. Mayid Morales Madrigal, director del PRONC, en el cual manifiesta que se ha realizado un abordaje de los distintos riesgos estratégicos enumerados por la Auditoría Interna, particularmente, se indica entre otros aspectos lo siguiente:

“Es de relevancia acotar que; la gestión de riesgos parte del contexto actual y la visión prospectiva de los elementos que son sometidos a un proceso de valoración y definición de estrategias para administrarlo, lo cual ratifica la importancia de lo mencionado anteriormente.”

Como parte del Plan Anual Operativo 2022, mediante informe AFINPE-051-2022 del 26 de agosto de 2022, esta Auditoría presentó los resultados del estudio desarrollado sobre el Proyecto de Reestructuración, además, requirió a la Gerencia General realizar en un plazo de 9 meses, un análisis integral de los costos totales de inversión y su vinculación con los entregables y planificación del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, para que este sirviera como insumo fundamental en la rendición de cuentas y toma de decisiones, siendo que existían acuerdos de Junta Directiva pendientes de atención para el diseño e implementación de la estructura organizacional y funcional del nivel central.

La recomendación de la Auditoría Interna se planteó con el fin de que una vez se obtuvieran los resultados de los análisis de los entregables del proyecto, aparejado a la inversión realizada, se adoptaran las decisiones correspondientes, en apego de los deberes de la Administración Activa definidos en la Ley General de Control Interno respecto a velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo y de tomar de inmediato las acciones correctivas ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades. Lo anterior, considerando lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público en su apartado 4.5.2 sobre la Gestión de Proyectos, respecto a que:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes.

Las actividades de control que se adopten para tales efectos deben contemplar al menos los siguientes asuntos:

(...)

c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes.

d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto. (...) Lo resaltado en negrita no es parte del texto original.

Claro está que, en la recomendación emitida por la Auditoría Interna, el espíritu de tal requerimiento estaba orientado a que en esa fase de supervisión establecida al Jerarca y a los titulares subordinados, se consolidara un insumo con los costos y beneficios obtenidos del proyecto, con el principal objetivo de que la Gerencia General -como responsable de la supervisión del Proyecto de Reestructuración- valorara las consecuencias de eventuales desvíos y se ejecutaran las acciones administrativas pertinentes en resguardo del patrimonio público, así como la eficiencia y eficacia de las operaciones, con fundamento en las facultades que ostenta la Administración Activa para actuar ante el conocimiento de los hechos y la identificación de posibles desviaciones o irregularidades.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Como parte del seguimiento al Informe de Auditoría AFINPE-051-2022 (SAFINPE-22-51-0001-2023 del 04 de agosto de 2023), se determinó que a junio 2023, la recomendación 1 se encontraba en proceso de cumplimiento, debido a que si bien es cierto se realizó el informe denominado “Informe Técnico GG-PRONC-IT-085 avance al 31 de agosto de 2022” que fue trasladado a la Presidencia Ejecutiva, este se encontraba pendiente de atención, considerando que la Gerencia Administrativa debía analizar y presentar en un plazo de tres meses un informe sobre la viabilidad del Proyecto, en apego de lo instruido por la Junta Directiva en el artículo 30, acuerdo tercero de la sesión 9348 del 22 de junio de 2023.

El resultado de este seguimiento fue comunicado mediante SAFINPE-22-51-0001-2023 del 04 de agosto de 2023, a la Máster Marta Esquivel Rodríguez, presidente ejecutiva con cargo de gerente general y a la Máster Vilma Campos Gómez, gerente administrativa, resaltando que de las cuatro recomendaciones vertidas en el informe AFINPE-051-2022 se mantenían en proceso tres, además se enfatizó lo siguiente:

“Preocupa a este Órgano de Control y Fiscalización que la emisión y comunicación del informe AFINPE-51-2022 se realizó el 26 de agosto de 2022, siendo que las acciones aportadas por la Administración Activa no atienden las recomendaciones 1, 2 y 3 objeto del presente seguimiento, cuyo plazo otorgado y aceptado para cada una de ellas se estableció en 9 meses la primera y 4 meses la segunda y 2 meses la tercera, que se encuentra vencido, donde la responsabilidad de atención recae en la Presidencia Ejecutiva con recargo de la Gerencia General y el Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central (PRONC), motivo por el cual se alerta la implementación de éstas, según lo establecido en el párrafo 4 del artículo 39° de la Ley General de Control Interno.”

Cabe señalar que los últimos logros del PRONC evidenciados por esta Auditoría, en el “Informe Técnico GG-PRONC-IT-098 Avance al 23 de diciembre de 2022”, elaborado por el Lic. Mayid Morales Madrigal, anterior director del PRONC, quien ocupó este cargo hasta el 23 de diciembre de 2022, se indicó que las propuestas de reestructuración que se mantenían pendientes de aprobación por parte de la Junta Directiva eran: Gerencia de Logística, Dirección de Riesgos y Dirección de Portafolios y Proyectos, mientras que existían otras propuestas que no habían superado la fase de disponer de criterios técnicos favorables.

Además, de conformidad con el informe técnico señalado, el avance del componente de diseño en términos globales alcanzaba para ese momento un 72%, asociado a las unidades organizacionales de Gerencia Médica, Gerencia Logística, Gerencia Pensiones, Gerencia Infraestructura, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia General y Presidencia Ejecutiva.

Por otra parte, la Gerencia General como supervisor del PRONC, a través del oficio GG-2280-2022 del 26 de agosto 2022, reactivó el Equipo Revisor habilitado originalmente mediante oficio GG-1217-2021 del 22 de abril 2021, con el fin de que se realizara un análisis de las diversas acciones del proyecto. En atención a tal petición, el Máster Héctor Rubén Arias Mora, integrante del Equipo Revisor, remitió el Informe “Revisión asignación de los recursos presupuestarios y análisis de costos del PRONC” a través del oficio GG-ER-0007-2022 del 25 de noviembre de 2022, dirigido al Dr. Roberto Cervantes Barrantes, gerente general en ese momento, donde se resalta:

“Con fundamento en lo expuesto y dada la limitación injustificada de acceso a la información requerida para cumplir con la función encomendada al ER por parte de la GG (sea la asignación de los recursos presupuestarios y el análisis de costos, analizando el monitoreo efectuado al uso y aprovechamiento de los recursos), así como, de la información puesta en su conocimiento la cual permitió determinar que las acciones descritas en este informe generaron erogaciones considerables con pocos resultados, es deber recomendar a esa autoridad valorar la realización de una investigación preliminar del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, con el fin de determinar la verdad real en lo que respecta al adecuado uso de recursos institucionales y en caso de ser necesario establecer las medidas que en derecho correspondan.”



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

En tal sentido, a través del oficio GG-3639-2022 del 12 de diciembre de 2022, la Licda. Laura Torres Lizano, jefe de despacho de la Gerencia General, trasladó la información relacionada con el proceso de supervisión del PRONC a la MSc. Marta Esquivel Rodríguez, presidenta ejecutiva institucional, que contenía de forma adjunta el Informe “Revisión asignación de los recursos presupuestarios y análisis de costos del PRONC” emitido por el Equipo Revisor.

Al respecto es importante señalar que, el traslado de tal información a la Presidencia Ejecutiva obedece a que, desde diciembre de 2022, no se renovó el nombramiento del Lic. Mayid Morales Madrigal como director del proyecto, quedando desde ese momento el PRONC a cargo de la Gerencia General, conforme a lo establecido en el artículo 11 de la sesión 9024 del 21 de marzo del 2019, donde se traslada a depender de la Gerencia General este proyecto. Además, el Dr. Roberto Cervantes Barrantes, anterior Gerente General, se acogió a su pensión el 28 de noviembre de 2022, motivo por el cual, mediante oficio PE-3213-2022 del 09 de diciembre de 2022, la MSc. Marta Esquivel Rodríguez, presidente ejecutiva, informó a todas las unidades institucionales, que la Presidencia Ejecutiva asumiría la coordinación temporal de dicha gerencia, designando a la Licenciada Laura Torres Lizano, en calidad del jefe de Despacho, como enlace entre la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General.

Mediante oficio PE-1577-2023 del 03 de mayo de 2023, la M.Sc. Marta Esquivel Rodríguez, presidenta ejecutiva institucional, trasladó a esta Auditoría, el oficio GG-3639-2022 del 12 de diciembre de 2022, que contenía la información relacionada con el proceso de supervisión del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central (PRONC), donde se describen una serie de hechos, a partir del análisis efectuado por el Equipo Revisor designado por la Gerencia General.

Este Órgano de Fiscalización y Control en el oficio de advertencia AD-AFINPE-0060-2023 del 17 de mayo de 2023, dirigido a la Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, Presidente Ejecutiva, enfatizó en la necesidad imperante e impostergable de disponer de un análisis detallado y claro de la situación del Proyecto de Reestructuración en su integralidad, que fuera sometido a conocimiento de la Junta Directiva, con el propósito de que en el corto plazo se adoptara una decisión sobre el rumbo de este proyecto y las acciones a seguir.

En este orden de ideas, mediante artículo 30 de la sesión 9348 celebrada el 22 de junio de 2023, la Junta Directiva adoptó la decisión de readscribir temporalmente el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central a la Gerencia Administrativa y solicitar un informe sobre la viabilidad de la continuidad del Proyecto, según se transcribe:

“ACUERDO TERCERO: 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.”

Como parte del seguimiento efectuado por esta Auditoría, el 14 de noviembre de 2023, se consultó vía correo electrónico a la Lcda. Lissette Vega Valverde, jefe Área de Estructuras Organizacionales, sobre el estado actual de la atención del referido acuerdo, recibándose respuesta en los siguientes términos:

“El equipo de trabajo designado por la Dirección de Sistemas Administrativos, integrado por profesionales del Área de Estructuras Organizacionales, se encuentra en una etapa avanzada en el desarrollo del informe de viabilidad, **previéndolo su conclusión en fecha 30 de noviembre de 2023.”**

Importante hay que indicar que el equipo de trabajo ha efectuado ajustes al cronograma, debiendo ampliar los tiempos que inicialmente fueron definidos. Ello considerando el volumen de información disponible en torno a la reestructuración del nivel central, que debe ser analizada e incorporada en el informe que se desarrolla, a **efecto de proporcionar los elementos suficientes para la toma de decisiones del órgano superior.”** (Lo subrayado no corresponde al original)



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

De la misma manera, mediante oficio AI-2349-2023 del 21 de noviembre de 2023, esta Auditoría comunicó a la Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente ejecutiva y a la Licda. Laura Ávila Bolaños, jefe de despacho, que al mes de noviembre de 2023, no había sido rendido por parte de la Gerencia Administrativa el informe de viabilidad solicitado por la Junta Directiva, además se reiteró la posición que ha mantenido esta Auditoría en cuanto a que es indispensable que se disponga de claridad sobre la viabilidad de la continuidad del Proyecto de Reestructuración, con el propósito de que la administración activa en el ejercicio de su función decisoria, ejecutiva, resolutoria, directiva y operativa establecida en el artículo 2 y en apego de sus deberes definidos en los artículos 10 y 12 de la Ley General de Control Interno adopte las acciones que en derecho correspondan en relación con el proyecto.

Actualmente, la Gerencia Administrativa se encuentra finalizando su análisis para la viabilidad de la continuidad del Proyecto, con el fin de ser agendado y discutido en la Junta Directiva, en atención del artículo 30 de la sesión 9348 celebrada el 22 de junio de 2023.

Importancia de la simplificación y optimización de los procesos para generar valor y beneficios a la gestión institucional, a través de una reestructuración organizacional y funcional.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público aprobadas por la Contraloría General de la República, en su numeral 2.5 sobre la Estructura organizativa, establecen:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones emitidas por los órganos competentes, deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos. Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes.”

En tal sentido, toma relevancia el propósito de instaurar una estructura organizacional y funcional cuyo fin primordial sea apoyar el logro de los objetivos institucionales, en una dinámica y entorno cambiantes y en observancia de los riesgos más relevantes; por lo tanto, es fundamental que la Caja Costarricense de Seguro Social someta a una valoración constante las principales temáticas, problemáticas y ejes que la rigen, priorizando aquellos temas que deben ser optimizados, simplificados y reconceptualizados, para generar mayores beneficios en cuanto a los plazos de atención y respuesta a los asegurados, pero también en alineamiento a una política de austeridad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Como ejemplo de la necesidad constante que mantiene la institución de modernizar su estructura para la generación de valor, se somete a consideración la propuesta de optimización de unidades de compra, promovida por la Gerencia de Logística mediante oficio GL-2177-2022 del 25 de noviembre de 2022 y aprobada en el seno de la Junta Directiva en el artículo 7° de la sesión N° 9318, celebrada el 09 de marzo del año 2023, que busca normalizar los procesos de la actividad de abastecimiento institucional, ampliando las posibilidades de competitividad y consumo a través de soluciones tecnológicas; coadyuvando además en la homologación de los procedimientos de compra a nivel institucional, y un estricto apego a la reducción del número de unidades autorizadas para adquirir bienes, servicios y obra pública.

Esta propuesta tiene como objetivo: *“optimizar la gestión de contratación pública desarrollada dentro de las unidades de compra institucionales de forma tal que responda de manera eficiente y oportuna a las necesidades de los usuarios y a la dinámica del mercado”*; propósito que se encuentra alineado con los objetivos que persigue la reestructuración del nivel central, en cuanto a los criterios definidos en el 2015 por la Junta Directiva de optimización, simplificación, eficiencia y eficacia.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Esta estrategia procura el establecimiento de 45 unidades autorizadas para gestionar compras en todo el país, lo que representa la reducción del 70% respecto a las unidades habilitadas al cierre del 2022, además, se incorporan otros elementos como calidad, oportunidad, especialización, estandarización de los procesos, trato equitativo, normalización del abastecimiento, consolidación de necesidades, profesionalización y certificación del personal destacado en las unidades de compra; aspectos que en conjunto suman valor a esta propuesta de reducción que impacta la estructura organizacional del nivel central, regional y local.

Actualmente esta reorganización de las unidades de compra se encuentra en proceso, quedando pendientes algunas actividades relacionadas con la profesionalización y estandarización de perfiles a cargo de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, para posteriormente realizar una movilización de los colaboradores a partir del inventario del talento humano realizado previamente por la Gerencia de Logística, donde se actualizó y se consolidó la totalidad del recurso participe en los procesos de compras en toda la institución, así como su plaza, funciones, requisitos y otros.

Muchos son los beneficios que se obtienen de estos ejercicios de reconceptualización, siendo que, a nivel de la cadena de abastecimiento, la organización propuesta promueve una mejora en la administración de riesgos, al concentrar el liderazgo de los procesos de compra con profesionales expertos en el campo, además, los costos administrativos de esta gestión se reducen significativamente, dado que en promedio, cada procedimiento de contratación según los estudios del Área de Costos Institucional equivale aproximadamente a 2.5 millones de colones, generando un ahorro procedimental al agrupar la ejecución de estas tareas, estandarizando los requerimientos de las unidades y maximizando los beneficios de las economías de escala.

Reflejo de esta dinámica se aporta al observar el ahorro en la adquisición de medicamentos que se obtuvo entre el año 2021 y 2023, que alcanza los \$33.10 millones, tal y como lo informó la Gerencia de Logística ante petición de esta Auditoría, los cuales obedecen a la implementación de estrategias tales como: compras centralizadas, consolidación de medicamentos precalificados, consolidación de compras para fármacos fríos, convenio marco de medicamentos LOM categoría tránsito Z y no LOM, así como negociaciones de precios en medicamentos LOM y no LOM; lo cual refleja el resultado de un pensamiento basado en riesgos, análisis de fortalezas y oportunidades que tiene la institución para gestionar su cadena de abastecimiento con eficiencia y eficacia, utilizando la experiencia y conocimiento experto y maximizando los beneficios en cada una de las adjudicaciones concretadas, fortaleciendo la cobertura en salud a los usuarios finales de estos medicamentos; según se muestra a continuación:

Tabla 1
Ahorros Obtenidos en la Adquisición de Medicamentos, período 2021-2023

Descripción Procedimiento Compra	2021	2022	2023	Total
Compra Centralizada		\$101.714,64	\$1.213.637,27	\$1.315.351,91
Consolidada Medicamentos Precalificados	\$986.556,65	\$1.295.006,43	\$885.389,80	\$3.166.952,88
Consolidada Fármacos Fríos			(\$1.719,00)	(\$1.719,00)
Convenio Marco Medicamentos LOM categoría tránsito Z			\$3.577,88	\$3.577,88
Convenio Marco Medicamentos no LOM		\$404.797,58	\$828.509,43	\$1.233.307,01
Negociaciones Precio Medicamentos LOM			\$1.993.389,52	\$1.993.389,52
Negociaciones Precio Medicamentos no LOM	\$1.577.260,00	\$4.722.878,16	\$19.098.975,43	\$25.399.113,59
Total	\$2.563.816,65	\$6.524.396,81	\$24.021.760,33	\$33.109.973,78

Fuente: Gerencia de Logística.

Del cuadro anterior, se destaca que, para el 2023 el monto ahorrado corresponde a \$24.02 millones, donde un 79.51% de los ahorros provienen de negociaciones de medicamentos no LOM, lideradas desde el nivel central con personal experto.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

Otro proceso relevante que debe ser fortalecido en la institución a través de la mejora en la estructura del nivel central, es la gestión integral de riesgos; siendo que históricamente se han identificado retos que tiene la Caja en esta materia, tales como; el manejo aislado de riesgos, cultura de riesgos no establecida, limitado conocimiento en materia de riesgos por los tomadores de decisiones, toma de decisiones aislada de los principales riesgos, concentración de esfuerzos principalmente en riesgos operativos (en el Área Gestión de Control Interno), ausencia de canales de comunicación efectivos a los actores interesados en el tiempo oportuno, ausencia de mecanismos de alerta y control previo, poco uso de la información de riesgos, entre otros, que deben ser atendidos a través de una organización de este proceso.

Para que la institución logre diseñar, implantar, desarrollar y consolidar un modelo de gestión de riesgos, es necesario un conocimiento profundo de la organización que le permita alinear cualquier estrategia con su perfil institucional establecido, con una clara definición de los roles, responsabilidades y autoridad de decisión, con procesos de capacitación y formación de líderes que faciliten el avance en la cultura de riesgos desde la alta dirección hasta los niveles que operativizan las estrategias de la organización.

Muestra de esta necesidad, consta en el acuerdo de la Junta Directiva institucional en el artículo 8° de la sesión N° 9436, celebrada el 11 de abril de 2024, donde se adopta la decisión de instaurar una Dirección Institucional de Riesgos, dependiendo funcional, administrativa y jerárquicamente de la Presidencia Ejecutiva, impulsando además acciones complementarias como la conformación de una lista de candidatos para el nombramiento del Director Institucional de Riesgos y la adscripción del Área de Control Interno y Área de Administración del Riesgo a la nueva Dirección, asimismo, el establecimiento de las necesidades de personal, normativa, sistemas y formación que se requiera para su consolidación, conforme los criterios técnicos correspondientes.

La implementación de esta Dirección Institucional de Riesgos propiciará una mejora integral de la gestión que actualmente realiza la Caja, ya que a partir de la visión completa de la organización y a través de los mecanismos, medios, equipo profesional y sistemas que puedan instaurarse, aumenta la probabilidad de brindar a los tomadores de decisiones información suficiente y apropiada para establecer estrategias que minimizan el posible impacto ante la materialización de un riesgo que afecte el cumplimiento de los objetivos trazados.

Por otra parte, esta Auditoría a través de una evaluación reciente efectuada en el Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISS), ha evidenciado que la situación actual de la dependencia jerárquica de este centro podría limitar el desarrollo del proceso de transformación requerido; ya que al momento del estudio esa unidad se encuentra adscrita de manera temporal a la Gerencia Médica.

De conformidad con las disposiciones tomadas por la Junta Directiva y la relevancia que tienen para la Institución los procesos de formación, capacitación y desarrollo profesional del recurso humano; la definición de la dependencia jerárquica del CENDEISS se constituye en un factor fundamental para su fortalecimiento, ya que se requiere de dirección y conducción estratégica para impulsar y concretar la transformación real y efectiva de la citada unidad, hacia una instancia que resuelva las necesidades y demandas actuales de la prestación de servicios.

De mantenerse la temporalidad de la adscripción de esta unidad a la Gerencia Médica, existe el riesgo de que las acciones que se impulsen por parte de las autoridades superiores en relación con el CENDEISS sean limitadas o insuficientes, debido a que existe cierto grado de incertidumbre respecto a la permanencia del proceso a nivel de la Gerencia Médica, situación que no contribuye con el uso adecuado de los recursos públicos, así como la eficiencia y eficacia de las operaciones.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

En tal sentido, esta Auditoría considera importante que desde la Administración se impulse la elaboración de un criterio en relación con la dependencia jerárquica que debe asumir de forma definitiva, la dirección y conducción del CENDEISSS. Así como también, es fundamental que se gestione ante las instancias técnicas que corresponda, una revisión de la estructura organizacional y funcional del CENDEISSS, con el fin de determinar la que mejor se adapta a las necesidades institucionales, eliminar la duplicidad de funciones relacionadas con el trámite de beneficios para estudio y otros que se puedan estar generando, con el propósito de hacer un uso eficiente de los recursos disponibles y fortalecer el sistema de control interno.

Otro de los ejes base se constituye es las Inversiones en Infraestructura, su debido mantenimiento y equipamiento, teniendo presente que la institución se caracteriza por su amplia cobertura a nivel nacional, aunado a las variaciones demográficas y epidemiológicas del país con el pasar de los años la población usuaria va demandando mayores retos, en este contexto, la inversión y el liderazgo en la gestión de administración de proyectos en infraestructura, equipamiento y mantenimiento institucional, requiere mayores esfuerzos para garantizar que los mecanismos seleccionados para culminar las obras, equiparlas y mantenerlas sean los más eficientes, óptimos y adecuados para cada una de las necesidades, evitando con esto despilfarros o mal uso de los recursos institucionales en construcciones innecesarias o más amplias de las requeridas, así como la adquisición de equipamiento de alto costo sin ser indispensable, tema que debe ser revisado y mejorado a través de una organización adecuada de los procesos.

Relevancia de la eficiencia, eficacia y economía de los procesos en la prestación de servicios a los usuarios y su medición para la toma de decisiones.

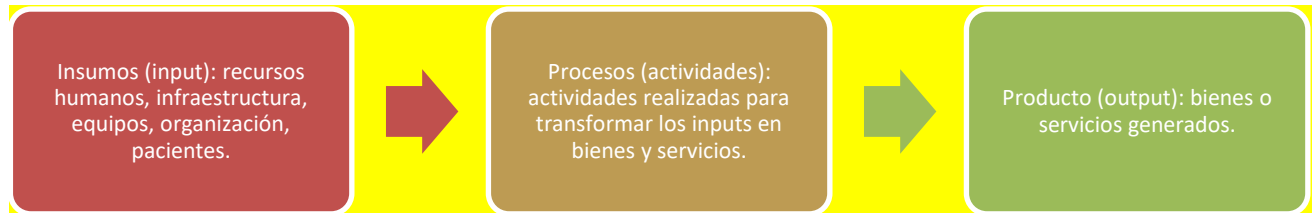
Todos los procesos a nivel institucional deben estar orientados al cumplimiento de los fines dispuestos en materia de salud y pensiones, sin embargo, en muchas ocasiones la estructura y la realización de las actividades permiten cumplir con el propósito para los que fueron creados, pero no con eficiencia, ni economía, generando costos mayores a los realmente requeridos para cumplir con el mismo fin, así como también se presenta la baja tasa de utilización de algunos servicios que por falta de planificación, deficiente mantenimiento, equipamiento inexistente, entre otras variables, resulta en una capacidad instalada subutilizada para la CCSS.

Enfatizando en el campo de la salud, un análisis pormenorizado de los procesos efectuados, tanto en el nivel central, como en el regional y local, permitiría obtener con una visión ampliada de múltiples desafíos que ostenta la prestación de los servicios en la actualidad, al identificar algunas debilidades, la institución puede trabajar en la mejora de los principales hitos impactando positivamente en la salud de la población (con un enfoque amplio que incluya los problemas en salud y los condicionantes), la experiencia individual de atención (incluye la calidad técnica de los servicios de salud y la satisfacción de los pacientes), así como la mejora en los procesos sanitarios de forma generalizada.

Estos aspectos se convierten en metas que deben ser trabajadas de forma simultánea y por lo tanto, conviene que un eventual análisis de estructura sea integral y no de forma aislada, utilizando como fundamentación un enfoque de red, este, según se ha señalado en la "Guía de Referencia para Planes Maestros de Inversiones en Salud con Enfoque de Red" desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID consiste en organizar y gestionar los servicios de salud (promoción de la salud, atención preventiva, atención curativa, de rehabilitación y cuidados paliativos), considerando el conjunto de prestadores o establecimientos que sirven a la población de un territorio definido. Esta estrategia ha demostrado ser efectiva para mejorar la salud de la población, la calidad de los servicios y la eficiencia en el uso de los recursos.

Esta metodología propone un enfoque por procesos, considerando que un sistema de salud pueda cumplir de manera simultánea con las metas de mejorar la salud de la población, la calidad de los servicios y la eficiencia en el uso de los recursos, integrando variables sanitarias, sociales, económicas y productivas en un marco de mejora continua. Su aplicación permite la medición, optimización y mejoramiento continuo de los servicios que se entregan a la población.

Esta Auditoría, considera pertinente traer a colación tal dinámica de análisis, en el tanto todo proceso de salud o pensiones en cualquier parte del país busca generar valor para el paciente o el usuario, que, a su vez requiere de personal, equipos e infraestructura, entre otros, para suplir la prestación de servicios requerida. De manera que, se puede señalar que todos los procesos en la CCSS se enmarcan en los siguientes componentes que interactúan para generar una salida satisfactoria, eficiente y eficaz de cara al usuario:



Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía de Referencia para Planes Maestros de Inversiones en Salud con Enfoque de Red” desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID.

En tal sentido, conviene resaltar la importancia de que, en la construcción necesaria y pertinente de una mejora en la estructura funcional y organizacional de la CCSS, se plantee el reto paralelo de establecer indicadores que contribuyan a la toma de decisiones, tanto en los procesos de planificación, de operaciones y de apoyo de forma transversal, convirtiéndose en un “tablero de control” que pueda alertar de incumplimientos en metas, subutilización de servicios, urgencias en equipamiento y mantenimiento, descenso en la productividad y rendimiento, indicadores de hospitalización, uso de quirófanos, consultas en especialidades, atención de urgencias, consultas de atención primaria, solicitudes de pensión tramitadas, entre otros, que contribuyan a la toma de decisiones de los distintos niveles organizacionales y de esta forma realizar los ajustes necesarios para mantener el equilibrio intermedio entre la demanda y la oferta de servicios.

Actualmente la Caja dispone de un mapa de procesos debidamente aprobado, sobre el cual se puede realizar la construcción de estos indicadores, aparejados con los cambios en la estructura organizacional que esto conlleve, con el fin de satisfacer los servicios, pero garantizando la existencia de una gobernanza, rectoría y operativización optimizados, ajustados a las necesidades que van variando en el tiempo, utilizando un enfoque por procesos y de mejora continua, ambos orientados al establecimiento de una Caja eficiente, simplificada, actualizada en el tiempo y óptima.

CONSIDERACIONES FINALES

Esta Auditoría ha reiterado en diversos productos que el espíritu original de la reestructuración está orientado a la conformación de una estructura funcional y organizacional para el nivel central, con criterios de eficiencia y eficacia, simplificación y optimización en el uso de los recursos, en aras de disponer de una ágil gobernanza institucional y un efectivo accionar entre los ámbitos regional y local, que se vea reflejada en los servicios de salud y pensiones a los usuarios de forma integral, con oportunidad y calidad.

Asimismo, conviene señalar que, de conformidad con lo establecido en el Informe del equipo de especialistas nacionales nombrado para el análisis de la situación del Seguro de Salud de la CCSS, desde el año 2011, se planteó la necesidad de realizar una reestructuración profunda del nivel central, con participación de especialistas externos de muy alto nivel dedicados a la organización y administración de servicios de salud, ratificando en su recomendación 56, la necesidad de una organización simple y dinámica, situación que se mantiene y reviste de interés actual.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

En tal sentido, es primordial que cualquier decisión que se adopte en el seno de la Junta Directiva, sea analizada en el marco del interés actual de reestructurar el nivel central y a la luz de una pormenorizada valoración de riesgos internos y externos, así como de las oportunidades de mejora en materia de buen gobierno y organización jerárquica que mantiene la Institución, además, considera esta Auditoría la relevancia de velar por un adecuado uso y aprovechamiento a los productos y/o entregables que hasta ahora se han emitido como parte del Proyecto de Reestructuración, a partir de las contrataciones efectuadas con la empresa CICAP y Ernst & Young, así como los documentos elaborados por la Dirección del Proyecto de Reestructuración desde su creación; lo anterior, debido a que eventualmente podrían constituirse en un valioso insumo para continuar con el proceso de reestructuración del nivel central o darle continuidad a algunas de las propuestas planteadas, en razón de la inversión de recursos financieros erogados por la Caja.

Otro aspecto relevante que se somete a consideración de esa estimable Junta Directiva, consiste en visualizar la reestructuración como un proceso permanente de mejora continua, por cuanto la estructura organizacional debe adaptarse a los cambios del entorno, ser dinámica y capaz de ajustarse a las necesidades de los usuarios tanto internos, como externos; alineada a la evolución y avance de las tecnologías y a mejores prácticas que puedan ser implementadas para la optimización e innovación de los procesos.

La construcción de una estructura organizacional bajo un modelo de mejora continua, no solo beneficia a los usuarios externos, si no también va transformando internamente al resto de los colaboradores, siendo parte fundamental del sistema de control interno velar por un adecuado ambiente de control, donde uno de sus ejes fundamentales es disponer de una organización formal, con relaciones jerárquicas adecuadamente definidas, líneas de dependencia, coordinación y articulación, así como la relación con otros elementos que conforman la Institución, y que apoyen el logro de los objetivos.

Siendo la simplificación, optimización y eficiencia tres de los criterios de la reestructuración, se requiere que, en esa construcción permanente, toda estructura y diseño organizacional para el nivel central, considere una valoración de cuál es el impacto en costos y la reducción que representa, con el fin de disponer de unidades más eficientes que en conjunto agrupen una organización más ágil y efectiva en el cumplimiento de los objetivos trazados.

Por otra parte, considera esta Auditoría, que, tales criterios y factores clave de éxito en los que se enmarca la propuesta de "Optimización de las unidades de compra", promovida por la Gerencia de Logística, en su esencia, reflejan la necesidad de replantear, analizar y proponer iniciativas a partir de la reestructuración del nivel central, que impacten las actividades asociadas al fortalecimiento del primer nivel de atención, la capacidad resolutive, la formación de especialistas médicos y técnicos en salud, el equipamiento médico, la dotación de tecnologías sanitarias priorizando su nivel de criticidad, el abordaje eficaz de las enfermedades crónicas no transmisibles y causas externas entre ellas, accidentes de tránsito y salud mental, la adecuada renovación de infraestructura sanitaria, el fortalecimiento del recurso humano, la conducción estratégica de la cadena de abastecimiento, transformación digital, sostenibilidad financiera del Seguro de Salud y del Régimen de IVM, la gestión de riesgos, entre otros múltiples procesos misionales, de soporte y conducción que caracterizan a la institución.

Además, se considera oportuno direccionar la Institución hacia una cultura robusta de indicadores de rendimiento, eficiencia y productividad, cuya interacción permita disponer de datos estratégicos en salud correlacionados con datos financieros, logísticos y administrativos, y siempre dirigidos a mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades institucionales con un enfoque de "atención centrada en el usuario", tales como; las propuestas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en aspectos como la proyección de la oferta y demanda en salud con base en indicadores; siendo que el uso de indicadores facilita la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coinccss@ccss.sa.cr

De conformidad con lo requerido por la Junta Directiva mediante el artículo 30 de la sesión 9348 celebrada el 22 de junio de 2023, sobre el análisis solicitado a la Gerencia Administrativa respecto a la viabilidad de continuar con el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, es criterio de esta Auditoría que este tema debe ser discutido a la brevedad posible en el seno del Jerarca institucional, con el fin de conocer con detalle el estado del proyecto, deliberar y valorar las distintas alternativas que se propongan por parte de la Gerencia Administrativa, con el propósito de tomar las decisiones que competan en observancia estricta a los fines originalmente trazados en el artículo 14 de la sesión N°8768 del 19 de marzo del 2015, donde se definió el objetivo de la reestructuración organizacional.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA

M. Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJS/ACC/NPQ/lbc

- C. Máster Marta Esquivel Rodríguez, presidente, Presidencia Ejecutiva-1102.
- Máster Vilma Campos Gómez, gerente a.i, Gerencia General- 1100.
- Máster Gabriela Artavia Monge, gerente a.i, Gerencia Administrativa-1104
- Auditoría - 1111

Referencia: ID-110713