



Al contestar refiérase a: **ID-94293**

AS-AOPER-0071-2023

31 de julio de 2023

Máster

Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente

PRESIDENCIA EJECUTIVA -1102

Estimada señora:

ASUNTO: Oficio de Asesoría sobre la fundamentación de cambios y readscripción de unidades en la estructura organizacional.

Este Órgano de Fiscalización y Control en el ejercicio de las competencias y potestades establecidas en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno No. 8292, procede a emitir la presente asesoría con la finalidad de proporcionar elementos de juicio adicionales que coadyuven a la adecuada toma de decisiones en relación con la ejecución de cambios y readscripción de unidades en la estructura organizacional de la institución.

1- ANTECEDENTES

La Junta Directiva en el artículo 14 de la sesión No 8768 del 19 de marzo del 2015, aprobó el siguiente 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”.

A partir de ese acuerdo, la institución ha realizado una serie de acciones, entre ellas; la emisión del documento “Marco General para la Reestructuración”, mediante el cual se aprobó el perfil del director del Proyecto de Reestructuración, posteriormente, se formalizó la contratación 2016CD-000013-5101 relacionada con la consultoría 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, además, se firmó 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 otro lado, se conformó un equipo de trabajo para el “Redireccionamiento del proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central”, para establecer una hoja de ruta para el abordaje, desarrollo y cumplimiento de los objetivos definidos por la Junta Directiva de la Caja.

Asimismo, se actualizó el mapa de procesos, se conformó una Guía para la etapa de implementación que incluye la movilización del personal, así como una Guía para el Diseño de Propuestas de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, entre otras acciones.



Producto de la revisión y análisis de la información recopilada del proceso de reestructuración del nivel central, se obtuvieron los siguientes criterios que coadyuvaron a adoptar la decisión de crear la Gerencia General, así como a establecer su conceptualización, y que además, motivaron los cambios de adscripción de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC), el CENDEISSS, las Áreas Estructuras Organizacionales y Efectividad Organizativa y del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central.

En el oficio CCSS-REESTRUCTURACION-0748-2019 del 20 de marzo de 2019, suscrito por la Dra. Julia Li Vargas, PhD, directora, Proyecto Reestructuración Organizacional del Nivel Central de la CCSS, se informó a los miembros de la Junta Directiva y a la Gerencia General que, la primera parte del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, fue llevada a cabo con la participación del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica, y que esa instancia entregó varios productos, entre ellos la propuesta de la creación de la Gerencia General, aprobada por el órgano superior (Sesión 8915, 13 julio 2017), para luego ser ratificada con la aprobación del escenario 2 (Sesión 8949 del 21 de diciembre del 2017).

Además, se mencionó en ese documento que, en agosto del 2018, el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, dio inicio con la fase de transición con el acompañamiento de la empresa EY, a fin de hacer efectivo el propósito de la Junta Directiva de transformar el ámbito central para lograr más agilidad, efectividad y gobernanza en la organización, así como la articulación entre las dependencias del nivel central, y de este con el ámbito regional y el local, (Sesión 8755, 22 dic 2014/ Sesión 8768, 19 marzo 2015). Asimismo, que, una vez que la Junta Directiva eligió al Gerente General (Sesión 9008, 17 diciembre 2018), se procedió a revisar lo concerniente al ápice estratégico, planteándose la adscripción de áreas particularmente relevantes (Comunicación, TIC, Desarrollo del Talento Humano y Evaluación de Tecnologías) a la Gerencia General, de conformidad con las organizaciones modernas y las mejores prácticas, según los siguientes argumentos:

“...TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación): Constituye uno de los ejes vitales en la innovación y la mejora de la prestación de los servicios y la gestión organizacional en el contexto actual. Por ello, al lado del Gerente General, todos los esfuerzos desde TIC se orientan al logro de las estrategias definidas por la instancia superior, que establece las estrategias y líneas de desarrollo institucional.”

Desarrollo del Talento Humano: *En las organizaciones modernas, este componente está al lado de la gerencia general, para estar atento a las necesidades en cuanto a la planificación, dotación, desarrollo y la gestión del recurso humano para que efectivamente pueda la organización cumplir con su razón de ser. Particularmente para la CCSS, cuya razón de ser es la prestación de servicios, lo referente al recurso humano es el punto vital del cumplimiento de su misión con calidad, y seguridad, así como la sostenibilidad a lo largo del tiempo. En el caso de la CCSS, estos procesos están actualmente a cargo de las direcciones de Administración y Gestión de Personal, y del CENDEISSS. En el caso de la Dirección de Bienestar Laboral, si bien interviene en lo concerniente a la gestión del trabajo, queda pendiente su análisis, dada la variedad de procesos que aborda, los cuales deben ser articulados efectivamente para su ejecución exitosa...”*

Debido a lo anterior, en el artículo 4, de la sesión 9024 del 21 de marzo de 2019, se realizó el cambio de adscripción de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC), CENDEISSS, Comunicación Organizacional, Dirección de Administración y Gestión de Personal, y Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, al acordarse;



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

“...ACUERDO SEGUNDO: se trasladan las direcciones de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), Comunicación Organizacional, Administración y Gestión de Personal, y CENDEISSS a depender de la Gerencia General, a partir de que quede en firme la propuesta.

“(...) ACUERDO UNDECIMO: 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...”

Posteriormente, el Licenciado Andrey Sánchez Duarte, director a.i., Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, en oficio GG-PRONC-0060- 2021 del 02 de marzo de 2021, con asunto; “Propuesta para mejorar el desempeño técnico y funcional del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central”, comunicó al Doctor Roberto Cervantes Barrantes, gerente, Gerencia General, que el tema de la estructura organizacional es estratégico en el desarrollo del Proyecto Reestructuración y se requiere del concurso de una instancia técnica en esta materia para que apoye a este Proyecto en su nueva etapa, con el propósito de facilitar el cumplimiento del plazo definido por la Junta Directiva proponiendo lo siguiente:

a) Modificar la adscripción jerárquica de las siguientes unidades de trabajo de la Gerencia Administrativa:

Nombre de la Unidad por reubicar	Unidad Ejecutora a que pertenece actualmente	Adscripción jerárquica actual	Adscripción jerárquica propuesta	Unidad Ejecutora a la que se adscribirá
Área de Estructuras Organizacionales	1114	Dirección de Sistemas Administrativos	Gerencia General	1100
Área de Efectividad Organizativa	1114	Dirección de Sistemas Administrativos	Gerencia General	1100

Fuente: Oficio GG-PRONC-0060- 2021 del 02 de marzo de 2021.

ACUERDO PRIMERO: Aprobar la modificación de la adscripción jerárquica de las siguientes unidades de trabajo de la Gerencia Administrativa a la Gerencia General:

Nombre de la Unidad a reubicar	Unidad Ejecutora a que pertenece actualmente	Adscripción jerárquica actual	Adscripción jerárquica propuesta	Unidad Ejecutora a la que se adscribirá
Área de Estructuras Organizacionales	1114	Dirección de Sistemas Administrativos	Gerencia General	1100
Área de Efectividad Organizativa	1114	Dirección de Sistemas Administrativos	Gerencia General	1100

Asimismo, se deberá trasladar el recurso humano asignado a las unidades de trabajo objeto del cambio de adscripción jerárquica y los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento.

1. SOBRE LA FUNDAMENTACIÓN DE LO ACORDADO POR LA JUNTA DIRECTIVA EN LOS ARTICULOS; 30° DE LA SESIÓN N°9348, CELEBRADA EL 22 DE JUNIO 2023, (ACUERDOS PRIMERO, SEGUNDO, TERCERO Y CUARTO) Y 6° DE LA SESIÓN N°9349, CELEBRADA EL 26 DE JUNIO DEL 2023 (ACUERDOS PRIMERO, SEGUNDO Y TERCERO)

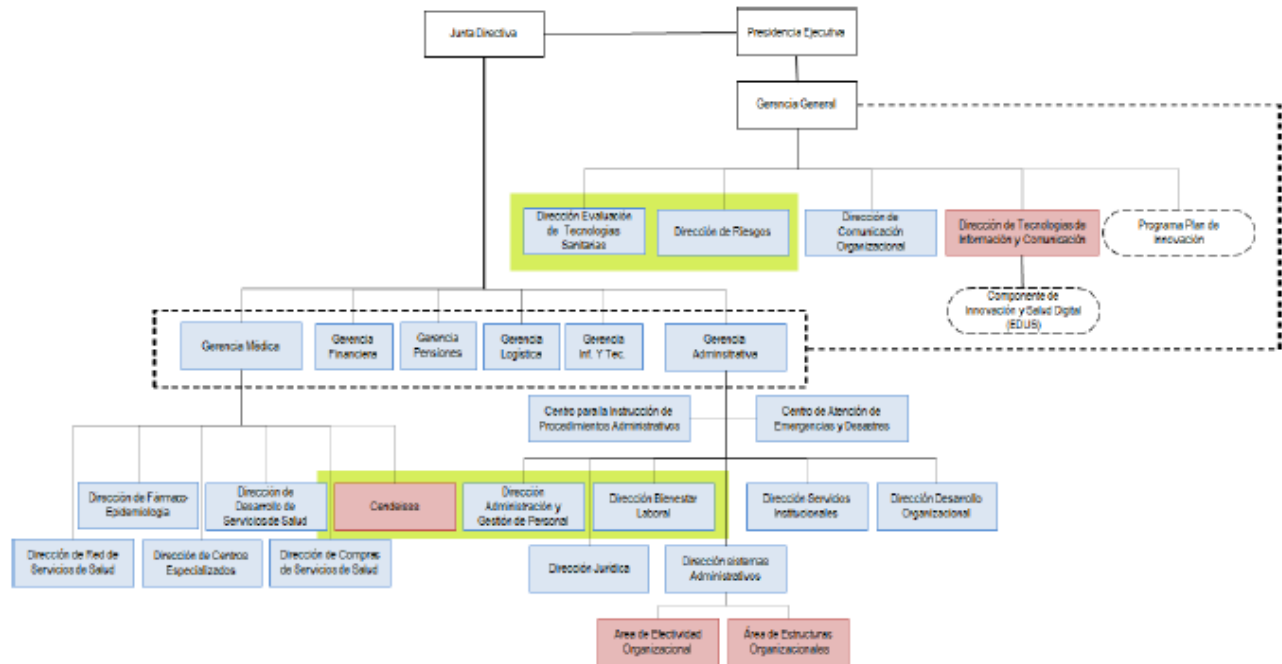
La Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidenta Ejecutiva, en oficio PE-2399-2023 del 22 de junio 2023, con asunto; “Escenario reconceptualización de la Gerencia General”, comunicó a la Ingeniera Beatriz Guzmán Meza, jefatura, Secretaría Junta Directiva, que se procedió a revisar el marco normativo y los principales antecedentes de la creación de la Gerencia General en atención al proceso de reestructuración del nivel central y que debido a ello, se requiere replantear el rol de esa gerencia y ajustarlo a derecho. En el documento, se expone el marco jurídico en torno a la potestad de imperio de Gobierno de la Junta Directiva, así como el escenario para reconceptualizar la Gerencia General según las exigencias de gobernabilidad del entorno actual.

El escenario propuesto respecto a la visión estratégica para la conceptualización de una Gerencia General se muestra en la siguiente ilustración:



Fuente: Oficio PE-2399-2023 del 22 de junio 2023.

Por otra parte, la propuesta para el “Escenario para el desarrollo y reconceptualización de la Gerencia General Institucional”, se presenta a continuación:



Fuente: Oficio PE-2399-2023 del 22 de junio 2023.

Una vez presentados los dos escenarios propuestos, la Máster Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidenta, Presidencia Ejecutiva, expone la siguiente conclusión y recomendación;

“La Gerencia General, fue concebida para ser la máxima jerarca de la Institución, es necesario reconceptualizar la unidad a fin de que sea una instancia estratégica, en el contexto de gobernanza institucional. Por lo antes expuesto, se somete a consideración de la Junta Directiva el escenario para el desarrollo y reconceptualización de la Gerencia General, en aras de ajustar esta instancia a Derecho”.

Con sustento en lo expuesto en el oficio PE-2399-2023 del 22 de junio 2023, la Junta Directiva adoptó los siguientes acuerdos;

Artículo 30° de la sesión N°9348, celebrada el 22 de junio 2023 dispuso lo siguiente:

ACUERDO PRIMERO: Dar por aprobado el escenario para el desarrollo y reconceptualización de la Gerencia General Institucional con una visión estratégica presentado y expuesto por la Presidencia Ejecutiva como una estrategia inicial, abierta y flexible sujeta a mejoras.

ACUERDO SEGUNDO: Proceder a habilitar a la unidad “Gerencia General”, como una instancia reconceptualizada estratégicamente, para que en coordinación con la Gerencia Administrativa y Financiera, a través de sus instancias técnicas, presenten en un plazo de 3 meses, una propuesta de estructura funcional y Organizacional de dicha unidad según el acuerdo primero, incorporando los estudios técnicos, financieros, legales y administrativos respectivos, junto con el Manual de Organización y perfil del puesto readecuado conforme a derecho corresponda.

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.

ACUERDO CUARTO: En función de la hoja de ruta aprobada en materia de Listas de Espera, así como el proceso de Intervención realizado al CENDEISSS, readscribir temporalmente al CENDEISSS, a la Gerencia Médica

Artículo 6° de la sesión N°9349, celebrada el 26 de junio 2023;

ACUERDO PRIMERO: Readscribir temporalmente al Área de Estructuras Organizacionales y Área de Efectividad Organizativa, a la Dirección de Sistemas Administrativos de la Gerencia Administrativa y concederle las competencias para la elaboración y aval de estudios que modifiquen la estructura funcional y organizacional, que habían sido suspendidas temporalmente en el acuerdo 5 del artículo 24° de la sesión 8975.

ACUERDO SEGUNDO: Readscribir temporalmente la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, así como sus unidades y programas adscritos de la Gerencia Administrativa a la Gerencia General reconceptualizada, lo anterior en consonancia con los acuerdos segundo y quinto del artículo 30° de la sesión N°9348, celebrada el 22 de junio de 2023.

ACUERDO TERCERO: Readscribir temporalmente el Programa Plan de Innovación de la Gerencia Administrativa a la Gerencia General reconceptualizada, lo anterior en consonancia con los acuerdos segundo y quinto del artículo 30° de la sesión N°9348, celebrada el 22 de junio de 2023.

Al respecto, es importante indicar que, en materia de modificación de la estructura organizacional, el Manual de Políticas y Normas para la Modificación de la Estructura Funcional y Organizacional en la Institución (actualización), diciembre 2013, aprobado por la Dirección de Desarrollo Organizacional, en el apartado 3. Normas, 3.1 Normas Generales, incisos 3.1.5 y 3.1.7, señalan:

3.1.5 Para realizar un estudio que modifique la estructura organizacional, se deben considerar las políticas institucional vigentes, elaborar un diagnóstico situacional que fundamente la necesidad de cambio y una justificación de orden técnico, que determine, entre otros aspectos, el incremento significativo en la complejidad, la asignación de nuevos productos o estrategias.

3.1.7 Los procesos de diseño, rediseño, reorganización y reestructuración organizacional deben ser congruentes con las políticas globales, con el marco legal, las estrategias vigentes, la reforma del sector salud, el proceso de modernización institucional y contribuir en forma eficaz al logro de la misión, los objetivos institucionales, la utilización racional de los recursos y la satisfacción de los requerimientos de los usuarios de los servicios.

En adición, las normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en el Capítulo II: Normas sobre ambiente de control, apartado 2.5 Estructura Organizativa señala;



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: coincss@ccss.sa.cr

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.

De lo anterior, se concluye que la administración activa según lo establecido en el artículo 2 de la Ley General de Control Interno, en su función decisoria, ejecutiva, resolutive, directiva y operativa, en el ejercicio de las potestades puede y debe ajustar, cuando así corresponda, su funcionamiento, a fin de atender de manera eficiente y eficaz las necesidades de la ciudadanía.

En este sentido, puede la administración activa revisar la estructura organizacional y funcional a fin de adaptarla, mejorarla, hacerla más ágil, y como se indicó, lograr que atienda de mejor manera los requerimientos de la población. Sin embargo, es importante que la administración se asegure de que estos cambios estén debidamente sustentados y documentados en los estudios correspondientes, que permitan garantizar su ajuste a criterios técnicos, financieros, legales, entre otros.

Debido a lo anterior, a fin de aportar insumos adicionales que coadyuven a la adecuada toma de decisiones, se informa a esa estimable Presidencia Ejecutiva para que realice una valoración de los aspectos señalados, y se fortalezca las medidas de control interno en cuanto a los procesos de ajuste de la estructura organizacional.

Atentamente,

AUDITORÍA INTERNA

M Sc. Olger Sánchez Carrillo
Auditor

OSC/RJSANP/MZS/MRPH/lbc

C. Auditoría-1111

Referencia: ID-94293