



**Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia División Administrativa
Dirección de Desarrollo Organizacional**

***“Reestructuración del Nivel Central”
Estructura Organizacional de la Presidencia
Ejecutiva y determinación de las unidades
adscritas a la Junta Directiva***



Octubre, 2006

Tabla de contenidos

Introducción	i
1 Origen del estudio	1
2 Marco metodológico	1
3 Marco normativo para la elaboración de estudios de estructura organizacional	2
4 Resumen ejecutivo del diagnóstico situacional general.	7
5 Alineamiento Estructural	11
6 Marco legal	18
7 Estructura funcional y organizacional propuesta	19
7.1. Misión	19
7.2. Visión	21
7.3. Objetivos	21
7.3.1. Objetivo general	21
7.3.2. Objetivos específicos	22
7.4. Conceptualización de la Presidencia Ejecutiva	22
7.5. Políticas de Funcionamiento	23
7.5.1. Política de calidad	23
7.5.2. Política de servicio al usuario	23
7.5.3. Política financiera	24
7.5.4. Política de estructura organizacional	24
7.5.5. Política de recursos humanos	24
7.5.6. Política de trabajo en equipo	26
7.5.7. Política de efectividad	26
7.6. Estructura por Productos y Procesos	26
7.7. Áreas, subáreas de trabajo y Direcciones de Sede adscritas.	29
7.8. Conceptualización del área, la subárea de trabajo y funciones sustantivas específicas	30
7.8.1. Área: Gobierno Institucional.	31
7.9. Estructura organizacional	39
7.10. Tipo y ámbito de autoridad	40
7.11. Relaciones de coordinación	41
8 Factores claves de éxito	42
9 Aprobación de la Junta Directiva	43

Introducción

En los años setenta, Costa Rica emprendió reformas en su sistema de salud que culminaron en la década de los noventa. La principal peculiaridad de la reforma costarricense ha sido la transferencia de los servicios de atención a la salud de las personas del Ministerio de Salud a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), proceso que se inició en la década de los setenta con el traslado de los hospitales y culminando con los traspasos de los programas atención primaria.

En el Plan Nacional de Desarrollo se establece que el Estado asegurará las condiciones favorables para mejorar la salud y proveer los servicios. Asimismo, se establecen los principios sobre los que se debe desarrollar el sistema de salud: solidaridad en el financiamiento, equidad en la cobertura, calidad y eficiencia (OPS, 1998). El Ministerio de Salud detenta las funciones rectoras y de promoción de la salud, mientras que la CCSS se ocupa de la atención a la salud de las personas, es decir, de las actividades de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud. La CCSS es un seguro de salud único, con cobertura universal (Güendel & Trejos, 1994).

La financiación del seguro de enfermedad y maternidad se realiza mediante cotizaciones aplicables al salario, donde la afiliación al seguro voluntario es para los trabajadores independientes. Todos los costarricenses, por el hecho de serlo, tienen acceso a las mismas prestaciones de servicios de salud por parte de la CCSS.

En cuanto a la organización de los servicios se han priorizado la extensión y el fortalecimiento de la atención primaria de salud, enfatizando las intervenciones de prevención y promoción, dotando a los equipos básicos de atención integral de la salud de mayor capacidad de resolución en el campo curativo (Jané, 1999).

Con la finalidad de disponer de una descripción más amplia, se analizarán algunos aspectos concernientes al seguro de salud:

- a- Proporción del gasto privado en el gasto total en salud.
- b- Financiación del gasto público en salud.
- c- Subcotizaciones.
- d- Contribuciones al sistema de seguridad social.
- e- Igualdad en el acceso a los servicios de salud.
- f- Igualdad de gasto para igual necesidad en salud.
- g- La eficiencia en la financiación del sistema de salud.

❖ Proporción del gasto privado en el gasto total en salud.

La financiación pública representa el 77,1% del gasto total en salud (WHO, 2000). La fuente de financiación privada mayoritaria es el pago directo que supone el 22,3% del gasto total en salud.

❖ Financiación del gasto público en salud.

La principal fuente de financiación son las contribuciones al seguro de enfermedad, que suponen el 83,8%. El 16,2% restante se financia con impuestos, el 77,1% de los cuales son indirectos (BID, 1998). Los aportes del Estado a la CCSS son irregulares.

❖ Subcotizaciones.

En la década de los 90, se produjo un aumento del peso del empleo informal, que en 1997 representaba casi el 40% del empleo total, con lo cual se ha incrementado la subcotización y evasión al seguro (Ocampo & Franco, 2000). Este factor, junto a la disminución de la afiliación a la seguridad social de la población económicamente activa, tiene un efecto negativo en la equidad de la financiación del sistema de salud.

❖ Contribuciones al sistema de seguridad social.

La financiación del seguro de enfermedad y maternidad se efectúa mediante la cotización del 14% sobre el salario. El pago de las cotizaciones depende del estatus de los trabajadores asalariados o independientes (asegurados voluntarios). En el caso de los asalariados, la cotización es tripartita: 9,25% del aporte sobre el salario corresponde al patrono, el trabajador contribuye con el 5,5% y el Estado con un 0,25%. Los asegurados voluntarios aportan 13,25%, el Estado aporta el 0,25% para este grupo.

❖ Igualdad en el acceso a los servicios de salud.

Las prestaciones que ofrece la CCSS son iguales para todos los afiliados con independencia del valor de la contribución. No obstante, existe diferencia en la oferta de servicios según áreas geográficas y, por tanto, no todos los servicios están accesibles de igual manera en todas las zonas geográficas del país.

❖ Igualdad de gasto para igual necesidad en salud.

En cuanto a la redistribución del gasto en salud, el 20% de los hogares con menores ingresos es el que más se beneficia debido a que percibe el 27,7% erogación financiera total en salud. La proporción que reciben los hogares de mayores ingresos, corresponde al último quintil de renta, el cual es sustancialmente inferior: un 10,7% (Ocampo & Franco, 2000).

❖ La eficiencia en la financiación del sistema costarricense de salud.

Dos de los factores que explican la existencia de costos más bajos en los regímenes públicos, son la presencia de fuertes economías de escala en la mayor parte de los procesos que constituyen la administración del sistema de seguro social y los bajos costos de mercadeo y afiliación (Rodríguez & Durán, 2000). Las economías son menores en los regímenes privados en donde participa un número

mayor de gestores en su administración. Un gasto total en salud de un 8,7% del PIB (WHO, 2000), con una cobertura casi universal de los servicios de salud, podría ser un indicio de un sistema eficiente.

En Costa Rica, se parte de principios igualitarios de la equidad y se logra una buena aproximación a los mismos. Por un lado, existe una financiación equitativa del sistema de salud debido, fundamentalmente, al importante peso de la financiación pública en la misma. Junto con la educación primaria, el gasto en salud es el rubro más redistributivo y de mayor efecto desconcentrador en la distribución del ingreso. Esto reafirma la tesis de que el gasto público social es el principal instrumento a través del cual el Estado influye en la distribución del ingreso (Ocampo & Franco, 2000).

A continuación se analizará el sistema de pensiones que administra la Institución:

- Sistema de pensiones costarricense anterior a la reforma
 - Sistema de pensiones anterior: surgió en una época muy diferente a la actual, la esperanza de vida era de 47 años versus 77.4 años (año 2000); la tasa de natalidad pasó de 43 a 20.4 por cada mil niños nacidos vivos (año 2000); por cada 100 personas en edad de trabajar habían 6 personas mayores al inicio, en la actualidad son 8 y serán 15 dentro de 30 años (los costarricenses de 15 a 64 años son los contribuyentes directos a la producción para mantener a los mayores de 65). Para pagar una pensión hoy se dispone de 13 contribuyentes y dentro de 30 años se tendrán apenas 7, o bien para poder pagar una pensión igual a la actual se debe incrementar la cotización en un 70% o reducir su monto en un 40%.
 - Estructura del sistema de pensiones anterior: Existían dos grandes componentes, los regímenes de base y los regímenes complementarios. La base la conformaban cuatro programas contributivos y dos no contributivos.

a) Regímenes de base:

- Programas contributivos: Función de protección general (básica). Seguro de IVM como régimen general obligatorio para el sector asalariado y voluntario correspondiente a los no asalariados, administrado por la CCSS y financiado en forma tripartita (empleado, patrono y Estado).
- Tradicionalmente los sistemas contributivos de base son administrados por el sector público y el Estado asume el papel de subsidiario en caso de presentarse desequilibrios actuariales o financieros.

b) Programas no contributivos: Función asistencial. Régimen No Contributivo de pensiones por monto básico (RNC) administrado por la CCSS, financiado con impuestos generales y sobre la planilla.

c) Financiamiento: La principal fuente son los aportes aplicables a los salarios.

- Programas contributivos, aportes tripartitos sobre la planilla y contribuciones subsidiarias adicionales por parte del Estado, en el caso de los regímenes especiales de pensiones.
- Planes con grupos ocupacionales específicos, se financia exclusivamente con: aportes de los trabajadores; aportes patronales o mediante un esquema mixto.
- El RNC, combinación de impuestos sobre la planilla e impuesto de ventas.

d) Aplicación, cobertura y beneficios.

- El programa de pensiones del seguro social es obligatorio para los trabajadores asalariados (mayor porcentaje de cobertura) y voluntario para los no asalariados.

- Conjuntamente los regímenes de base contributivos, el de IVM y los especiales del sector público, cubren el 55% de la población económicamente activa.
- Los contributivos de base ofrecen protección contra las contingencias de IVM, en forma de prestaciones monetarias periódicas incluyendo aguinaldo.
- Todos los pensionados de los sistemas públicos contributivos y no contributivos están protegidos por el seguro social de salud.

Lo anotado en los párrafos anteriores describen en forma general las diferentes competencias de los sistemas de salud y de pensiones que administra la Institución, en el cual la Presidencia Ejecutiva tiene un rol de orden estratégico y conductivo. Es el órgano de mayor jerarquía de la organización, responsable del gobierno institucional y en consecuencia, debe desarrollar las acciones específicas que se requieren para cumplir con las estrategias y las políticas dictadas por la Junta Directiva, con el fin de cumplir con la misión y los objetivos institucionales, sin perder de vista los lineamientos generales gubernamentales y las necesidades de la población.

Debido a lo anterior, es necesario analizar la misión, la visión y las funciones de la Presidencia Ejecutiva, con el propósito de adecuarlas a las necesidades de la organización y facilitar el desarrollo de la gestión interna.

El presente documento se elabora como parte de la reestructuración del nivel central y específicamente de la Presidencia Ejecutiva, tiene como objetivo diseñar en el nuevo contexto la funcionalidad y la organización de esta unidad de trabajo, la cual cumple un rol estratégico en el desarrollo institucional.

1 Origen del estudio

Mediante nota N° 27576, de fecha 09 de agosto de 2006, suscrita por el Ing. René Escalante González, Gerente de División Administrativa, se solicita elaborar un estudio técnico que defina la estructura funcional y organizacional y que promueva la agilización de la gestión de la Presidencia Ejecutiva.

Adicionalmente, con nota N° 27577, de fecha 09 de agosto de 2006, suscrita por el Ing. René Escalante González, Gerente de División Administrativa, solicita determinar cuales unidades de trabajo, que por mandato legal u otras circunstancias deben depender jerárquicamente de la Presidencia Ejecutiva, con el propósito de enfocar la gestión específica en aspectos de orden superior y estratégico.

2 Marco metodológico

Para atender lo requerido por las autoridades superiores, se elaboró un plan de trabajo, que establece la programación de las actividades con sus respectivas fechas y los responsables de su ejecución, la aplicación de entrevistas estructuradas y el análisis de la documentación (informes, notas, políticas internas de trabajo, funciones, entre otros aspectos), proporcionados por funcionarios de alto nivel de la Presidencia Ejecutiva.

Para el desarrollo de este documento, se aplicó el “Modelo para la elaboración de los Estudios Organizacionales”, metodología utilizada por la Dirección de Desarrollo Organizacional, que permite organizar las unidades de trabajo por productos y procesos afines e interrelacionados, sin fragmentar ni burocratizar la organización.

Se analizó la situación actual de la Presidencia Ejecutiva y de sus unidades adscritas.

Se realizó una sesión de trabajo el día 15 de agosto de 2006, en la Dirección de Desarrollo Organizacional, con la Sra. Eugenia Fernández Otárola y el Lic. Wven Porras Núñez, funcionarios de la Presidencia Ejecutiva, en conjunto con el Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA, Jefe del Área de Efectividad y Bienestar de la Organización y el Lic. Albán De La O Espinoza, MBA, Jefe del Área Estructuras y Sistemas Funcionales; en la cual se revisaron aspectos fundamentales para el desarrollo del estudio técnico.

Se determinó realizar un estudio integral, para atender ambas solicitudes, con el propósito de racionalizar la utilización de los recursos y facilitar la toma de decisiones.

Se aplicó una entrevista a funcionarios claves del despacho de la Presidencia Ejecutiva, entre los días 16 y 17 de agosto de 2006, según el siguiente detalle:

- Lic. Wven Porras Núñez, Asesor.
- Lic. Alejandro Soto Zúñiga, Asesor.
- Lic. Berta Flores Jirón, Asesora.
- Sra. María Eugenia Fernández Otárola, Jefe del Despacho.
- Sra. Rosibel Pitti Vargas, Secretaria de la Presidencia

3 Marco normativo para la elaboración de estudios de estructura organizacional

En el presente apartado se describen las disposiciones legales básicas que regulan los aspectos esenciales para la elaboración de los estudios de estructura organizacional, relacionados con el diseño, el rediseño, la reorganización administrativa y la reestructuración organizacional de las diversas unidades de trabajo de la Institución.

- a- La Junta Directiva en el artículo 19º, de la sesión número 8018, celebrada el 13 de diciembre de 2005, aprueba el “Manual de Políticas y Normas para la Modificación de la Estructura Organizacional de la Institución”, la aplicación de esta normativa permite ubicar a las diferentes unidades de trabajo en el contexto organizacional de la Institución, bajo elementos que permiten definir en forma técnica y racional los diferentes niveles jerárquicos y el desarrollo de una gestión que en su globalidad permita el cumplimiento eficaz de la misión institucional.

El manual mencionado define una serie de aspectos reguladores y normativos que se deben atender en el diseño y la modificación de la estructura organizacional de la Institución. Seguidamente se mencionan algunos de ellos que se consideran básicos:

- ✚ La modificación de las estructuras organizacionales en los diferentes ámbitos, áreas y niveles de la organización, debe facilitar el funcionamiento desconcentrado de las diversas unidades de trabajo.
- ✚ La actualización de la estructura organizacional de la Institución, será congruente con el proceso de modernización y promoverá la eficiencia en el uso de los recursos.
- ✚ Las modificaciones y el crecimiento de la estructura organizacional responderán a los cambios en el entorno, a la asignación de nuevas estrategias y productos, al incremento en el nivel de complejidad, a los requerimientos de la Institución y de los usuarios de los servicios.
- ✚ La estructura organizacional no debe utilizarse como un fin para la reasignación de puestos, debido a que incrementa en forma innecesaria los costos administrativos y la burocracia.

- ✚ El diseño, modificación, reestructuración y estatus jerárquico de las unidades de trabajo en el ámbito organizacional de la Institución, responderán a las políticas y estrategias definidas por las autoridades superiores, a la racionalización de los niveles jerárquicos, a evitar la duplicidad funcional, la conformación de estructuras paralelas, la organización vertical innecesaria y la fragmentación de los procesos de trabajo.
- ✚ Los puestos de nivel de jefatura en las diversas unidades de trabajo de la Institución, deben responder a una estructura organizacional aprobada por la Junta Directiva.
- ✚ Los procesos de trabajo deben ejecutarse preferiblemente en forma integral y evitar que atraviesen límites departamentales o funcionales, con el propósito de agilizar el desarrollo de la gestión, respetando los aspectos de control interno.
- ✚ En el desarrollo funcional y estructural de las diversas unidades de trabajo se combinarán las ventajas de la centralización y de la desconcentración en beneficio de la eficacia en la prestación de los servicios y de la satisfacción de los usuarios.
- ✚ La nomenclatura, el nivel jerárquico y la estructura funcional y organizacional de las unidades de trabajo de la Institución, responderán a un estudio técnico elaborado o avalado por la Dirección de Desarrollo Organizacional y aprobado por la Junta Directiva.
- ✚ Las jefaturas de las unidades de trabajo de la Institución, deben desarrollar la gestión, con base en la estructura organizacional aprobada por la Junta

Directiva, mediante la conformación de equipos de trabajo inter, multidisciplinarios, el desempeño polifuncional de los colaboradores y orientar las acciones a la consecución de los objetivos estratégicos y de la misión institucional.

- ✚ Los procesos de reestructuración organizacional, pueden implicar la remoción, traslado o supresión de plazas o funcionarios, de afectarse las condiciones laborales de los colaboradores, es necesario realizar un debido proceso, con la finalidad de garantizar sus derechos laborales.

b- Los estudios de reestructuración organizacional de las unidades del nivel central, responden a un proceso establecido con anterioridad por las autoridades superiores y al amparo de las siguientes normativas institucionales y acuerdos de Junta Directiva:

- Plan estratégico Institucional 1991 – 1994. Aprobado por la Junta Directiva, en el artículo 26, de la sesión N° 6604, celebrada el 12 de marzo de 1992. Entre los objetivos institucionales, en el punto 2.1.8- Reorganización Institucional, establece: *Adecuar la organización por medio de su reestructuración integral y del desarrollo sistemático de la gestión, con criterios de eficiencia y efectividad.*
- Plan Estratégico Institucional 1994 – 1998. Aprobado por la Junta Directiva, en la sesión N° 6858, celebrada el 13 de setiembre de 1994, el cual en el apartado de Políticas Institucionales, Reorganización Institucional, define: *“Reorganizar la Caja costarricense de Seguro Social en sus tres niveles de gestión (central, regional y local) mediante la desconcentración de los procesos y sistemas, para la administración de los recursos y la redefinición de las estructuras administrativas, a fin de garantizar una producción eficiente, eficaz y efectiva en todas sus unidades y establecimientos”.*

- Plan Estratégico Institucional 2000. Aprobado por la Junta Directiva, en el artículo 18º, de la sesión N° 7438, celebrada el 04 de mayo de 2000. en el área temática N° 5 Desconcentración, establece el objetivo Estratégico: *“Otorgar mayor autonomía a los establecimientos de salud, así como asumir y ejecutar plenamente el proceso de desconcentración de todas las unidades institucionales, con una organización adecuada a los requerimientos corporativos. Para tales fines se define el objetivo específico: Reorganizar el nivel central y regional de la CCSS, con miras a fortalecer la desconcentración y consecuentemente el nivel local”.*
- c- El documento “Lineamientos para el Proceso de Reestructuración” elaborado por el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN), en el capítulo Marco Jurídico, en el apartado Normativa Constitucional, establece:

“Normativa Constitucional:

La Constitución Política en su numeral 192, garantiza que los servidores públicos sólo podrán ser removidos por las causales de despido justificado que exprese la legislación de trabajo, o en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos.

En concordancia con ello, el artículo 104 de la Ley General de la Administración Pública dispone en lo conducente:

"En silencio de la ley, el jerarca podrá nombrar, disciplinar y remover a todos los servidores del ente, de conformidad con los artículos 191 y 192 de la Constitución Política".

Si bien las disposiciones constitucionales referidas se encuentran ubicadas en un capítulo denominado "El Servicio Civil", sus alcances no se limitan a los funcionarios cubiertos por el Régimen, pues que de conformidad con el Acta N° 99 de la Comisión Permanente de Gobierno y Administración relativa a la discusión del proyecto de la Ley General de la Administración Pública y específicamente al numeral 104 citado, rigen para todos los servidores de la Administración Pública.

Así las cosas y con fundamento en la normativa constitucional, un funcionario público puede ser removido en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos. Sin embargo, la aplicación de estos procesos exige la sujeción a una serie de requerimientos previos plasmados -la mayoría de los casos- en la legislación, como ocurre especialmente en el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, con lo cual se persigue garantizar el absoluto respeto a los derechos constitucionales de los servidores.

Al respecto, la Sala Constitucional ha indicado que:

"El artículo 192 de la Constitución Política faculta a la Administración Pública para disponer la reestructuración de las diversas dependencias que la componen, con el fin de alcanzar su mejor desempeño y organización, para lo cual podrá ordenar no sólo la eliminación y recalificación de las plazas, sino el traslado de los funcionarios a cargos diversos, siempre y cuando se observe el debido proceso(...) La facultad de trasladar o reducir forzosamente a los funcionarios públicos es intrínseca del Estado, el cual podrá poner en práctica -siempre y cuando se respete el procedimiento establecido para acordar reorganización -, las medidas necesarias a fin de organizar sus diferentes dependencias para conseguir un mejor funcionamiento de las mismas..."(Voto No.4246-94)"

4 Resumen ejecutivo del diagnóstico situacional general.

Como insumo fundamental para el desarrollo y la elaboración de la propuesta organizacional y la definición de las unidades que deben estar adscritas a la Presidencia Ejecutiva, se realizó un diagnóstico situacional general, en el cual se determinaron los siguientes aspectos relevantes:

Unidades adscritas a la Presidencia Ejecutiva.

- La Presidencia Ejecutiva en la actualidad tiene adscritas directamente las siguientes Direcciones y sus áreas de trabajo internas, según el siguiente detalle:

- La Dirección de Planificación Institucional.
 - Planificación Estratégica y Operativa.
 - Planificación Estratégica de Servicios de Salud.
 - Control y Evaluación.

- La Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
 - Ingeniería de Sistemas.
 - Comunicaciones y Redes Informáticas.
 - Soporte Técnico.
 - Seguridad y Calidad Informática.

- La Dirección Actuarial y Planificación Económica.
 - Estadísticas.
 - Planificación Económica.
 - Actuarial.
 - Estudios Económicos.

• Proyecto de Fortalecimiento y Modernización del Sector Salud, responsable de la ejecución de proyectos específicos del diseño de planos, remodelaciones de infraestructura de establecimientos de salud, adquisición de equipo y mobiliario, entre otros aspectos.

Gastos ejecutados, comprometidos y en proceso de contratación, acumulados al 25 de agosto 2006 (en dólares).

Contrato de préstamo			Ejecutado			Comprometido			En proceso de contratación		
Aporte externo	Aporte local	Total proyecto	Aporte externo	Aporte local	Total ejecutado	Aporte externo	Aporte local	Total comprometido	Aporte externo	Aporte local	Total en proceso
14.000.000	8.221.429	22.221.429	1.707.913	2.447.002	4.154.915	1.107.394	928.057	2.035.452	1.819.122	686.815	2.505.937
Porcentaje					18.70 %	9.16 %			11.27 %		

Como se observa en el cuadro anterior, existe una ejecución real de 18.70 %, comprometido un 9.16 % y en proceso de contratación un 11.27 %.

Según la información suministrada por los responsables del proyecto, el 60.87 % restante está en proceso inicial interno de ejecución.

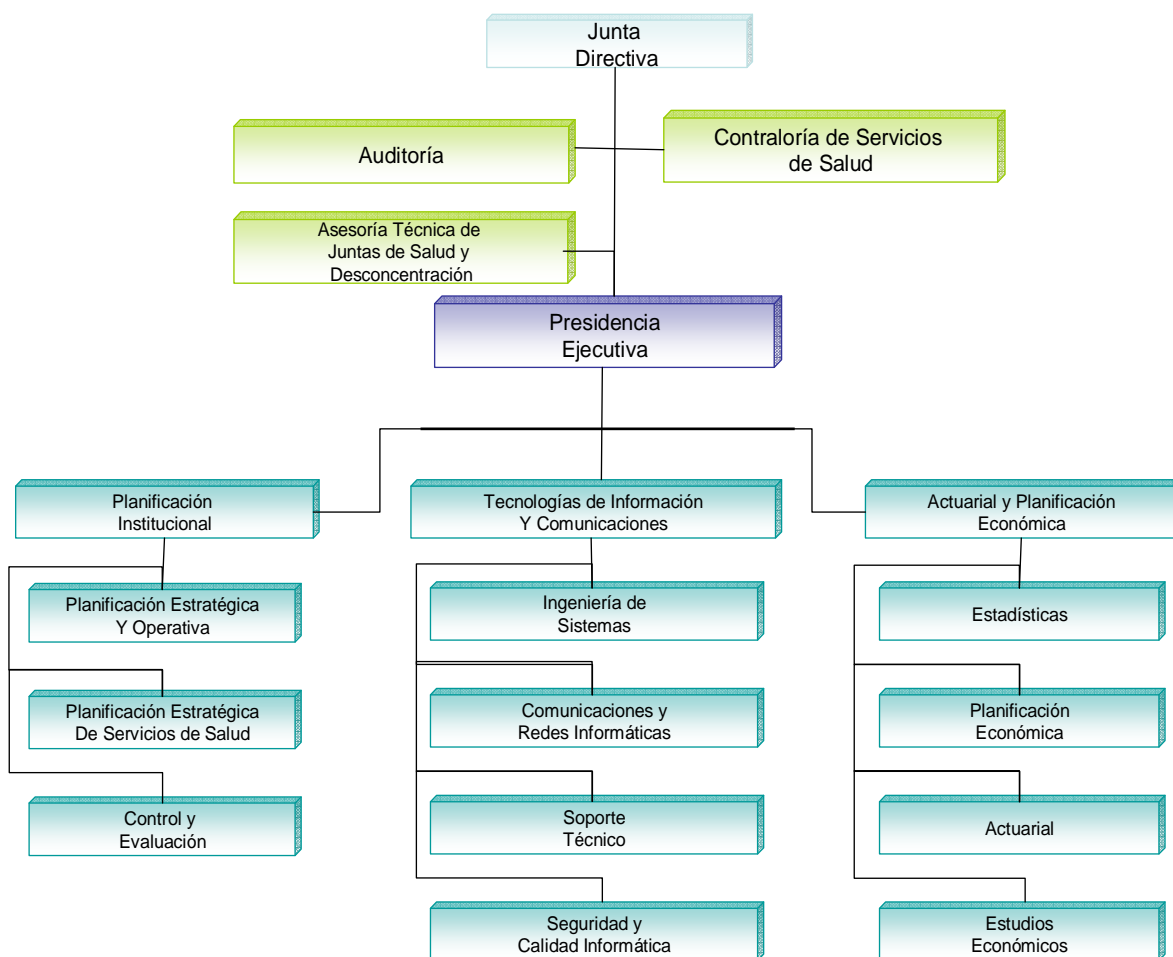
- El Presidente Ejecutivo le corresponde presidir el Consejo de presidencia Ejecutiva y Gerencias de División, el cual está constituido por los titulares de estas instancias organizacionales, que tiene como objetivo fundamental analizar, proponer y avalar los aspectos de la gestión institucional, que requieren de la aprobación de la Junta Directiva, para su implementación.

- La Junta Directiva tiene adscritas las siguientes unidades de trabajo:
 - Auditoría Interna.
 - Dirección Institucional de Contralorías de Servicios. (*)
 - Asesoría Técnica de Juntas de Salud y desconcentración (*)

(*) En la práctica la dirección, conducción y coordinación efectiva de estas unidades de trabajo la realiza el Presidente Ejecutivo, en su calidad de presidente de la Junta Directiva.

- En la estructura funcional y organizacional existen varias unidades de tipo operativo adscritas a los órganos superiores de la Institución, según se observa en el organigrama que se presenta seguidamente:

Organigrama de la Presidencia Ejecutiva y sus Unidades adscritas



Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional.

Nota: no se grafica el Proyecto de Fortalecimiento y Modernización del Sector Salud, debido a que no constituye una unidad organizacional.

- Algunas unidades de trabajo adscritas en forma directa e indirecta a la Presidencia Ejecutiva, demandan la utilización de su tiempo en funciones de tipo administrativo y operativo, entre otros aspectos, situación que distrae la atención que se debe dedicar a los asuntos estratégicos y de ámbito global de la Institución, razón por lo cual es necesario reubicar algunas de ellas, de acuerdo con su nivel de competencia y la naturaleza de su funciones, en la estructura organizacional de la Gerencia de División que corresponda, de acuerdo con lo definido en el apartado 5- “Alineamiento Estructural”.

Despacho de la Presidencia Ejecutiva:

- La Presidencia Ejecutiva, se encuentra ubicada en piso N° 9, del edificio Laureano Echandi, oficinas centrales; para el desarrollo de sus competencias cuenta con 13 funcionarios, según el detalle siguiente: un Presidente Ejecutivo, tres Asesores, una Jefe del despacho, cinco Secretarias, un Profesional, un Operador de Equipo Móvil (chofer) y un Mensajero .
- Adicionalmente a las labores permanentes de apoyo administrativo y logístico que se realizan en este Despacho, se presenta una saturación de requerimientos relacionados con las consultas o solicitudes de la Contraloría General de la República; demanda de información por parte de Jefes de Fracción de la Asamblea Legislativa; asuntos especiales que solicitan el Poder Judicial, Embajadas, Ministerio de Trabajo y otros; documentos de tipo legal que debe atender la Junta Directiva, los cuales por el plazo reducido de respuesta, son resueltos por la Presidencia Ejecutiva, debido a

que las sesiones ordinarias de este órgano colegiado se realizan una vez a la semana.

- Parte de la gestión que realiza la Presidencia Ejecutiva es de tipo operativo, situación que afecta el rol estratégico de conducción Institucional.

5 Alineamiento Estructural

Como parte de los procesos de modernización, es necesario alinear la estructura organizacional a las estrategias institucionales vigentes, que se orientan a la administración por productos y procesos, el diseño de estructuras planas, horizontales, la racionalización de los costos administrativos, la satisfacción de las necesidades de los usuarios y a lograr la sostenibilidad del sistema de salud y de pensiones, entre otros aspectos, con el propósito de facilitar la administración efectiva de los seguros a cargo de la Institución.

El alineamiento estructural que se propone para la Presidencia Ejecutiva, facilita el desarrollo de la gestión de gobierno institucional, de los requerimientos estratégicos, de los procesos técnicos en materia de planificación institucional, actuarial, económica, se enfoca al cumplimiento de la misión, de la visión institucional y facilita el desarrollo de la gestión fundamental que debe desempeñar este órgano, con el fin de responder en forma oportuna a los requerimientos del ambiente interno, externo y a la demanda de los usuarios.

Alinear requiere la modificación, el ajuste y la adaptación de las estructuras funcionales y organizacionales, para facilitar el desarrollo de las estrategias y de los procesos de trabajo, en beneficio de los usuarios de los servicios. Alinear la organización permite que los comportamientos culturales produzcan mejores resultados en forma constante y sostenible. El involucramiento de los funcionarios es fundamental para cumplir con esta responsabilidad.

Alineamiento de la Presidencia Ejecutiva y sus unidades adscritas.

Se identifican las áreas de trabajo adscritas a la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva de la Institución que, de acuerdo con su naturaleza y ámbito de acción, son afines y se interrelacionan en forma importante con la misión establecida para otras Gerencias de División, situación que fragmenta la organización y dificulta cumplir en forma efectiva con la misión y los objetivos institucionales.

Se recomienda el presente alineamiento estructural, con el propósito de reubicar la dependencia jerárquica de algunas unidades de trabajo, con base en la naturaleza y la misión de la Gerencia de División que corresponda, con la finalidad de concentrar los esfuerzos y la gestión en los aspectos globales y fundamentales para el desarrollo institucional, especializar y facilitar los mecanismos de coordinación y de comunicación.

Junta Directiva.

- Modificar la nomenclatura de la Asesoría Técnica de Juntas de Salud y Desconcentración, para que se denomine: *Área de Gestión Técnica en Desconcentración y Juntas de Salud*, debido a que las actividades sustantivas que desarrolla son de naturaleza operativa, complementan la gestión para otorgar los servicios de salud y promueven la participación social mediante la capacitación, la coordinación y la elección de la Juntas de Salud.

Trasladar el Área de Gestión Técnica en Desconcentración y Juntas de Salud a la Gerencia de División Médica, específicamente a la Dirección General de Gestión Regional y Red de Servicios de Salud, por cuanto responde a lo establecido en la Ley N° 7852, “Desconcentración de los

Hospitales y La Clínicas de la C.C.S.S.”, (la cual regula y establece la normativa técnica para otorgar mayor autonomía a los establecimientos de salud y crea las Juntas de Salud), sus actividades se interrelacionan directamente y son afines con la funcionalidad interna del seguro de salud, aspecto que permite lograr mayor oportunidad, calidad y eficacia en la prestación de los servicios de salud.

El objetivo general de esta área de trabajo es el siguiente: *“Lograr que las Juntas de Salud conformadas en los diferentes establecimientos de salud en sus funciones preventivas y asistenciales, desarrollen con eficiencia y eficacia las competencias que le fueron asignadas como entes auxiliares, mediante el desarrollo de procesos de elección, de capacitación y de coordinación; funcionar como el canal oficial de información y de comunicación entre los entes superiores y los establecimientos de salud en materia de desconcentración, con el fin de asesorar y proponer la oportuna resolución de los problemas que se presenten (en su ámbito de acción), en los niveles ejecutores”*.

Según lo establece la Ley N° 7852, Desconcentración de Hospitales y Clínicas de la CCSS., los establecimientos de salud que se les otorga la personería jurídica instrumental, dispondrán de mayor autonomía en la gestión presupuestaria, la contratación administrativa y la administración del recurso humano, aspectos que están relacionados con el accionar integral de los centros asistenciales. Además de estas materias, en el nivel central se realizan algunas actividades de manera concentrada que potencialmente requieren ser desconcentradas para mejorar el desempeño del nivel local, razón por la cual es importante la adscripción de esta unidad de trabajo a la Gerencia División Médica, para facilitar la coordinación, la capacitación, la asesoría, la articulación y la evaluación del proceso de desconcentración,

aspectos que permiten complementar la gestión y fortalecer con una visión de integralidad, la funcionalidad, la provisión y la red de servicios de salud.

Lo anterior permite, direccionar esfuerzos específicos, concentrar ámbitos de acción, facilitar el desarrollo de la gestión, lograr mayor impacto, accesibilidad y establecer una mejor coordinación y comunicación, entre otros aspectos.

- Mantener adscrita la Auditoría Interna y la Dirección de Contraloría de Servicios de Salud a la Junta Directiva de la Institución, debido a la normativa vigente que se cita:
 - La Contraloría General de la República, determinó que todas las entidades y órganos sujetos a su fiscalización deben cumplir con lo establecido en el “Manual sobre normas técnicas de auditoría para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización” (ver Gaceta Nº 225, del lunes 26 de noviembre de 1984). Este manual fue publicado en “La Gaceta” Nº 104 del 31 de mayo de 1982, vigente desde el 1º de setiembre de ese mismo año, el cual define en el apartado 5 “Ubicación e independencia organizativa:

“...En la organización de la entidad u órgano, la unidad de auditoría interna debe depender directamente del órgano administrativo de más alto nivel, como por ejemplo, de la Junta Directiva, del Consejo de Administración, del Concejo Municipal, del Ministro, etc., a efecto de que pueda expresar sus opiniones en forma objetiva y con la energía que demande la situación...”

- Contraloría de Servicios, Decreto N° 26025-PLAN, artículo 5:

“...Las instituciones de la administración pública central y descentralizada que preste servicios a los usuarios, designarán una Contraloría de Servicios adscrita al máximo jerarca, para garantizar una comunicación fluida y directa en la toma de decisiones...”

La Ley N° 8239: Derechos y deberes de las personas usuarias de los servicios de salud públicos y privados, artículo 10, establece:

“...El contralor de servicios será nombrado por tiempo indefinido y dependerá orgánicamente del jerarca unipersonal o colegiado correspondiente...”

Presidencia Ejecutiva.

- Reubicar temporalmente la dependencia jerárquica de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones en la Gerencia División Financiera, con el propósito de fortalecer los sistemas tecnológicos necesarios para el desarrollo efectivo de la gestión financiera institucional, situación que se constituye en un apoyo técnico fundamental para la administración de los servicios del SICERE, el sistema financiero contable, la tesorería, la captación de recursos, las labores de inspección, de crédito y cobro, con la finalidad de lograr la sostenibilidad financiera y atendiendo las recomendaciones de las autoridades superiores para el cumplimiento de aspectos estratégicos en la funcionalidad y organización de esta unidad de trabajo. Lo anterior con sus correspondientes recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos y materiales requeridos para el ejercicio de sus actividades sustantivas.
- Reubicar la dependencia jerárquica del Proyecto de Fortalecimiento y Modernización del Sector Salud en la Gerencia División de Operaciones,

debido a que la mayoría de las acciones pendientes, entre otros aspectos menores, responden a la adquisición de bienes y servicios, el desarrollo de infraestructura física, entre los cuales se detallan los siguientes, compra de equipo (mamógrafos, ultrasonidos, equipo de odontología, de laboratorio, de computo), servicios de consultorías y capacitación para el diseño de planos, remodelaciones, construcciones de obra física. El objetivo de la Gerencia en mención se orienta a *“Conducir y gestionar los procesos de planificación, de producción y adquisición de bienes y servicios, de infraestructura física, de tecnología médica e industrial, y de su mantenimiento, entre otras acciones, para responder oportunamente a la prestación integral de los servicios de salud y de pensiones que otorga la institución”* y esta conformada a lo interno por las siguientes Direcciones:

- Dirección de Arquitectura e Ingeniería.
- Dirección de Equipamiento Institucional.
- Dirección de Mantenimiento Institucional.
- Dirección de Producción Industrial.
- Dirección de Recursos Materiales.
- Dirección Administración de Proyectos Especiales.

Como se observa, en esta Gerencia están ubicadas la unidades de trabajo especializadas para al adquisición de bienes y servicios y el desarrollo de la infraestructura física, en consecuencia existe interrelación y afinidad con la naturaleza de las funciones que actualmente desarrolla el proyecto de Fortalecimiento y Modernización del Sector Salud.

Como alternativa A, se recomienda adscribir el proyecto de Fortalecimiento y Modernización del Sector Salud, en forma directa a la Gerencia de División de Operaciones, debido a la relevancia e impacto del mismo que trasciende el ámbito institucional.

Como alternativa B, adscribir el proyecto en mención a la Dirección Administración de Proyectos Especiales, debido a que es la unidad responsable de la formulación, negociación y financiamiento de nuevos proyectos, seguimiento, control, evaluación de los proyectos en operación financiados por organismos internacionales, empresas o instituciones nacionales, para la construcción de infraestructura física, la adquisición, la instalación, el mantenimiento del equipo médico, tecnológico y el desarrollo de los procesos de modernización, lo anterior entre otros aspectos.

- Modificar la nomenclatura de la Dirección Actuarial y de Planificación Económica por el de Dirección Actuarial, debido a que esta unidad de trabajo no realiza funciones de planificación financiera. Parte de sus acciones se dirigen a proporcionar mediante las evaluaciones actuariales ordenadas por ley, insumos básicos para formular los planes y las estrategias de desarrollo para lograr la administración efectiva de los Seguros Sociales. Adicionalmente dentro del Sistema de Planificación Institucional, se encuentra inmersa la planificación financiera, la cual está a cargo de la Gerencia División Financiera, interactuando con la planificación institucional e integradamente con el proceso de planificación que deben realizar las diferentes áreas técnicas de apoyo sustantivo a lo interno de la gestión e interrelacionadamente con la red de servicios institucionales.
- Mantener la adscripción de la Dirección de Planificación Institucional y la Dirección Actuarial dependientes de la Presidencia Ejecutiva de la Institución, de acuerdo con la normativa vigente que se cita:

- Ley de Planificación Nacional, N° 5525, artículo 4º:

“...Los organismos del Sistema Nacional de Planificación dependerán de las autoridades superiores de cada entidad, a saber; el Ministerio de Planificación Nacional y política Económica, del Ministro de Planificación Nacional y Política Económica; las demás unidades u oficinas de planificación, de los Ministros de Gobierno y del personero ejecutivo de más alta jerarquía de las instituciones descentralizadas...”

- La Junta Directiva de la Caja Costarricense, en el artículo 11 de la sesión N° 6489 del 24 de enero de 1991, dispuso aprobar el Reglamento de la Dirección Actuarial y de Planificación Económica., publicado en la Gaceta número 108, del 10 de junio de 1991, para los fines del caso se cita el artículo 3º, del Capítulo II, De la Estructura Orgánica:

“...Artículo 3º:

La Dirección Actuarial y de Planificación Económica dependerá directamente de la Presidencia Ejecutiva y será un órgano técnico asesor encargado de asistirlo en sus funciones de emisión de políticas de gobierno y de planificación de las actividades y servicios que presta la Caja en el campo financiero, actuarial y económico..”.

6 Marco legal

Es el análisis de las disposiciones legales básicas (constitución política, leyes, reglamentos, políticas, normativas y lineamientos), que regulan los aspectos esenciales relacionados con la unidad de trabajo en estudio y definen su marco de acción institucional.

De acuerdo con la información recopilada el fundamento legal aplicable a la Presidencia Ejecutiva es el siguiente: la Ley N° 4646 “Integración de las Juntas

Directivas y Gerencias de las Instituciones autónomas”, y el artículo 6º de la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, que indica:

“...Artículo 6º:

La Caja será dirigida por una Junta Directiva, integrada en la siguiente forma:

1)- Un presidente ejecutivo de reconocida experiencia y conocimientos en el campo correspondiente a la Institución, designado libremente por el Consejo de Gobierno. Su gestión se regirá por las siguientes normas:

a)- Será el funcionario de mayor jerarquía para efectos del gobierno de la Institución y le corresponde fundamentalmente; velar porque las decisiones tomadas por la Junta se ejecuten, así, como coordinar la acción de la entidad cuya Junta preside, con la de las demás instituciones del Estado. Asimismo, asumirá las demás funciones que por ley le están reservadas al Presidente de la Junta directiva, así como otras que le asigne la propia Junta...”

7 Estructura funcional y organizacional propuesta

7.1. Misión

La misión define la razón de ser de una organización, aspecto que permite establecer los objetivos para direccionar los planes y los procesos estratégicos de las unidades de trabajo, a efecto de lograr un propósito común y la satisfacción de los requerimientos de los usuarios. Con base en lo anterior, la misión de la Presidencia Ejecutiva, es la siguiente:

“Somos responsables de la dirección, coordinación y gestión estratégica global de los procesos institucionales en salud, pensiones y prestaciones sociales en beneficios población nacional”.

Para lograr lo anterior, la organización se compromete a cumplir con los siguientes valores:

- **Excelencia**

Promovemos la excelencia de los procesos que realiza la Institución en beneficio de la sociedad y de los usuarios de los servicios.

- **Tolerancia**

Respetamos las ideas y opiniones de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras.

- **Respeto a las personas**

Apoyamos y valoramos a las personas que trabajan y aportan en bienestar de la Institución.

- **Responsabilidad social**

Contribuimos significativamente al desarrollo institucional y del país, privilegiando la sostenibilidad, la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios que otorga la Institución.

- **Humanismo**

Valoramos y promovemos la formación integral de nuestros funcionarios, resaltando los valores humanos de dignidad, honestidad, transparencia, entre otros.

- **Cooperación**

Apoyamos las relaciones que fomentan la cooperación inter y extra institucional, para desarrollar con oportunidad las acciones en salud, pensiones y prestaciones sociales.

- **Compromiso**

Se desarrollarán acciones para cumplir con la obligación contraída, lograr la oportunidad en el desarrollo del trabajo, promover el desarrollo de la cultura organizacional y mantener un análisis permanente de la Institución y del entorno nacional, con el propósito de orientar la toma de decisiones.

7.2. Visión

Visualiza a la organización en el mediano y largo plazo, lo cual es importante para establecer los procesos de planificación estratégica interna y favorecer la competitividad de la unidad de trabajo. La visión definida para esta unidad de trabajo es la siguiente:

“Orientaremos a la Institución a otorgar servicios de salud, pensiones y prestaciones con modelos de gestión modernos, competitivos, oportunos y de calidad”.

7.3. Objetivos

Son los resultados que se desean alcanzar para la organización, orientan las decisiones de la administración, establecen las bases para la planificación y permiten definir los propósitos y las metas de la organización.

Para alcanzar la misión y la visión de la Presidencia Ejecutiva se establecen los siguientes objetivos: general y específicos.

7.3.1. Objetivo general

- Gestionar estratégicamente la conducción y coordinación del accionar integral y de forma articulada de los diferentes componentes de la Institución, para el

funcionamiento efectivo de los servicios de salud, de pensiones y de prestaciones sociales en beneficio de la población costarricense.

7.3.2. Objetivos específicos

- Garantizar el desarrollo efectivo de los sistemas de salud y de pensiones, mediante la conducción, la representación y la coordinación de los actos administrativos con las facultades de apoderado generalísimo de la Institución en beneficio de la población costarricense.
- Disponer de estudios actuariales, estadísticos, financieros y económicos que permitan asegurar la sostenibilidad de los seguros de salud y de pensiones, retroalimentar la planificación institucional, la toma de decisiones y la formulación de las políticas y estrategias globales.
- Desarrollar el sistema de planificación institucional, con el propósito de incrementar la efectividad, la oportunidad y la calidad en la prestación de los servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales, en beneficio de la población.

7.4. Conceptualización de la Presidencia Ejecutiva

Es la unidad organizacional, responsable del gobierno institucional, le corresponde verificar que las decisiones de Junta Directiva se ejecuten, coordina el accionar de la organización con otras entidades estatales y privadas relacionadas y participa activamente en las negociaciones tendientes a obtener asistencia técnica y financiamiento para el desarrollo efectivo de la organización.

7.5. Políticas de Funcionamiento

Las políticas de funcionamiento son guías básicas y escritas, que determinan la acción administrativa de una unidad organizacional; señalan los límites generales dentro de los cuales se deben realizar las actividades de conformidad con los planes y procesos establecidos. Su correcta interpretación estimula los criterios para el ejercicio de la autoridad, promueven la acción y establecen el marco que orienta el desarrollo de la organización.

La Presidencia Ejecutiva y sus unidades adscritas, orientarán el desarrollo efectivo de los procesos y subprocesos asignados, con base en las siguientes políticas de funcionamiento:

7.5.1. Política de calidad

- Se adoptará el concepto de aseguramiento de la calidad, con el fin de lograr la satisfacción de los usuarios y la efectividad en el desarrollo de la gestión.
- El cumplimiento y el fomento de una cultura de rendición de cuentas y las acciones de retroalimentación, serán la base para lograr mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.

7.5.2. Política de servicio al usuario

- Se estimulará e impulsará una cultura organizacional de servicio al usuario, con una atención esmerada, oportuna y de calidad.
- La organización se orientará a satisfacer la demanda de los usuarios de los servicios y al cumplimiento de sus requerimientos y expectativas.

7.5.3. Política financiera

- Se promoverá la eficiencia y el uso racional de los recursos financieros, para obtener el máximo rendimiento del presupuesto asignado.

7.5.4. Política de estructura organizacional

- Se consolidará una estructura organizacional plana y flexible, con delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidades, dentro del concepto de facultación.
- Las funciones de dirección en los nuevos modelos organizacionales, se enfocarán fundamentalmente a fortalecer los procesos de desconcentración, ubicar la toma de decisiones cerca de donde ocurre la acción, al desarrollo de un liderazgo que permita mejorar la efectividad de los servicios y la atención de los usuarios.
- Se facultará a los diversos niveles de la organización para la toma de decisiones, con la finalidad de lograr un desarrollo efectivo de la gestión, oportunidad y calidad en la prestación de los servicios
- El trabajo se organizará por productos y procesos, con funcionarios capacitados para el trabajo en equipo y el desempeño polifuncional.

7.5.5. Política de recursos humanos

- El personal debe reunir los requisitos para el puesto y ofrecer un potencial de desarrollo, con capacidad de adaptación y apertura al cambio, con una vocación de servicio comprobada.

- La evaluación del desempeño estará enfocada a la medición de resultados individuales y grupales y su contribución al valor agregado en la prestación de los servicios.
- Se estimulará la motivación individual y grupal del personal, basada en el logro, el reconocimiento, el estímulo a la excelencia y el establecimiento de un clima organizacional que propicie relaciones interpersonales positivas en beneficio de los usuarios.
- Se promoverá una cultura organizacional que fomente la creatividad, la ética, la moral, la productividad y la excelencia, con la finalidad de fortalecer la honradez, la lealtad, la responsabilidad, la honestidad, la transparencia, la calidad humana y el enfoque a los usuarios de los servicios que se otorgan.
- La capacitación y la actualización profesional del recurso humano serán elementos básicos para solventar las debilidades detectadas y fortalecer las habilidades y destrezas requeridas por la organización.
- Se promoverá un ambiente laboral que propicie la superación, el desempeño polifuncional de los funcionarios y el desarrollo de equipos de trabajo inter y multidisciplinarios.
- Para la selección de personal de nuevo ingreso y los ascensos a puestos superiores, es básico determinar la actitud hacia el trabajo, la productividad, el desempeño individual, la disciplina, la capacidad para laborar bajo presión y la tolerancia al estrés de los candidatos.

7.5.6. Política de trabajo en equipo

- Se promoverá la colaboración y consideración entre los miembros del equipo para alcanzar y cumplir las responsabilidades asignadas, mediante el intercambio de criterios técnicos, conocimientos, experiencias y el apoyo mutuo.

7.5.7. Política de efectividad

- Para el logro de los objetivos y metas institucionales, se promoverá la óptima relación entre los recursos y los resultados, las expectativas y los estándares de trabajo que se definan, para incrementar la producción, la efectividad y el desarrollo de la organización.

7.6. Estructura por Productos y Procesos

Los procesos son el conjunto lógico de actividades que se realizan con el propósito de transformar los insumos y obtener productos y servicios con un valor agregado, que satisfagan los requerimientos de la Institución y de los usuarios. El enfoque sistémico (insumo-proceso-producto), proporciona a la organización una secuencia lógica de análisis y permite realizar las operaciones en forma coherente.

Mediante el diseño de la estructura por productos y procesos y la correspondiente definición de las actividades sustantivas y competencias, se establecen las responsabilidades laborales, se facilita, entre otros aspectos, la asignación y el uso de los recursos, se racionaliza la burocracia, los costos administrativos, se evitan las estructuras paralelas y la duplicidad funcional en la organización.

La estructura por productos y procesos es un medio para facilitar el diseño de la

organización y define en términos generales las actividades sustantivas.

Adicionalmente la estructura por productos y procesos facilita la planificación estratégica y operativa, el proceso de presupuestación, la administración de los recursos disponibles, la implementación de los mecanismos de control, la evaluación de la gestión, la facultación de los funcionarios para la toma de decisiones y el cumplimiento de la misión de la organización, está conformada por un conjunto de procesos, subprocesos, actividades sustantivas y productos.

La Presidencia Ejecutiva es responsable de administrar, planificar, dirigir y evaluar estratégicamente tres subprocesos: Gestión Estratégica, Asesoría Técnica y Administración General.

A continuación se presenta la estructura por productos y procesos de la Presidencia Ejecutiva:

ESTRUCTURA POR PRODUCTOS Y PROCESOS

Procesos	Subprocesos	Actividades sustantivas	Productos finales
Gobierno Institucional	Gestión Estratégica (*)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección, control, evaluación y retroalimentación estratégico. • Representación institucional. • Formulación políticas estratégicas integrales. • Dirección estratégica de las Gerencias de División y las Direcciones adscritas. • Coordinación de la gestión política. • Enlace entre la función gubernamental y la institucional. • Dirigir y conducir los asesores. • Presidir la Junta Directiva. • Proponer a la Junta Directiva las opciones de financiación de la Institución. • Implementar las directrices y lineamientos gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción Institucional
	Asesoría Técnica (*)	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y emitir criterios técnicos en materia médica, legal y estratégica. • Colaborar en la resolución de casos específicos. • Realizar informes especiales a órganos e instancias gubernamentales. • Elaborar estudios especiales. • Apoyar la gestión estratégica de la Presidencia Ejecutiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico.
	Administración General (**)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan operativo y Presupuesto interno. • Soporte logístico y administrativo. • Verificar el cumplimiento de acuerdos de la Junta Directiva. • Administración de procesos administrativos internos. • Desarrollo de proyectos y estrategias operativas. • Control interno. • Administración interna de recursos asignados. • Sistema de información operativo interno. • Control de activos. • Cultura organizacional. • Reclutamiento y selección de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración operativa.

(*) A cargo del Presidente Ejecutivo.

(**) A cargo de la Jefatura del Despacho.

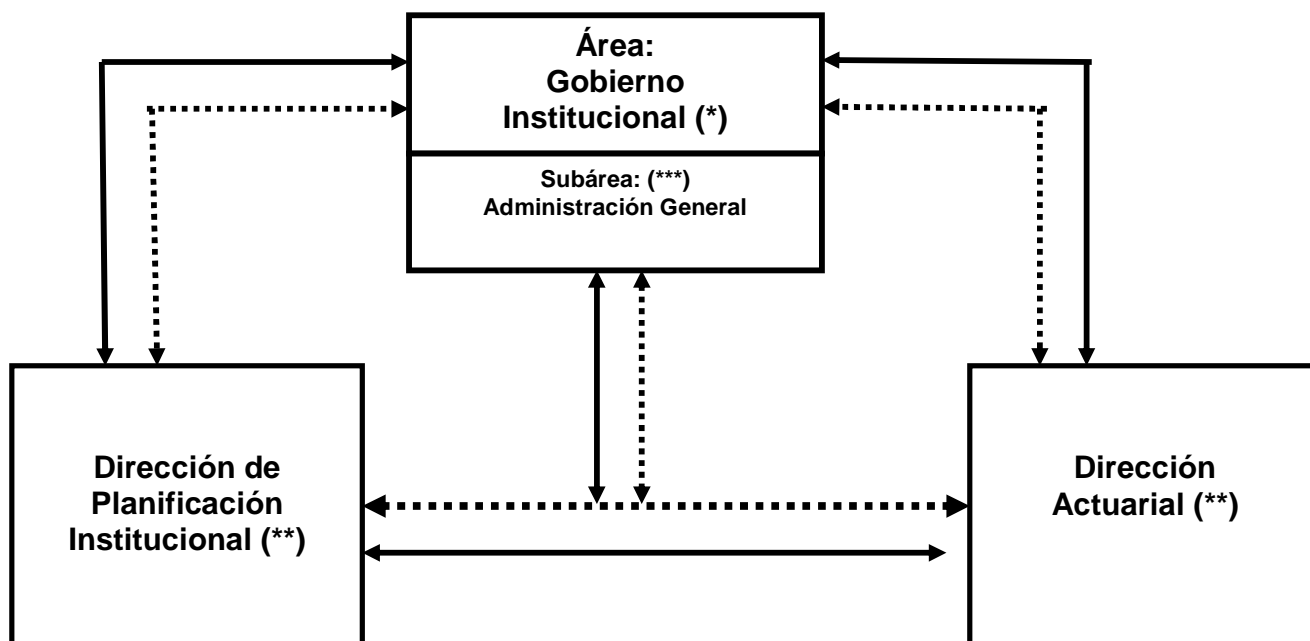
7.7. Áreas, subáreas de trabajo y Direcciones de Sede adscritas.

La definición de las áreas y subáreas de trabajo tienen como propósito facilitar el diseño de la estructura organizacional, el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operacionales y financieros; agrupa procesos homogéneos, afines e interrelacionados, permiten la coordinación, la asignación de responsabilidades y la implementación del sistema de comunicaciones, con la finalidad de obtener eficiencia, eficacia y productividad en el cumplimiento de la misión de la organización.

Se establecen un área y una subárea de trabajo, adicionalmente tiene dos Direcciones de Sede adscritas en forma directa; niveles necesarios para administrar los procesos y subprocesos de tipo estratégico, técnico, operativo y logístico, con el fin de lograr el desarrollo efectivo de la gestión, facilitar la asignación de los recursos, incrementar la satisfacción de los usuarios, aplicar los mecanismos de control, de evaluación y de rendición de cuentas.

A continuación se grafican las áreas y subáreas de trabajo necesarias para administrar los procesos y subprocesos definidos y sus interrelaciones:

Presidencia Ejecutiva
Áreas, Subáreas de Trabajo y Direcciones de Sede



(*) A cargo del Presidente Ejecutivo.

(**) La estructura funcional y organizacional de cada una de ellas, se desarrollan en el manual de organización específico.

(***) A cargo de un Jefe de Subárea.

7.8. Conceptualización del área, la subárea de trabajo y funciones sustantivas específicas

Con el propósito de especificar con mayor amplitud y claridad las responsabilidades del área de Gobierno Institucional y de la subárea de trabajo establecida, a continuación se conceptualizan las mismas y se definen mediante la aplicación del enfoque sistémico (actividad, insumo, producto), las funciones sustantivas de cada una de ellas. Para las Direcciones de Planificación Institucional y de Actuarial, como se mencionó anteriormente, se dispone de manuales de organización específicos.

7.8.1. Área: Gobierno Institucional.

Responsable de la dirección, la planificación y la coordinación integral de las actividades que permiten desarrollar una gestión efectiva del Sistema de Seguridad Social, a nivel interno, le corresponde formular la normativa técnica, la gestión estratégica, administrativa y logística, para cumplir en forma eficaz con la misión y los objetivos definidos para la Presidencia Ejecutiva.

Para facilitar el desarrollo de las actividades asignadas a esta Área de Trabajo, conformada por una subárea, seguidamente se definen las funciones sustantivas:

Gestión Estratégica

- Presidir la Junta Directiva, con base en la dirección de las sesiones ordinarias y extraordinarias, con el propósito de orientar la gestión al logro de la misión y los objetivos institucionales.
- Dirigir la formulación de políticas en materia de seguridad social, de acuerdo con el contexto socioeconómico y los requerimientos de la población, con el propósito de establecer la organización como un conjunto sólido e interrelacionado, para lograr que la prestación de los servicios de salud y de pensiones se realice en forma oportuna y confiable.
- Proponer a la Junta Directiva las opciones de financiación de la Institución, con base en las políticas y lineamientos gubernamentales e internos, con la finalidad de lograr la sostenibilidad de los sistemas de salud y de pensiones.
- Promover iniciativas para mejorar la gestión en los establecimientos de salud y de pensiones, de acuerdo con las políticas y los planes establecidos, con el fin de lograr satisfacer con oportunidad eficiencia, eficacia y calidad las demandas

de los usuarios.

- Analizar la estructura de los sistemas de salud y de pensiones, con base en las políticas y directrices institucionales, con el objeto de promover la ampliación de la cobertura y la sostenibilidad financiera.
- Representar a la Institución con todas las facultades en los actos oficiales y administrativos, entre otros, con base en la normativa y regulación vigente, con el propósito de lograr una efectiva administración de los sistemas de salud y de pensiones.
- Dirigir el desarrollo efectivo de la gestión de las Gerencias de División, de acuerdo con la normativa y los requerimientos internos y externos, con el objeto cumplir con los objetivos y metas institucionales definidas.
- Definir las políticas, directrices y lineamientos generales internos de la Presidencia Ejecutiva, en aplicación de la normativa institucional, con el propósito de lograr el desarrollo efectivo de la gestión y la utilización eficiente y eficaz de los recursos asignados.
- Formular en conjunto con los asesores de medicina, legal y estratégica, los proyectos, los planes, las estrategias y los nuevos enfoques institucionales, con base en las investigaciones y los estudios realizados, con el objetivo de cumplir en forma efectiva con la misión de la organización.
- Implementar las directrices y lineamientos generales de gobierno institucional, de conformidad con los objetivos nacionales y la normativa vigente, a efecto de lograr el desarrollo eficaz de la organización y la utilización racional de los recursos.

- Coordinar con las autoridades gubernamentales la recuperación de recursos financieros por concepto de deudas en las cuotas obrero patronales y el seguro por el Estado, de acuerdo con la normativa vigente, con el objeto de asegurar la sostenibilidad del sistema de seguridad social.
- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de la organización, con el fin de cumplir con la misión y los objetivos establecidos.

Asesoría Técnica

- Analizar y emitir criterios técnicos en materia médica, legal y estratégica, con base en las leyes, las políticas, las estrategias, las normas, los planes, entre otros aspectos, con la finalidad apoyar y asesorar en la dirección y conducción estratégica de la Institución.
- Colaborar en la resolución de casos específicos, con base en la normativa técnica vigente, con el objeto de lograr una toma de decisiones efectiva.
- Direccionar solicitudes y atender consultas generales de materia de su competencia, con base en las políticas y estrategias institucionales establecidas, con el fin de apoyar la gestión institucional.
- Realizar informes especiales a órganos e instancias gubernamentales, entre otros, de acuerdo con las técnicas modernas y la información requerida, para fortalecer el desarrollo de la gestión y cumplir oportunamente con la demanda de servicios.
- Elaborar estudios especiales, con base en la identificación de necesidades y la

solicitud del superior jerárquico, con el fin de colaborar con la toma de decisiones institucional.

- Promover el desarrollo y la implementación de planes y estrategias globales, de acuerdo con las necesidades de la organización y las tendencias modernas, con la finalidad de contribuir con la toma de decisiones y el mejoramiento en la prestación de los servicios de salud y de pensiones.

Subárea: Gestión Administrativa y Logística

Dirige las acciones de tipo administrativo y logístico para cumplir con la misión establecida y es responsable de que se disponga oportunamente de los insumos y los recursos requeridos.

Le corresponde ejercer sus competencias en coordinación con las áreas estratégicas y el consejo de asesores de la Presidencia Ejecutiva, con la Junta Directiva y las Gerencias de División. Esta unidad de trabajo es administrada por el Jefe (a) de Despacho.

A continuación se describen las funciones sustantivas a ejecutar en esta subárea:

- Dirigir y coordinar actividades administradas y logísticas, de acuerdo con la demanda interna y externa y la normativa vigente, con la finalidad de propiciar un desarrollo efectivo de la gestión.
- Verificar el cumplimiento de los acuerdos de Junta Directiva, mediante el análisis de las actas de las sesiones celebradas, con la finalidad de otorgar seguimiento a las decisiones tomadas para la gestión efectiva de la Institución.

- Compatibilizar y ordenar la información generada en los diferentes medios de comunicación, que requieren atención y solución institucional, con base en las publicaciones que se realizan, con la finalidad de retroalimentar la toma de decisiones de la Presidencia Ejecutiva.
- Coordinar las relaciones públicas y de protocolo del Presidente Ejecutivo, con base en los requerimientos internos y externos, con el objeto de apoyar la representación en los diferentes foros de la autoridad máxima de la organización.
- Coordinar actividades relacionadas con organismos nacionales del Sector Salud u otros relacionados, de acuerdo con la demanda específica y la normativa vigente, con el propósito de apoyar la gestión de la Presidencia Ejecutiva.
- Formular y controlar proyectos y estrategias de tipo administrativo interno, con base en las necesidades y los requerimientos de la unidad de trabajo, para apoyar el desarrollo de la gestión sustantiva.
- Ejecutar y controlar las actividades financiero-contables, de acuerdo con la normativa institucional vigente, con la finalidad de apoyar el desarrollo de los diferentes procesos de trabajo.
- Evaluar la gestión administrativa interna, con base en los objetivos establecidos y los resultados, con el fin de identificar desviaciones y realizar las acciones correctivas necesarias.
- Formular, coordinar y condensar el plan operativo y el presupuesto integral de la Presidencia Ejecutiva, de acuerdo con las políticas internas e institucionales vigentes, las normas establecidas para la planificación, la presupuestación y la

estructura por productos y procesos aprobada, con el propósito de establecer los objetivos y las metas de trabajo, satisfacer las demandas de los usuarios y determinar los recursos para otorgar los servicios en forma efectiva.

- Controlar y evaluar la ejecución del plan operativo y el presupuesto de operaciones, conforme con los lineamientos institucionales y la asignación respectiva, con el objeto de apoyar el logro de la misión y los objetivos de la organización.
- Ejecutar las acciones de programación, adquisición, custodia, control y distribución de los bienes y servicios, a partir de los requerimientos internos y la planificación de las necesidades, con el fin de contar con los insumos para el desarrollo de la gestión.
- Diseñar, implementar, actualizar y evaluar el sistema de control interno, con base en las políticas y lineamientos institucionales, con la finalidad de lograr transparencia en la administración de los recursos, el cumplimiento efectivo de las metas y de la normativa establecida.
- Verificar, identificar, plaquear, registrar y controlar los bienes muebles, de acuerdo con la normativa y la regulación establecida a nivel institucional, con la finalidad de evitar pérdidas, uso indebido e irregularidades en la utilización y custodia de los activos asignados.
- Realizar inventarios periódicos y anuales de los bienes muebles asignados, con base en la normativa vigente, con el propósito de determinar las causas ante eventuales faltantes y justificar o tomar otro tipo de decisiones cuando se consideren necesarias.
- Establecer en coordinación con la jefatura superior las políticas y las normas

específicas para la formulación, la ejecución, el control y la evaluación de la programación operativa interna y del presupuesto, con base en las políticas, objetivos y metas institucionales establecidas y las necesidades de la organización, con la finalidad de orientar el desarrollo efectivo de los procesos de trabajo.

- Motivar a los colaboradores para lograr una actitud vigilante en la ejecución de los procesos y subprocesos de trabajo, a partir del desarrollo de programas y actividades orientadas a este propósito, a efecto de cumplir en forma eficaz con los objetivos y las metas establecidas.
- Promover el desarrollo de una cultura organizacional efectiva, conforme con el modelo institucional vigente, con la finalidad de mantener un ambiente laboral que permita incrementar la productividad, la calidad y la satisfacción de los colaboradores.
- Elaborar e implementar planes de capacitación y actualización profesional para el desarrollo del recurso humano, de conformidad con la normativa establecida y los requerimientos específicos, con el propósito de facilitar el desarrollo de las actividades.
- Establecer un sistema de información operativo interno, con fundamento en los requerimientos de control, de rendición de cuentas, los objetivos y las metas establecidas, con la finalidad de contar con los instrumentos técnicos para retroalimentar el desarrollo de la gestión.
- Administrar los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales internos, de acuerdo con la normativa institucional vigente y las instrucciones superiores, con el objetivo de apoyar el desarrollo de los procesos de trabajo.

- Elaborar informes que reflejen los resultados de la gestión y el avance de los proyectos específicos, mediante el análisis de la información requerida, con el fin de suministrar en forma oportuna la información solicitada por el superior jerárquico y retroalimentar el desarrollo de la gestión.
- Realizar los trámites operativos de recursos humanos, de acuerdo con las políticas y lineamientos institucionales vigentes, con la finalidad de solventar los requerimientos de la organización y de los funcionarios.
- Controlar y evaluar el desarrollo global de los objetivos y las metas planificadas, mediante la revisión, el análisis y la determinación de los resultados de la gestión, para lograr la ejecución efectiva de los procesos de trabajo establecidos.
- Elaborar e implementar planes de mantenimiento preventivo y correctivo del mobiliario y equipo, de conformidad con los requerimientos de la organización, con el propósito de contar con las condiciones idóneas para el desarrollo de la gestión.
- Atender las asignaciones específicas de trabajo que solicite el superior inmediato, con base en las instrucciones y los lineamientos establecidos, con la finalidad de lograr la oportunidad y la calidad en el desarrollo de la gestión.
- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, de acuerdo con los requerimientos de la organización y las instrucciones del nivel superior, con el propósito de cumplir con la misión y los objetivos establecidos.

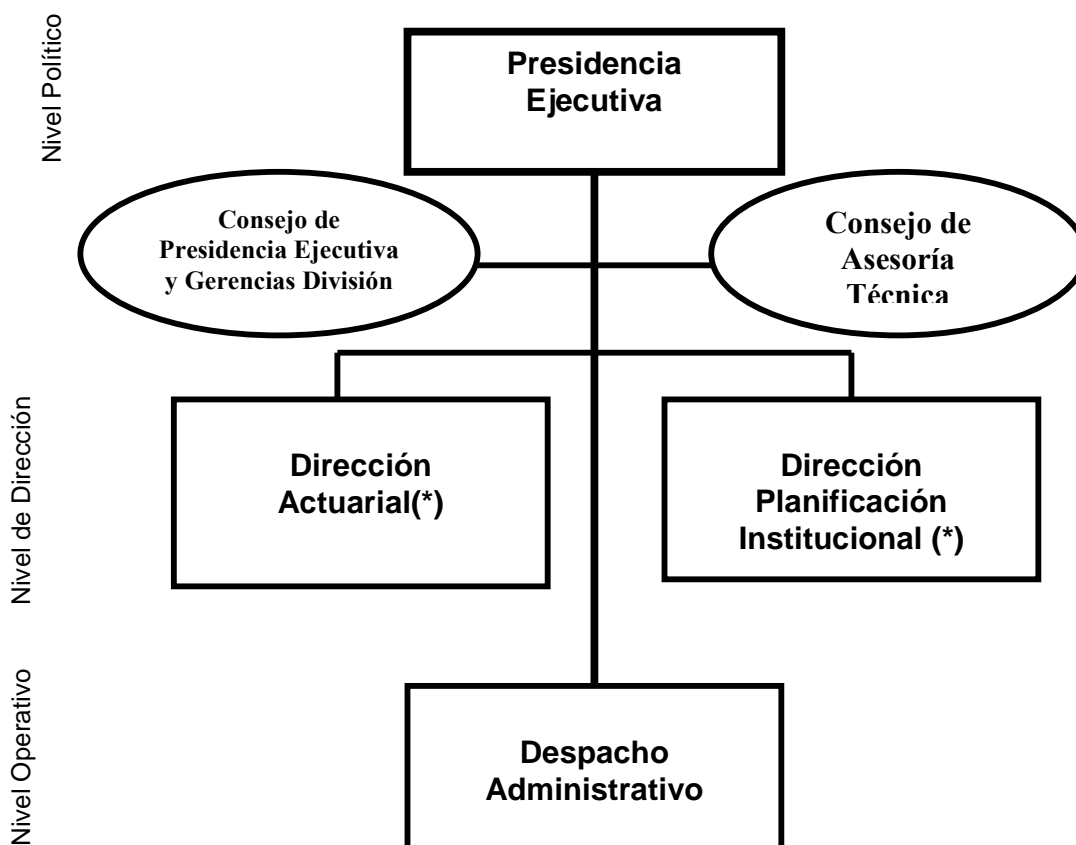
7.9. Estructura organizacional

La estructura organizacional se diseña con el propósito de lograr la máxima eficiencia, eficacia y productividad en el logro de la misión y los objetivos definidos, facilita el trabajo en equipo, otorga mayor agilidad a la organización para la prestación de los servicios, sin perder de vista la importancia que representa disponer de una cultura organizacional orientada al usuario, que fomente los valores individuales y colectivos, las interrelaciones positivas y promueva el bienestar y la salud de la organización. No existe una estructura organizacional perfecta, por lo que se deben considerar sus ventajas y desventajas, para aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades que se presentan.

El organigrama es la representación gráfica de las relaciones e interrelaciones dentro de una organización, identifica las líneas de autoridad y responsabilidad, representa los niveles de toma de decisiones y de administración estratégica y operativa. Se elabora como un subproducto final de la aplicación de la metodología establecida, es un medio y no un fin en si mismo, representa en forma estática la organización, la dinámica funcional se obtiene mediante el desarrollo de los mecanismos de coordinación, la interacción humana, la conformación interna de equipos de trabajo inter, multidisciplinarios y el desempeño polifuncional de los funcionarios para la implementación de los procesos y subprocesos permanentes de la organización, la estructuración de equipos de trabajo matriciales y por proyectos para la consecución eficaz de los objetivos y estrategias temporales.

Seguidamente se presenta el organigrama jerárquico de la Presidencia Ejecutiva:

Estructura Organizacional



(*) La organización interna para estas unidades de trabajo está contenida en Manuales de Organización Específicos.

7.10. Tipo y ámbito de autoridad

Es la identificación del tipo de autoridad que ejerce la unidad de trabajo (asesora, técnica, funcional, de línea, entre otras). El ámbito de autoridad lo define la cobertura y alcance (nivel central, regional, local o institucional).

La Presidencia Ejecutiva ejerce autoridad de línea para las áreas de trabajo que la

conforman, es la máxima autoridad y tiene ámbito institucional.

7.11. Relaciones de coordinación

Son las vinculaciones funcionales que existen entre las diferentes áreas de trabajo para el desarrollo de las acciones estratégicas y el cumplimiento de la misión organizacional, requieren el establecimiento de canales de comunicación efectivos y se originan en el ámbito interno y externo.

La Presidencia Ejecutiva tiene las siguientes relaciones de coordinación:

Internas

- **Gerencia de División de Pensiones:** Análisis y definición sobre los aspectos actuariales y económicos de los regímenes de IVM y RNC.
- **Gerencia de División Administrativa:** lo relacionado con los trámites de recursos humanos referentes a: concursos para nombramientos en propiedad, interinos, vacaciones, evaluación del desempeño, entre otros.
- **Gerencia de División Financiera:** para los aspectos relacionados con las políticas, las normas y los procedimientos en materia financiero contable, información relacionada con la formulación, ejecución, evaluación del presupuesto y la asignación de los recursos.
- **Gerencia de División de Operaciones:** en aspectos relacionados con la planta física y la adquisición de los bienes y servicios.

- **Gerencia División Médica:** lo relacionado con las políticas, normas y los procedimientos en materia de salud, que permitan mejorar la calidad de la de la prestación de los servicios a la población.

Externas

- **Presidencia de la República:** los lineamientos generales del Estado en materia de salud y de pensiones.
- **Consejo de Gobierno:** coordina acciones específicas que le competen a la Institución.
- **Consejo Social:** coordina acciones y el papel de la Institución en el Sector Salud y las organizaciones que lo conforman.
- **Ministerio de Salud:** las acciones prioritarias definidas, medios de atención, coberturas, normas, entre otros aspectos.
- **Universidades Públicas y Privadas:** Coordinación de formación de profesionales específicos en salud.

8 Factores claves de éxito

Para la implementación de la organización definida, es necesario considerar los siguientes factores claves de éxito que representan las exigencias fundamentales que el entorno impone a la organización y que le permiten desarrollar sus actividades sustantivas con efectividad:

- La autoridad superior debe desarrollar un programa de divulgación a los

responsables de las áreas y a los funcionarios que las integran, con el propósito de informar el nuevo esquema de organización, la misión, la visión y los objetivos, los procesos, subprocesos y las funciones sustantivas definidas.

- Para la implementación efectiva del nuevo esquema organizacional, las jefaturas respectivas deben, entre otros aspectos, ejercer las funciones, mediante un liderazgo participativo y democrático, facultar a las diferentes niveles para la toma de decisiones y desarrollar el modelo de cultura organizacional aprobado.
- Se debe derogar la normativa y la reglamentación de carácter interno y los acuerdos de Junta Directiva, que se opongan a la estructura funcional y organizacional aprobada.

9 Aprobación de la Junta Directiva

Este manual de organización fue aprobado en el artículo No..... de la sesión de Junta Directiva No..... de fecha.....

Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia de División Administrativa
Dirección de Desarrollo Organizacional

Trabajo realizado por:
Lic. Albán De La O Espinoza, MBA
Jefe de Área de Estructuras y Sistemas Funcionales

Revisión y Aprobación Técnica
Lic. Eduardo Aguilar Jiménez, MBA,
Director Institucional

Apoyo Logístico
Sara Marina Monge Obando
Secretaria Ejecutiva

19 de Octubre, 2006