

**Caja Costarricense de Seguro Social**  
**Presidencia Ejecutiva**  
**U.P 1102**



***Informe Fin de Gestión***

***Laura María Ávila Bolaños)***

***(Jefatura de Despacho), (Presidencia Ejecutiva)***

**Periodo de la Gestión:**  
**19 de junio 2023-19 de noviembre 2024**

**Fecha de entrega: 19 de diciembre 2024**



## PRESENTACIÓN

### 1. Introducción

El presente Informe de Labores corresponde al período comprendido entre el 19 de junio de 2023 y el 19 de noviembre de 2024 como Jefe de Despacho de la Presidencia Ejecutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, conforme y en acatamiento a lo establecido en el artículo 12 de la Ley No. 8292 de Control Interno inciso (e), así como directrices emitidas por la Contraloría General de la República y circular de la Gerencia Administrativa de la Caja Costarricense de Seguro Social GA-1814-2023 | GA-DSA-0300-2023 | DSA-AGCI-102-2023.

Lo anterior, con fundamento en la renuncia al nombramiento en las calidades antes referidas, a partir del 20 de noviembre del 2024, presentada el día 13 de diciembre de 2024.

La Jefatura de Despacho de la Presidencia Ejecutiva, tiene un rol estratégico y conductivo responsable del gobierno institucional en todos los niveles, toda vez que debe desarrollar las acciones específicas que se requieren para cumplir con las estrategias y políticas dictadas por la Junta Directiva, con el objetivo de cumplir con la misión y objetivos institucionales.

En este informe se detallan las principales acciones emprendidas, los logros alcanzados y los desafíos enfrentados, así como las estrategias implementadas para superar dichas dificultades, este documento no sólo representa un balance de las acciones ejecutadas, sino también una guía para futuras gestiones, con el propósito de continuar mejorando los servicios brindados y seguir fortaleciendo la misión de proteger y promover la salud y el bienestar de todos los ciudadanos.

## RESULTADOS

### 2. Labores Sustantivas

De conformidad con el documento “Reestructuración del Nivel Central. Estructura Organizacional de la Presidencia Ejecutiva y determinación de las unidades adscritas a la Junta Directiva”, aprobado por la Junta Directiva en el artículo 2 de la sesión N°8104, celebrada el 02 de noviembre de 2006, -vigente a la fecha-, Anexo 1, se identifica dentro de la estructura institucional a la Presidencia Ejecutiva, la cual la conceptualiza como la unidad organizacional, responsable del gobierno institucional, donde le corresponde verificar que las decisiones de la Junta Directiva se ejecuten, coordina el accionar de la organización con otras entidades estatales y privadas relacionadas y participa activamente



## Caja Costarricense de Seguro Social

en las negociaciones tendientes a obtener asistencia técnica; así como el financiamiento para el desarrollo efectivo de la organización.

Además, en el manual de cita, se identifica en la estructura, lo que corresponde al gobierno institucional y subprocesos de Gestión Estratégica y Asesoría Técnica a cargo del Presidente Ejecutivo, así como de la Administración General a cargo de la Jefatura del Despacho.

Dicho Manual Organizacional, en el apartado 7.6. “Estructura por Productos y Procesos”, establece el diseño de la organización y define en términos generales las actividades sustantivas de esa Presidencia Ejecutiva, las cuales se detallan a continuación:

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

(\*) A cargo del Presidente Ejecutivo.

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

La Jefatura de Despacho para la Presidencia Ejecutiva le corresponde el desempeño de funciones de confianza y apoyo especial hacia la autoridad superior de la Institución, toda



## Caja Costarricense de Seguro Social

vez que esta dependencia, se caracteriza por la administración operativa del Área de Gobierno Institucional, a la cual, se le delegó **ejercer tareas de coordinación con las áreas estratégicas y el consejo de asesores de la Presidencia Ejecutiva, con la Junta Directiva y las otras Gerencias de la Institución**, como parte de las funciones sustantivas, se establecen las siguientes:.

1. Dirigir y coordinar actividades administrativas 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. 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



## Caja Costarricense de Seguro Social

administración de los recursos, el cumplimiento efectivo de las mestas y de la normativa establecida.

13. 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.
14. Realizar inventario 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.
15. 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.
16. 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.
17. Promover el desarrollo de una cultura organización 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.
18. 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.
19. 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.
20. 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.
21. 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.
22. 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.
23. Contar 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.
24. 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.



25. 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.
26. 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.

### 3. Cambios en el Entorno durante el periodo de su gestión

Dentro de los principales cambios implementados en el Despacho se da la reorganización en el proceso administrativo con visión estratégica enfocada en la integración de los procesos y el compromiso con la participación y el empoderamiento del personal de despacho.

Así mismo la coordinación y articulación de las líneas estratégicas de la Presidenta Ejecutiva con los asesores del Despacho, según sus competencias a fin de ejecutar el plan de trabajo, la gobernanza institucional y los objetivos basados en un enfoque centrado en la persona.

Se implementan reuniones con los asesores de seguimiento y alineamiento estratégico, así como reuniones del personal de apoyo secretarial y la jefatura de subárea para la consecución de los objetivos.

### 4. Estado de la Autoevaluación

Como parte del fortalecimiento y mejora continua del control interno en la gestión, durante el año 2024, se aplicó la herramienta de valoración de riesgos, para lo cual se contó con el acompañamiento del Área Gestión de Control Interno, lo cual ha permitido la identificación de oportunidades de mejora y la detección de desvíos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales, por medio de los oficio GA-1651-2024-GA-DSA-0303-2024-DSA-AGCI-0083-2024, se remiten los resultados para la valoración de riesgos 2024 de la Presidencia Ejecutiva y unidades adscritas. **Anexo 2**

Por la naturaleza cambiante del entorno interno y externo, los esfuerzos en materia de valoración de riesgos deben ser continuos, sistemáticos y transparentes, de forma que propicien un conocimiento constante de los riesgos vinculados, lo que conlleva el ajuste de las acciones de control en procura de una mayor flexibilidad y adaptabilidad institucional. Es aquí donde cada parte de la organización debe asumir su rol en la gestión como responsables de los procesos (Primera línea de defensa), así como de los riesgos inherentes a estos; o bien de la conducción y asesoría técnica (Segunda línea de defensa); del seguimiento y advertencia (Tercera línea de defensa).



## Caja Costarricense de Seguro Social

Con el objetivo de verificar la correcta aplicación conceptual y metodológica en la identificación, análisis, evaluación y administración de los riesgos, se definieron criterios para la clasificación de los riesgos correctos e incorrectos. Para catalogar un riesgo como correcto en la revisión que realiza el funcionario del Área de Gestión de Control Interno (enlace técnico), este debe cumplir con los siguientes aspectos:

- Al menos una causa correcta.
- Al menos una consecuencia correcta.
- Al menos una de las actividades de control que atienda el riesgo (si existen).
- Al menos una estrategia preventiva correcta.
- Al menos una estrategia contingencial correcta.

Es importante indicar que con uno de los criterios anteriores que no se cumpla, el riesgo se clasifica como incorrecto. A continuación, se detallan los resultados producto de la revisión realizada por parte del Área Gestión de Control Interno.



Fuente: Análisis mapas de riesgos operativos 2024.



## Caja Costarricense de Seguro Social

### Criterios de clasificación

| Clasificación | Rango promedio de la unidad | Criterio de acción   |
|---------------|-----------------------------|--|
| Verde         | 90 a 100                    | Motivar a mantener el compromiso con la mejora continua.   |
| Amarillo      | 70 a 89                     | Alentar a mejorar resultados para alcanzar niveles de excelencia.  |
| Naranja       | 50 a 69                     | Advertencia de baja calidad de la información e ineffectividad del proceso de Valoración de Riesgos.   |
| Rojo          | 0 a 49                      | Tomar acciones inmediatas ante posibles incumplimientos normativos y urgente necesidad de mejora del sistema de control interno para el cumplimiento de los objetivos. |

Fuente: Análisis mapas de riesgos operativos 2024.

En el caso de la Presidencia Ejecutiva, sus unidades adscritas obtuvieron un 88% de sus riesgos como correctos, por lo cual en la siguiente tabla se muestran los porcentajes obtenidos.

### Porcentaje de riesgos correctos por unidad Presidencia Ejecutiva

| UE   | Unidad Ejecutora                                       | 2024 |
|------|--|------|
| 1101 | JUNTA DIRECTIVA  | 100% |
| 1102 | PRESIDENCIA EJECUTIVA                                  | 100% |
| 1111 | AUDITORÍA INTERNA                                      | 85%  |
| 1112 | DIRECCIÓN ACTUARIAL Y ECONÓMICA                        | 93%  |
| 2902 | DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL                  | 71%  |
| 2908 | DIRECCIÓN INSTITUCIONAL CONTRALORÍA SERVICIOS DE SALUD | 94%  |
| 4508 | FORTAL. SEG. UNIVER. SALUD CR-BANCO MUND               | 71%  |

Fuente: Análisis mapas de riesgos operativos 2024

Producto de esta revisión se obtuvo el siguiente listado de los errores más frecuentes en que incurrieron los titulares subordinados en el llenado de este instrumento, en la siguiente tabla se visualiza el detalle de lo indicado.





## Caja Costarricense de Seguro Social

### Errores más frecuentes en Mapas de Riesgos Presidencia Ejecutiva

| No. | Tipo de error          | Descripción                              | Total |
|-----|------------------------|--|-------|
| 1   | Causas                 | B4: Causa no vinculada al riesgo         | 19    |
| 2   | Estrategia             | E4: Estrategia no responde al riesgo     | 16    |
| 3   | Actividades de Control | C4: Control corresponde a estrategia     | 13    |
| 4   | Consecuencias          | B9: Consecuencia corresponde a una causa | 11    |
| 5   | Estado del riesgo      | A1: No se indica el estado del riesgo    | 2     |

Fuente: Análisis mapas de riesgos operativos 2024.

De acuerdo con la valoración realizada por los titulares subordinados, se enlistan los 10 riesgos de mayor incidencia, considerando las situaciones actuales de las unidades, con el fin de dar a conocer hacia donde se deben orientar los esfuerzos para la toma de decisiones

### Riesgos operativos más frecuentes identificados Presidencia Ejecutiva

| Riesgos más frecuentes  | Cantidad   | Porcentaje  |
|---|------------|-------------|
| RH-01 Personal no capacitado  | 20         | 17%         |
| OP-02 No contar con información requerida                                   | 18         | 15%         |
| OP-04 Inadecuada gestión de la planificación                                | 18         | 15%         |
| OP-03 Debilidades en el monitoreo, supervisión y control de las actividades | 15         | 13%         |
| LE-01 Cambios en el marco normativo técnico y jurídico                      | 11         | 9%          |
| RH-02 Recurso humano limitado   | 11         | 9%          |
| OP-05 Inadecuada comunicación de la información entre los usuarios          | 10         | 9%          |
| TI-04 Pérdida de información digital  | 7          | 6%          |
| OP-09 Disponibilidad de medio de transporte                                 | 4          | 3%          |
| TI-01 Interrupción en los sistemas informáticos y de comunicación           | 3          | 3%          |
| <b>Total</b>  | <b>117</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Análisis mapas de riesgos operativos 2024.



## Caja Costarricense de Seguro Social

### Riesgos críticos por Exposición Presidencia Ejecutiva

| <i>Riesgo Críticos por Exposición</i>                                       | <i>Cantidad</i> | <i>Porcentaje</i> |
|---|-----------------|-------------------|
| RH-02 Recurso humano limitado   | 11              | 18%               |
| OP-03 Debilidades en el monitoreo, supervisión y control de las actividades | 10              | 17%               |
| OP-02 No contar con información requerida                                   | 10              | 17%               |
| OP-04 Inadecuada gestión de la planificación                                | 9               | 15%               |
| OP-05 Inadecuada comunicación de la información entre los usuarios          | 7               | 12%               |
| TI-04 Pérdida de información digital  | 4               | 7%                |
| RH-01 Personal no capacitado  | 3               | 5%                |
| OP-09 Disponibilidad de medio de transporte                                 | 3               | 5%                |
| LE-02 Usuario no presente la documentación requerida                        | 2               | 3%                |
| RH-03 Ausentismo de los funcionarios  | 1               | 2%                |
| <b>Total</b>  | <b>60</b>       | <b>100%</b>       |

Fuente: Análisis mapas de riesgos operativos 2024.

En la siguiente tabla se presenta un análisis comparativo de los porcentajes obtenidos en las unidades de la Presidencia Ejecutiva, para los años 2022 al 2024, los resultados muestran el cumplimiento de los lineamientos institucionales para la ejecución del proceso anual de valoración de riesgos.

### Comparativo histórico de resultados por unidades Presidencia Ejecutiva

| <i>UE</i> | <i>Unidad Ejecutora</i> | <i>2022</i> | <i>2023</i> | <i>2024</i> |
|-----------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1101      | JUNTA DIRECTIVA         | 0%          | 33%         | 100%        |
| 1102      | PRESIDENCIA EJECUTIVA   | 100%        | 100%        | 100%        |
| 1111      | AUDITORÍA INTERNA       | 84%         | 94%         | 85%         |

| <i>UE</i> | <i>Unidad Ejecutora</i>                                | <i>2022</i> | <i>2023</i> | <i>2024</i> |
|-----------|--|-------------|-------------|-------------|
| 1112      | DIRECCIÓN ACTUARIAL Y ECONÓMICA                        | 79%         | 93%         | 93%         |
| 2902      | DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL                  | 77%         | 90%         | 71%         |
| 2908      | DIRECCIÓN INSTITUCIONAL CONTRALORÍA SERVICIOS DE SALUD | 65%         | 71%         | 94%         |

Fuente: Análisis mapas de riesgos operativos 2024.



Todas las unidades adscritas en la Presidencia Ejecutiva presentaron el mapa de riesgos, por lo cual hay un cumplimiento del 100% en la Valoración de Riesgos 2024.

### 5. Acciones del Sistema de Control Interno de la Unidad

La gestión documental es un componente esencial para cualquier organización, ya que implica la administración eficiente de documentos y archivos que contienen información crítica para el funcionamiento y toma de decisiones. Establecer medidas de control y métricas en la gestión documental es crucial por varias razones una de ellas es la eficiencia operativa, para ello es fundamental contar con proceso organizado permite un acceso rápido y eficaz a la información necesaria, mejorando la productividad y eficiencia operativa.

Es por lo anterior, que con el fin de mejorar la trazabilidad de la gestión documental en el Despacho de la Presidencia Ejecutiva se implementa la matriz de seguimiento y revisión de documentos, reflejando que para el periodo comprendido entre octubre de 2022 y setiembre 2024 se recibieron 22198 oficios que ingresaron por el Sistema de correspondencia institucional, de acuerdo con el remitente el mayor número de correspondencia ingresa desde instancias o entidades externas a través de COIN, debido al alto volumen de esta, es necesario la organización del proceso de aceptación, recepción, asignación, atención y seguimientos, en la correspondencia para dinamizar la atención de los diferentes requerimientos y brindar las gestiones correspondientes según su temática.

Se ha observado que una gran cantidad de estos requerimientos responden a solicitudes que las instancias técnico y administrativas terminan atendiendo directamente al peticionario, por lo que suma un reproceso direccionarlo a la Presidencia para su atención cuando esta debe trasladarlo a la unidad en competencia.



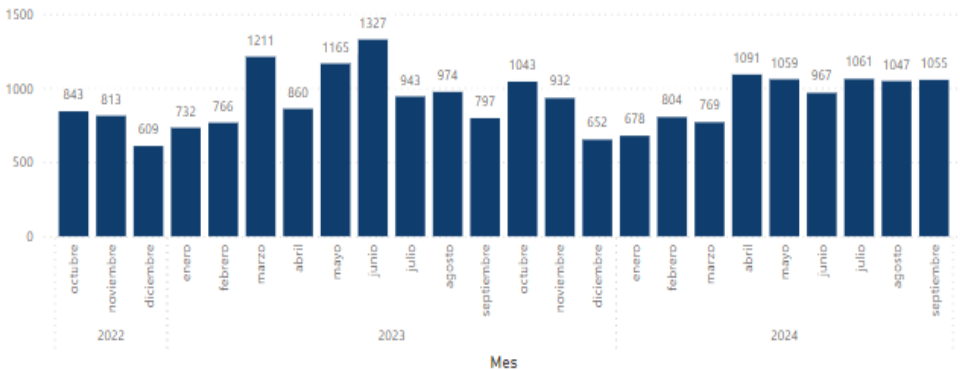
Resumen general de oficios recibidos

Presidencia Ejecutiva CCSS (Oct 2022 - Set 2024)



Oficios recibidos  
**22198**

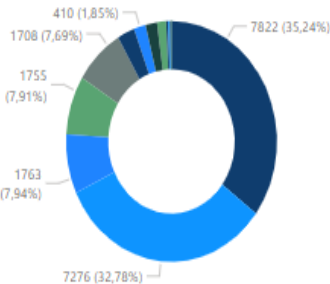
Oficios recibidos por mes



Clasificación de los oficios

Clasificación

- COIN
- Gerencias
- Junta
- Direcciones Estraté...
- Direcciones
- Auditoría
- Direcciones Adscritas
- Direcciones Region...
- Proyectos



Top 10 unidades emisoras

| Nombre de la unidad que envía            | Suma de Contador |
|--|------------------|
| SUBAREA ARCHIVO Y CORRESP INST (COIN)    | 7822             |
| GERENCIA MEDICA                          | 3505             |
| JUNTA DIRECTIVA                          | 1763             |
| GERENCIA GENERAL CCSS                    | 1111             |
| GERENCIA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIAS   | 677              |
| DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL | 672              |
| GERENCIA FINANCIERA                      | 653              |
| AUDITORÍA INTERNA                        | 585              |
| GERENCIA ADMINISTRATIVA                  | 509              |
| GERENCIA DE PENSIONES                    | 416              |
| Total                                    | 17713            |

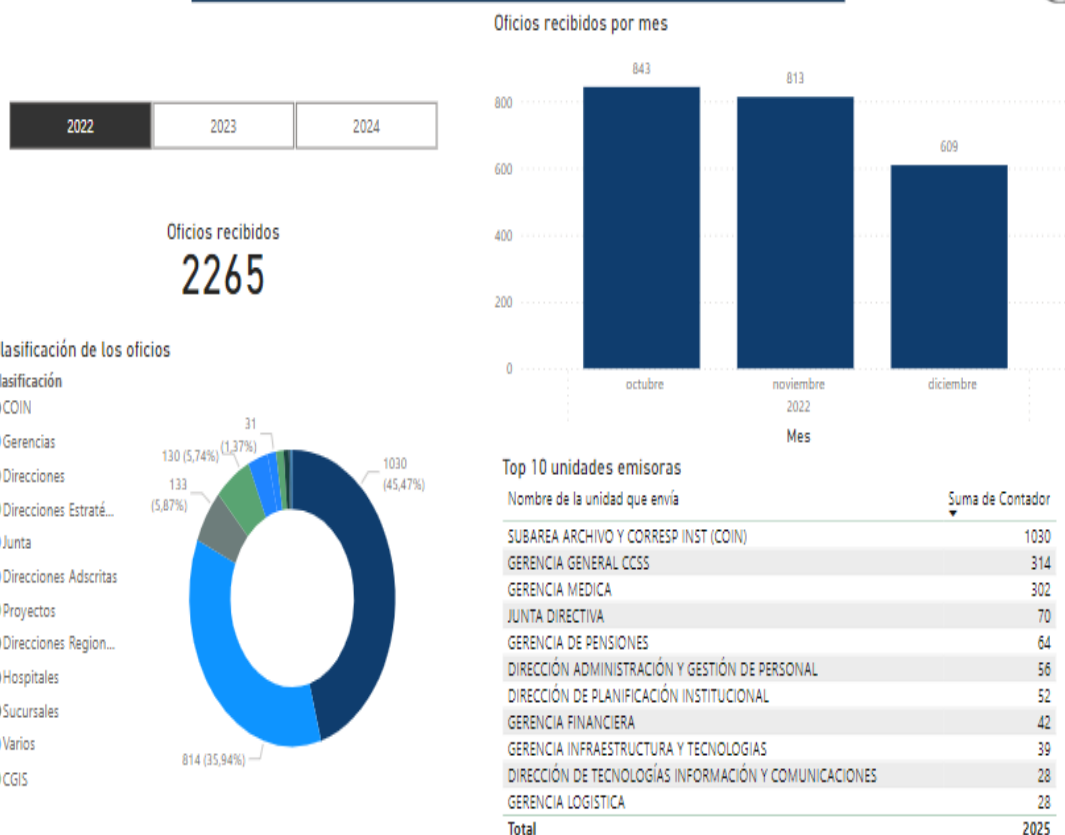
Fuente: Matriz de seguimiento Revisión de documentos entrantes (Oct 2022 - Set 2024)



## Caja Costarricense de Seguro Social

### Resumen general de oficios recibidos

Presidencia Ejecutiva CCSS (Oct 2022 - Set 2024)

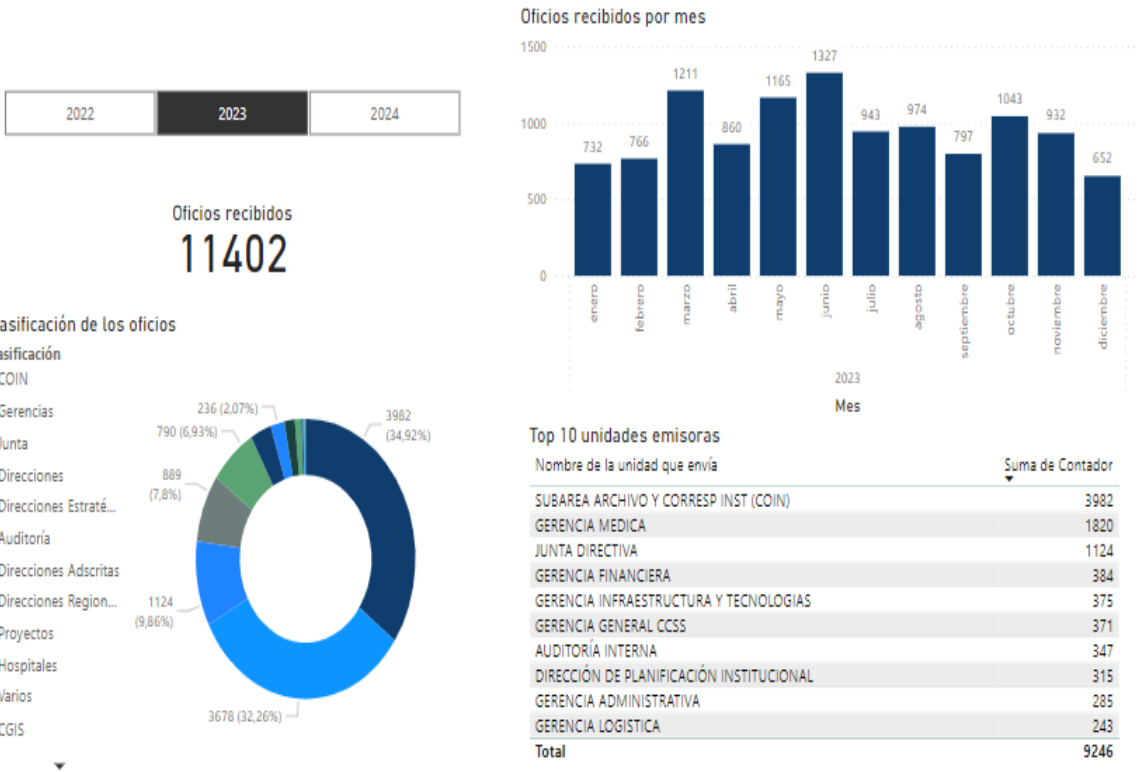


Fuente: Matriz de seguimiento Revisión de documentos entrantes (Oct 2022 - Set 2024)



Resumen general de oficios recibidos

Presidencia Ejecutiva CCSS (Oct 2022 - Set 2024)

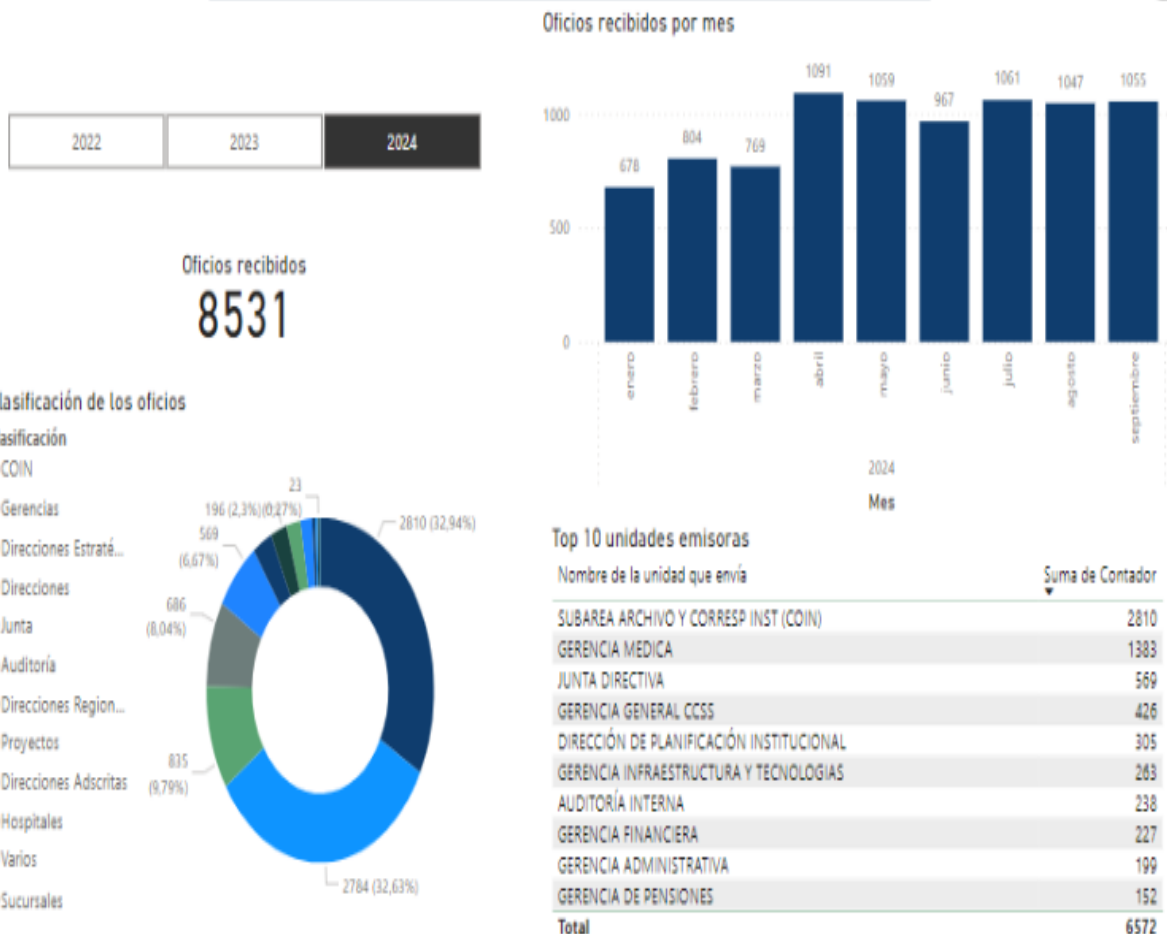


Fuente: Matriz de seguimiento Revisión de documentos entrantes (Oct 2022 - Set 2024)



## Resumen general de oficios recibidos

Presidencia Ejecutiva CCSS (Oct 2022 - Set 2024)



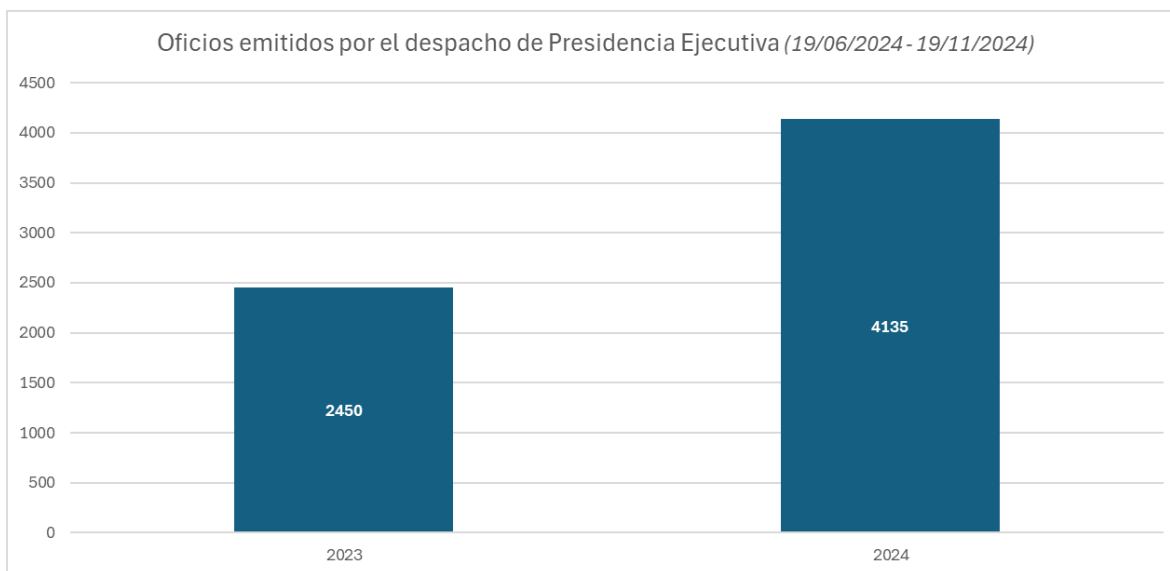
**Fuente:** Matriz de seguimiento Revisión de documentos entrantes (Oct 2022 - Set 2024)

Las métricas permiten monitorear y evaluar la disponibilidad y precisión de la información, facilitando decisiones basadas en datos reales y actualizados, así como la transparencia y la capacidad de auditoría al tener un registro claro y accesible de la documentación y los procesos asociados, así como la priorización en la atención de los requerimientos y el cumplimiento de los plazos y la gestión de atención.

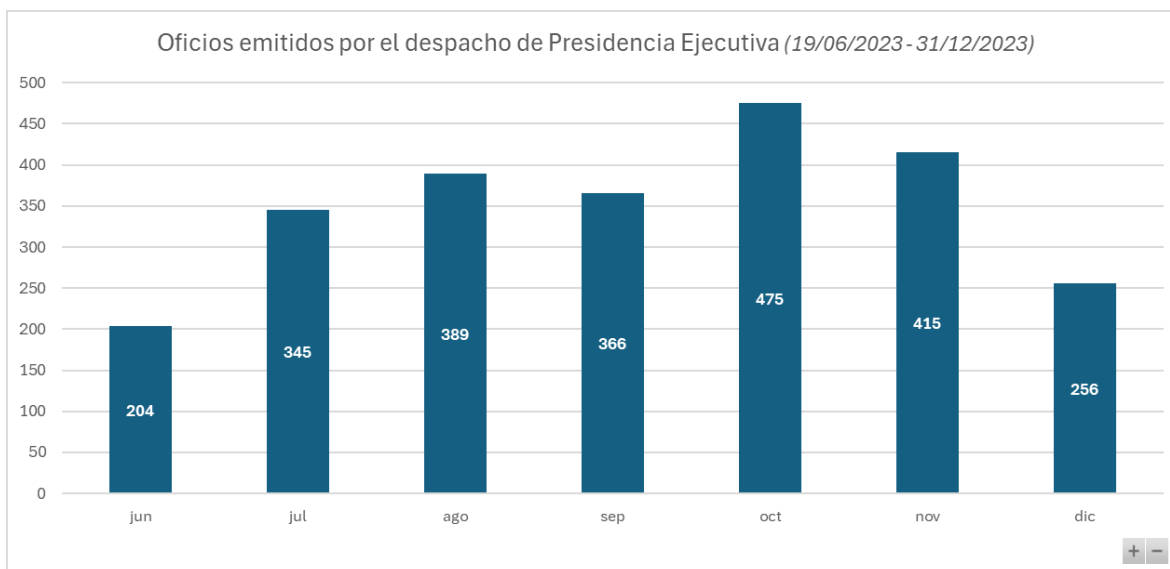


## Caja Costarricense de Seguro Social

Respecto a la emisión de oficios desde el despacho hacia otras unidades externas e internas para el periodo comprendido entre el 19 de junio de 2023 al 31 de diciembre de 2023, se remitió un total de 2450 y para el periodo comprendido entre 1 de enero 2024 al 19 de noviembre 2024 4135 documentos fueron emitidos:



**Fuente:** Matriz de seguimiento Revisión de documentos emitidos

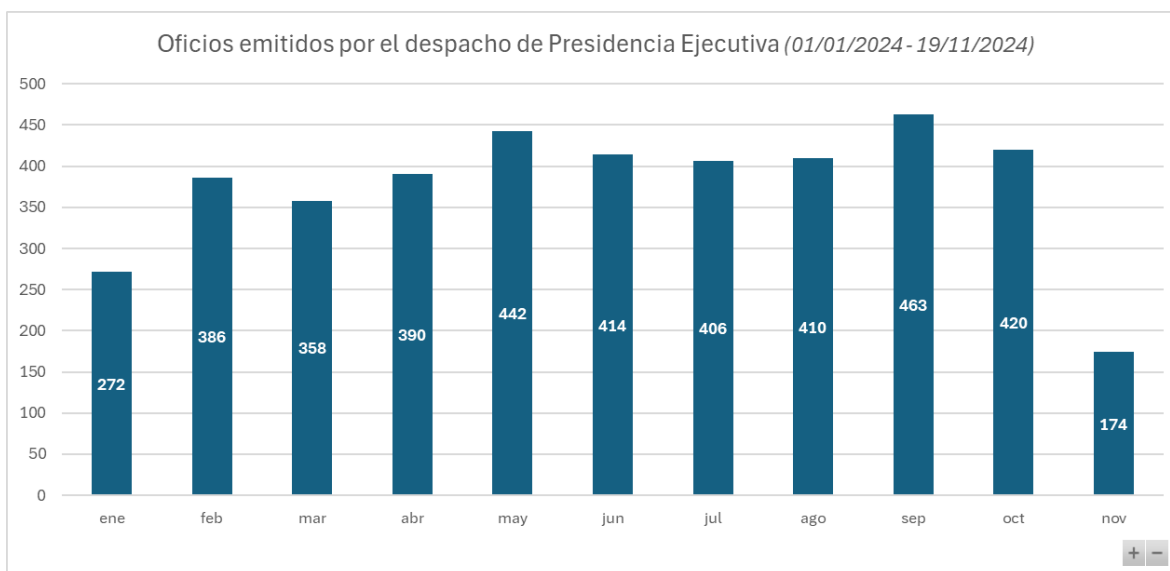


**Fuente:** Matriz de seguimiento Revisión de documentos emitidos





## Caja Costarricense de Seguro Social



**Fuente:** Matriz de seguimiento Revisión de documentos emitidos

En resumen, establecer medidas de control y métricas en la gestión documental no solo asegura la protección y el cumplimiento normativo, sino que también mejora la eficiencia operativa, facilita la toma de decisiones informada, optimiza recursos y fomenta la mejora continua. Implementar estos controles y métricas es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización.

## 6. Principales logros de la planificación de la Unidad

Adicionalmente a la mejora en los procesos de la gestión documental, otro logro importante en la comisión del Despacho fue el resultado en la medición del clima organizacional, en la que se obtuvo una valoración de 91%, de acuerdo con las evaluaciones anteriores, en el 2020 se obtuvo un índice de 71, para el 2022 representó un 85, siendo 2024 el mejor índice obtenido.

Esto refleja que con la metodología de trabajo empleada en el despacho se ha logrado la cohesión de equipo y sentido de pertenencia en una unidad tan compleja y demandante como lo es la Presidencia Ejecutiva, no obstante, el equipo ha manifestado su motivación y satisfacción y el compromiso con el Despacho y la Presidencia Ejecutiva.

## COMPARATIVO MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR ESTABLECIMIENTO AÑOS 2020, 2022 Y 2024



**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional, 02 de mayo - 02 julio de 2024. Aplicativo Automatizado de clima organizacional



**Fuente:** Encuesta de Clima Organizacional, 02 de mayo - 02 julio de 2024. Aplicativo Automatizado de clima organizacional

Por otra parte, se tiene como logro la coordinación con las áreas estratégicas y el consejo de asesores de la Presidencia Ejecutiva, con la Junta Directiva y las otras Gerencias de la



## Caja Costarricense de Seguro Social

Institución, permitiendo el seguimiento de temas estratégicos y la articulación con las diferentes instancias.

Se logra una gestión oportuna de requerimientos de las instancias externas, debido a una organización por ejes temáticos con los asesores y el personal de apoyo secretaria, a fin de priorizar las necesidades de información y gestionar con las instancias respectivas en un tiempo oportuno y brindar seguimiento de estos.

Se participa en el asesoramiento y acompañamiento de la Presidencia Ejecutiva en las sesiones de Junta Directiva y se logra articular con la Secretaría de Junta Directiva para la revisión y priorización de los temas que requieren de atención inmediata y el conocimiento del órgano colegiado.

Respecto al Consejo de Presidencia y gerentes se ha coordinado para el conocimiento y análisis del cuerpo gerencial de temas de interés institucional:

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Situación médicos especialistas</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación del Informe sobre el estado actual del contrato ICE, Contratación N° 2017CD-0000010-1107 "Servicios Administrados para la implementación del Expediente Digital Único en Salud en el Nivel Hospitalario"</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Situaciones especiales de prórrogas de nombramientos Gerencia General</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Informe, respecto a la prestación de servicios de salud en un primer nivel de atención en las 10 áreas actualmente tercerizadas.</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La Morosidad en Procesos de Contratación Administrativa</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecimiento Transportes Sede Central</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Política Institucional de la Calidad</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Informe N.º DFOE-FIP-SGP-00001-2021 Implementación transversal de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP).</li></ul>  |

## 7. Estados de los Proyectos y/o en actividades en proceso

### 1. Atención de Acuerdos de Junta Directiva

Con respecto al estado de atención de los acuerdos de Junta Directiva asignados a la Presidencia Ejecutiva, se encuentran 17 pendientes de atención, de estos 12 son del sistema Gestor de Seguimiento y Control (GESC) antiguo sistema para gestión de



## Caja Costarricense de Seguro Social

acuerdos, que mediante oficio PE-4873-2024, enviado a la Junta Directiva, se solicita depurar 10 de estos acuerdos por diferentes motivos, mismos que se plasman en la matriz de justificaciones adjunta en el Anexo 3.

De los 5 acuerdos pendientes en el Sistema de Fiscalización y Control (SIFC), 4 están en proceso de atención en la Dirección Jurídica, el otro acuerdo pendiente se solicitó a la Junta Directiva aclarar mediante oficio PE-4187-2024, con fecha de 20 de setiembre, una serie de consultas sobre los requerimientos para su cumplimiento, toda vez que, desde la perspectiva de este despacho existe una antinomia respecto a su aplicabilidad, Anexo 4.

### **2. Reactivación de Comisión Local de Educación Permanente (CLEP)**

Dado que la Administración Esquivel Rodríguez inició labores en setiembre del año 2022, debido al cambio de mandatario en la Presidencia Ejecutiva en ese mismo año, se logra en 2024 reactivar la Comisión Local de Educación Permanente y trabajar en el Diagnóstico de necesidades de capacitación-formación y plan (DNCF-Plan) de la Presidencia Ejecutiva CCSS- 2024-2026, mediante el PE-4770-2024, se remite al CENDEISS para su aval el plan propuesto y en el oficio CENDEISS-APDRH-0716-2024 se remite la aprobación por parte del CENDEISS y el plan establecido para Presidencia 2024-2026. Esto permite brindar capacitaciones al personal en diferentes temas y áreas según competencias, a fin de brindar herramientas que puedan ser utilizadas en el desempeño de las funciones del despacho. Anexo 5

### **3. Seguimiento estado de requerimiento a la Auditoría Interna**

De conformidad con las labores a ejecutar por parte de la Jefatura de despacho:

*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.*

Mediante oficio PE-4423-2024, se solicita a la Auditoría Interna se informe, en detalle, las gestiones y avances de cada una de las solicitudes trasladadas por este Despacho a esa unidad, contabilizando 71 solicitudes, al respecto en nota AI-1685, la Auditoría indica el estado de atención, en el PE-5104-2024, se remiten observaciones y solicitud derivadas del oficio AI-1685-2024, esto por cuanto, la Auditoría generó algunos productos tales como informes, asesorías y advertencias, no obstante, no se indica si estas fueron adecuadamente atendidas, o bien, si se encuentran siendo objeto del seguimiento que realiza el ente auditor en el ejercicio del control interno, a este momento no se han emitido respuesta por parte de ente fiscalizador. Anexo 6



## **8. Administración de los Recursos Financieros asignados**

Durante la gestión en la Jefatura de despacho, para el año 2023 a la Presidencia Ejecutiva se le asignó un presupuesto de ₡898,109,865.70 del cual se gastaron ₡802,967,113.65, para una ejecución del 89.41%.

Respecto al 2024, se asignaron recursos por un monto de ₡836,234,336.24, y hasta noviembre se refleja un gasto de ₡599,460,906.62, lo que representa una ejecución del 71.69%, pendiente se apliquen compromisos presupuestados para el mes de diciembre.

## **9. Cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones**

Respecto al cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones de los órganos fiscalizadores, de acuerdo con el oficio PE-DPI-1088-2024 se remite por parte de la Dirección de Planificación Institucional con corte al 10 de octubre de 2024, el estado actual de las disposiciones de los informes de la Contraloría General de la República asignados a la Presidencia Ejecutiva.

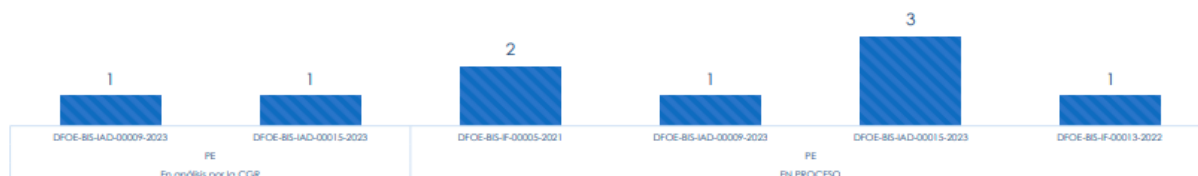
En la cual se observa un total de 9 disposiciones vigentes responsabilidad de la Presidencia Ejecutiva, 2 disposiciones en análisis por parte del ente fiscalizador y 7 disposiciones en proceso de atención por parte de la Presidencia Ejecutiva, las cuales han sido delegadas de acuerdo con las competencias de cada instancia. Anexo 7



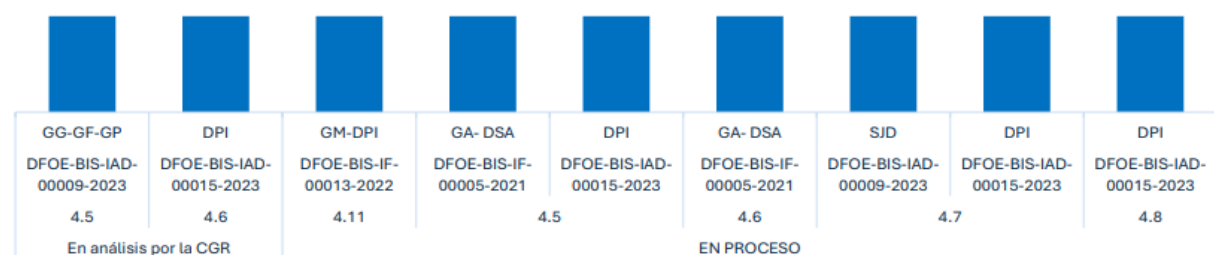
## Caja Costarricense de Seguro Social

Informe elaborado por la Dirección de Planificación Institucional  
Estado de informes emitidos por la Contraloría General de la República a la  
Caja Costarricense de Seguro Social  
Fecha de actualización: 10 de octubre, 2024

### Estado por responsable



### Estado por Delegado



#### Glosario:

- Cumplida: la disposición ha sido atendida por la CCSS y cuenta con el aval de la CGR
- En análisis CGR: la disposición ha sido atendida por parte de la CCSS, pero se encuentra en análisis su aval por parte de la CGR.
- En Proceso: la disposición está en proceso de atención dentro del plazo establecido por la CGR.

Elaborado por: Miriam Martínez Fallas

Fuente: PE-DPI-1084-2024

## CONCLUSIÓN

### 10. Sugerencias y Observaciones

Dentro de las sugerencias se visualiza que para un efectivo uso de los recursos disponibles la Presidencia Ejecutiva y por ende el despacho debe encausar sus esfuerzos con un enfoque estratégico y menos operativa.

Como se ha mencionado en este informe la cantidad de solicitudes y requerimientos de información que ingresan al despacho para ser gestionadas y atendidas terminan redireccionados a la unidad en competencia para su atención por lo que se recomienda desde el Centro de Correspondencia institucional explorar las alternativas para una gestión más célere, así mismo desde la Dirección de Comunicaciones una campaña para que los usuarios canalicen con las instancias correspondientes sus peticiones

Adicionalmente, con el volumen de documentos que deben ser firmados según su complejidad y competencia se firman por la jefatura de Despacho o bien por la Presidenta Ejecutiva, lo que, en ocasiones por las diversas actividades, reuniones o incluso giras se



puede ocasionar un cuello de botella, por lo que se recomienda se implemente un flujo más ágil en el que de acuerdo con las temáticas los asesores puedan firmar algunos oficios y la jefatura de la subárea por delegación firme algunos otros.

Por otra parte, que evidenciado que la dinámica en la Presidencia Ejecutiva ha cambiado, y cada vez hay más requerimientos de entes fiscalizadores y otros, por lo que se debe reflexionar en el fortalecimiento del recurso humano del despacho y valorar la integración de asistentes ejecutivos de Presidencia, que brinden apoyo a los asesores y a la jefatura de la subárea en las diferentes actividades que permitan un desempeño más eficaz de este.

## ANEXOS

### 11. Acta de Entrega formal de Activos.

Se adjunta acta de entrega formal de activos con la descripción de los activos que la Administración me otorgó en custodia para realizar mis tareas y las del despacho en general, los cuales enumero a continuación:

| N° Placa | Descripción del activo  |
|----------|---|
| 1266106  | MONITOR HP E22- G4- L97477-101  |
| 1266107  | MONITOR HP E22- G4- L97477-101  |
| 1266109  | MONITOR HP E22- G4- L97477-101  |
| 1369431  | PORTATIL CORE I7, MARCA HP, MODELO PROBOOK 640G9                                    |
| 1369434  | PORTATIL CORE I7, MARCA HP, MODELO PROBOOK 640G9                                    |
| 1415520  | PORTATIL ULTRADELGADA MARCA DELL MODELO LATITUDE 5420, CON7P5R6O,1C8E2.S1A4 DOR I7. |
| 1418556  | MONITOR HP E22- G4- L97477-101  |
| 1418560  | MONITOR HP E22- G4- L97477-101  |
| 1418564  | MONITOR HP E22- G4- L97477-101  |
| 1418566  | MONITOR HP E22- G4- L97477-101  |
| 1455962  | MONITOR LED, MODELO P22H G4, MARCA HP DE 21 PULGADAS                                |
| 1475030  | DESKTOP MINI PC PRODESK 600 G6  |
| 1475046  | DESKTOP MINI PC PRODESK 600 G6  |
| 1475242  | DESKTOP MINI PC PRODESK 600 G6  |
| 1475246  | DESKTOP MINI PC PRODESK 600 G6  |
| 1475392  | DESKTOP MINI PC PRODESK 600 G6  |
| 1475394  | DESKTOP MINI PC PRODESK 600 G6  |
| 971590   | MONITOR PLANO MARCA HEWLETT-PACKARD MODELO HP                                       |
| 1045058  | UPS UNIDAD DE POTENCIA ININTERRUMPIDA   |



## Caja Costarricense de Seguro Social

|         |                                     |
|---------|-------------------------------------|
| 1149754 | MONITOR MARCA HP VH24 LED 23.8"     |
| 1266104 | MONITOR HP E22- G4- L97477-101      |
| 1269122 | MONITOR LED 54.61CM (21.5 PULGADAS) |
| 1371980 | SOFA DE TRES PLAZAS COLOR NEGRO.    |
| 1371981 | SOFA DE UNA PLAZA COLOR NEGRO.      |
| 1373392 | SOFA DE DOS PLAZAS COLOR NEGRO.     |
| 1418554 | MONITOR HP E22- G4- L97477-101      |

## 12. Otros anexos.

1. Manual Organizacional de la Presidencia Ejecutiva
2. Informe de resultados valoración de riesgos operativos, GA-1651-2024-GA-DSA-0303-2024-DSA-AGCI-0083-2024
3. PE-4873-2024
4. PE-4187-2024
5. Comisión Local de Educación Permanente y Plan DNE
6. PE-4423-2024
7. PE-DPI-1088-2024
8. Acta de Entrega Formal de Activos

FIRMA DE TITULAR SUBORDINADO

---

**Nombre y firma digital**