

1. Justificación del proceso de reestructuración

La Caja Costarricense de Seguro Social es la institución del sector salud responsable de administrar los seguros de salud y de pensiones, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 73 de la Constitución Política.

Para desarrollar en forma efectiva las acciones encomendadas, la Institución recibe los aportes de tres grupos de interés: Patrono, Estado y Trabajadores, quienes con sus contribuciones, permiten otorgar los servicios de salud y las pensiones a la población.

Debido a la crisis financiera que enfrenta actualmente la Institución, se requiere aplicar ajustes importantes a lo interno de la organización, con el propósito de equilibrar en forma permanente los gastos con respecto a los ingresos recibidos, mediante la racionalización y optimización de los recursos y el desarrollo de acciones orientadas a lograr la efectividad, articulación y coordinación de esfuerzos de las unidades de trabajo.

Este problema financiero ha sido planteado por diversos grupos externos que analizaron las posibles causas que incidieron en la crisis, entre ellos, el Equipo de Expertos Nacionales y la Organización Panamericana de la Salud (OPS). A lo interno de la Institución, la Auditoría Interna y el Equipo Técnico Intergerencial revisaron los aspectos de gestión, funcionamiento, recursos, entre otros elementos, señalando algunas situaciones que afectan el desempeño de las diversas unidades de trabajo de las oficinas de Sede.

Entre los factores internos identificados que han incidido en la crisis financiera de la Institución, están:

- Déficit proyectado en las finanzas de la Institución, lo cual obliga a controlar en forma efectiva los gastos en las partidas de Servicios Personales, Servicios no Personales, Transferencias Corrientes e Inversión. Además, es necesario realizar esfuerzos adicionales para mejorar la recaudación, el aseguramiento y la optimización de los recursos institucionales, entre otros elementos.
- Sobreejecuciones presupuestarias, lo cual implica que las unidades están gastando más de lo autorizado en el periodo, ejemplo: tiempo extraordinario, guardias y disponibilidades médicas. Esta situación requiere aplicar medidas de contención para controlar el gasto, entre ellas, la subejecución de presupuesto, la redistribución de montos asignados a las diversas partidas de acuerdo con las prioridades definidas por las autoridades correspondientes, implementación de tres turnos de atención en los centros de salud, etc.

- Creación de plazas y unidades organizacionales, cálculo en el pago de la cesantía, incentivos salariales, reasignaciones de puestos, alquileres producto del crecimiento de puestos en el nivel central, contratación de servicios de salud a terceros, vigilancia y limpieza, consultorías, entre otros, han implicado incrementos significativos en los gastos de la Institución, lo cual requirió a las autoridades superiores establecer algunas medidas para optimizar los recursos, con el propósito de contribuir a mejorar la gestión y la sostenibilidad financiera.

En materia de organización y funcionamiento del nivel central, en el estudio elaborado por el Equipo Técnico Intergerencial, se determinaron problemas de estructura funcional y organizacional, de recursos humanos y de gestión, principalmente en los siguientes aspectos:

- Unidades informales.
- Fraccionamiento de procesos.
- Unidades que desarrollan acciones que no corresponden a su ámbito de competencia.
- Duplicidad funcional.
- Alta segmentación en puestos asistenciales, técnicos y administrativos.
- Funciones similares para categorías ocupacionales diferentes.
- Profesionales en ciencias de la salud en funciones administrativas.
- Personal de informática en labor administrativa.
- Incumplimiento de la normativa establecida.
- Unidades organizativas o jefaturas con poco o ningún personal a cargo.
- Utilización inadecuada de plazas y del recurso humano.

Lo anterior, implica que en el nivel central se presenten costos administrativos y burocráticos innecesarios que afectan la eficacia y eficiencia de las diversas unidades de trabajo; además, se dediquen recursos físicos, humanos, materiales, tecnológicos y financieros, que incrementan los gastos en las partidas presupuestarias de Servicios Personales y Servicios no Personales, repercutiendo en forma directa las finanzas de la Institución.

Por otro lado, la Política de Empleo de la Institución señala que en los datos reflejados en las liquidaciones presupuestarias, en términos generales, los porcentajes de crecimiento de los egresos son mayores que los ingresos, por ello es importante controlar los gastos corrientes (salarios, contratación administrativa, entre otros) y sensibilizar a los responsables de las unidades ejecutoras, para que

colaboren en la aplicación de la políticas de racionalización establecida por la Junta Directiva.¹

Debido a que los gastos por servicios personales impactan en forma importante las finanzas de la Institución, se requiere tomar las medidas correctivas necesarias para resolver el problema de la crisis financiera institucional.

Una de las medidas establecidas por la Junta Directiva, para ordenar la gestión de las diversas unidades de Sede, es iniciar con un proceso de reestructuración organizacional del nivel central, que permita resolver las situaciones identificadas en el diagnóstico elaborado por el Equipo Técnico Intergerencial y lograr la efectividad organizacional, en beneficio de los usuarios. El mismo, implica un cambio en la estructura, producto de un nuevo diseño funcional y a una reducción del tamaño de la organización, alineado a las políticas y estrategias definidas por las autoridades superiores, orientadas a fortalecer la administración, racionalizar los costos operativos y lograr mayor oportunidad en la toma de decisiones.

¹ De conformidad con el informe de la Política Integral de Recursos Humanos, Gestión, Empleo y Salarios 2012, cuadro 3.