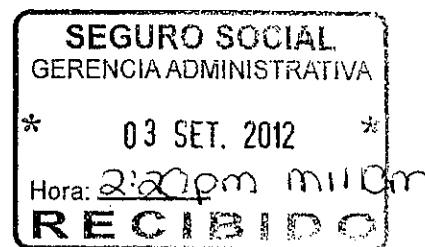


CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
Junta Directiva  
Apartado 10105 Teléfonos: 2539-1130; 2222-4221  
Fax (506) 2223-3960  
San José, Costa Rica



03 de septiembre de 2012  
N°44.480

Señores

Dra. Ileana Balmaceda Arias

**Presidenta Ejecutiva**

Dra. María Eugenia Villalta Bonilla

**Gerente Médico**

Lic. Luis Fernando Campos Montes

**Gerente Administrativo**

Lic. Gustavo Picado Chacón

**Gerente Financiero**

Lic. José Luis Quesada Martínez

**Gerente de Pensiones**

Arq. Gabriela Murillo Jenkins

**Gerente Infraestructura y Tecnologías**

Ing. Dinorah Garro Herrera

**Gerente de Logística**

Presente

Estimadas señoras:

Estimados señores:

Transcribo a ustedes, para los fines consiguientes, lo dispuesto por la Junta Directiva, en el artículo 2° de la sesión N°8598, celebrada el 28 de agosto de 2012, que a la letra se lee así:

#### “ARTICULO 2°

Finalmente, teniendo a la vista el oficio N° GA-33.667-12 fechado 24 de agosto del año en curso, firmado por el Gerente Administrativo, que en adelante se transcribe, en lo pertinente:

“La Institución, inmersa en la relevancia de ejecutar acciones tendientes a mejorar la gestión y efectividad, optimizando los recursos disponibles sin poner en riesgo la prestación de los servicios que brinda, ha visto la necesidad de revisar su estructura organizativa en pos de alinearla e impulsar un cambio cuali-cuantitativo que fortalezca la rectoría del nivel central, reduciendo el tamaño de la organización, redistribuyendo los recursos existentes y promoviendo una estructura horizontal, plana y flexible.

Como un primer paso, la Junta Directiva en el artículo 9° de la sesión 8532 dispuso:

*“(…) Solicitar a la Presidencia Ejecutiva que, con la mayor brevedad posible, organice un equipo técnico especial para que realice una revisión de*

CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Junta Directiva

Apartado 10105 Teléfonos: 2539-1130; 2222-4221

Fax (506) 2223-3960

San José, Costa Rica

*la estructura organizacional de la Presidencia Ejecutiva y de las Gerencias, en sus diferentes dependencias, sus tareas, proyectos, costos, duplicación de funciones y que sea presentado a esta Junta Directiva para las acciones que ésta estime pertinente (...)*

Para tales efectos, se conformó un equipo de trabajo, definiéndose además que a través de esta Gerencia se realizara y presentara el estudio técnico relacionado con la *"Reestructuración y simplificación del nivel central"*.

En ese contexto, el equipo de trabajo concluyó y entregó el *"Diagnóstico de la Estructura Funcional y Organizacional del Nivel Central"*, documento contenido en el disco compacto que se adjunta (Anexo 1), el cual fue analizado y discutido en el seno del Consejo de Presidencia y Gerencias.

Entre los principales hallazgos contenidos en el diagnóstico indicado, se citan:

- Existencia de 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 administrativo
- Funciones similares para categorías ocupacionales diferentes
- Profesionales en ciencias de la salud en funciones administrativas
- Personal de informática en labor administrativo
- Unidades organizativas o jefaturas con poco o ningún personal a cargo
- Utilización inadecuada de plazas y del recurso humano, entre otros.

Asimismo, entre las recomendaciones planteadas, destacan 3 atinentes a: Proceso de reestructuración Organizacional del Nivel Central, Manual Descriptivo de Puestos y la realización de un Estudio de Cargas de Trabajo.

Tras el análisis de las mismas, se determinó que su abordaje, así como el de las dos restantes recomendaciones, debe ser posterior a los cambios de estructura organizacional propuestos, lo cual es acorde con lo dispuesto por ese estimable Órgano Colegiado en el artículo 10 de la sesión N° 8545 relacionado con las acciones para la atención del *"Informe del equipo de especialistas nacionales nombrado para el análisis de la situación del seguro de salud"*, cuya recomendación N° 56 señala:

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

Para la cual, la Junta Directiva dispuso en lo que interesa:

**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Junta Directiva

Apartado 10105 Teléfonos: 2539-1130; 2222-4221

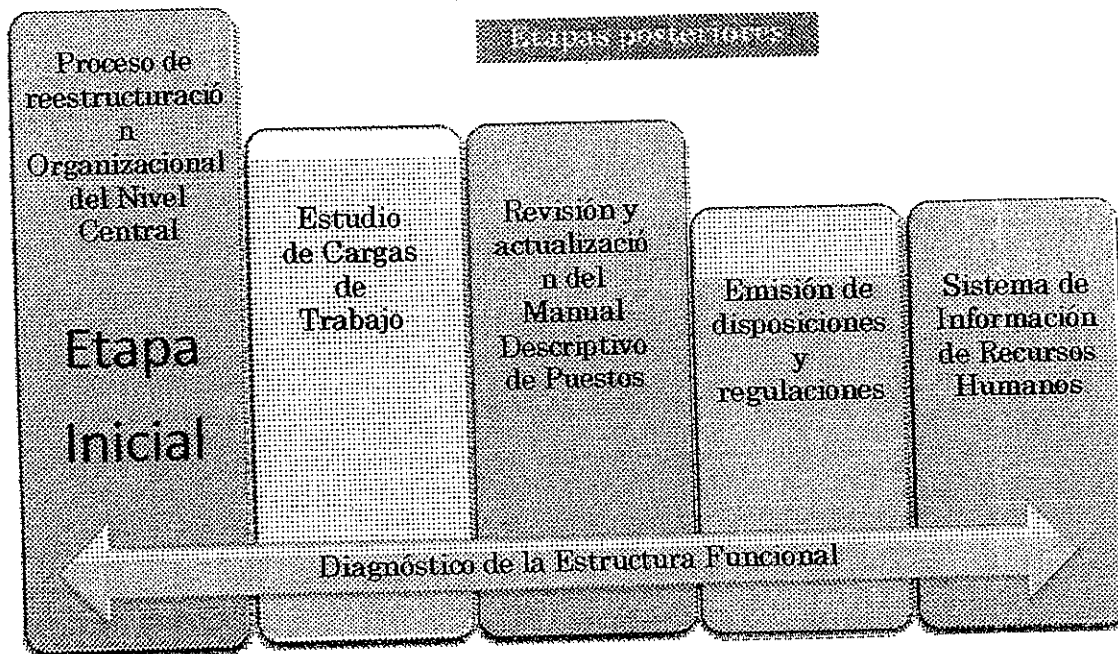
Fax (506) 2223-3960

San José, Costa Rica

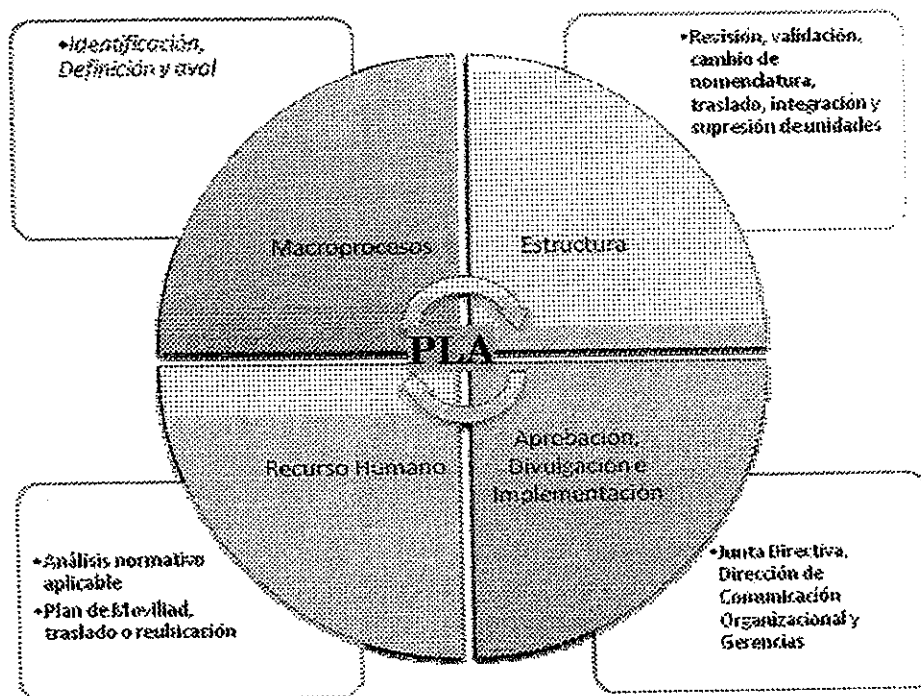
*"..., la Junta Directiva manifiesta que las acciones relacionadas a la creación y asignación de plazas y a la reestructuración y simplificación del nivel central han venido siendo atendidas por la Institución previo a la emisión del informe. A este respecto, la Junta Directiva ha tomado previamente acuerdos relacionados con este punto, por tanto, como parte del seguimiento a los acuerdos instruye a la Gerencia Administrativa para que presente a esta Junta Directiva, en un plazo no mayor a los 3 (tres) meses, un informe con los resultados obtenidos en cuanto a la revisión de la estructura organizacional, su respectiva asignación de plazas, la viabilidad legal y técnica del cumplimiento de la recomendación y las propuestas de mejora correspondientes por implementar."*

En ese contexto, la Presidencia Ejecutiva y Gerencias, en armonía con la instrucción de Junta Directiva, se han avocado a desarrollar la etapa inicial de este proceso tan importante, definiéndola como *"Plan funcional y organizacional del Nivel Central"*, lo cual conllevará a la reestructuración y simplificación del mismo.

De manera gráfica, se presenta seguidamente las recomendaciones contenidas en el Diagnóstico elaborado por el *"Equipo Técnico Intergerencial"*, las cuales se plantean trazando cinco grandes acciones, en dos etapas.



Tal y como se indica en los párrafos anteriores, al ser el proceso de reestructuración del nivel central, la etapa inicial y fundamental para lograr implementar una estructura simplificada, coherente y racional acorde con los procesos de trabajo, la Presidencia Ejecutiva en coordinación con las Gerencias, se han orientado a conducir la ejecución de dicho Plan, el cual se plantea fundamentalmente en cuatro componentes según el siguiente diagrama:



En esa línea, al ser el inicio del proceso de reorganización del nivel central, un insumo para ordenar el accionar de este ámbito institucional, se establecieron en el documento denominado "*Marco General para la reestructuración organizacional del nivel central de la CCSS*" (Anexo 2), los principios en que se sustentará su reestructuración; y que servirán de base y guía facilitadora para la implementación de los cambios estructurales y organizacionales, para lo cual adicionalmente, se diseñó un cronograma de trabajo correspondiente a la fase de análisis y diseño de la Simplificación de la Estructura Organizacional y la Racionalización del Recurso Humano del Nivel Central (Anexo 3).

Según se establece en las etapas del cronograma propuesto, la Presidencia Ejecutiva y las distintas Gerencias analizarán la situación actual de la organización, y a partir de los principales macroprocesos institucionales definidos, se identificarán los cambios que se deben aplicar para simplificar la estructura organizacional del nivel central.

CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Junta Directiva

Apartado 10105 Teléfonos: 2539-1130; 2222-4221

Fax (506) 2223-3960

San José, Costa Rica

Producto del compromiso de la Presidencia Ejecutiva y el cuerpo gerencial, se ha avanzado en el proceso de análisis de la organización del nivel central, siendo que el nivel gerencial, ha identificado los posibles cambios que se requieren aplicar en su estructura organizativa, para que se desarrolle con mayor efectividad la gestión que les compete realizar. Además en el taller efectuado en fechas pasadas, se logró un significativo avance al haber sido posible definir macroprocesos institucionales, clasificados según las siguientes categorías:

- a. Sustantivos
- b. De apoyo
- c. Estratégicos
- d. Seguimiento y Mejora
- e. Aporte

Como se presenta en el Anexo 4 *"Mapa de Procesos Institucional"*, cada uno de los macroprocesos contiene una serie de procesos relacionados con la gestión y el quehacer de la Institución a través de sus gerencias, de tal manera que se está analizando en forma integral e intergerencial, la participación de cada instancia organizacional en los procesos definidos, abordándose de esta manera el componente que corresponde a la Estructura.

Asimismo, en lo que respecta al componente del Recurso Humano, es importante señalar que la reestructuración del nivel central, va de la mano con el análisis del recurso humano asignado a las diversas gerencias y unidades adscritas, con el propósito de determinar la cantidad y calidades del mismo y con base en las necesidades de personal en el nivel local, lograr la reubicación de funcionarios que permita fortalecer los establecimientos de salud y sucursales para atender con mayor efectividad las necesidades institucionales y de nuestros usuarios.

Para tales efectos, la Dirección de Administración y Gestión de Personal ha elaborado los documentos denominados *"Plan de movilidad laboral voluntaria"*, así como el de *"Traslado Horizontal Voluntario"* (Anexo 5) en los cuales en términos generales, se establecen los lineamientos para reducir la cantidad de plazas en aquellas áreas o programas que la Administración valore, usando criterios técnicos de oportunidad y conveniencia que permita la eliminación de duplicidad de funciones, brindando un mejor aprovechamiento de los recursos y contribuyendo al fortalecimiento de la eficiencia en la prestación de los servicios.

Finalmente, dado que dentro de las etapas y componentes presentados, es fundamental la aprobación de distintos lineamientos y directrices por parte de ese estimable Órgano Colegiado, se rinde este informe de avance a esa Junta Directiva, con los anexos que contienen en detalle, este planteamiento tan trascendental para la Institución, sugiriendo además, la siguiente propuesta de acuerdo (...),

la Junta Directiva, habiéndose hecho la respectiva presentación del citado informe Diagnóstico de la Estructura Funcional y Organizacional del Nivel Central", el cual, a su vez, refiere al "Plan funcional y organizacional del Nivel Central" propuesto para mejorar la

**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Junta Directiva

Apartado 10105 Teléfonos: 2539-1130; 2222-4221

Fax (506) 2223-3960

San José, Costa Rica

gestión y efectividad, optimizar los recursos disponibles de la Institución, y que se compone de los documentos titulados "Marco General para la reestructuración organizacional del nivel central de la Caja Costarricense de Seguro Social", cronograma de trabajo "Fase Análisis y Diseño: Simplificación de la Estructura Organizacional y Racionalización del Recurso Humano del Nivel Central", "Mapa de Procesos Institucional", "Plan de movilidad laboral voluntaria" y "Traslado Horizontal Voluntario", con base en la recomendación del señor Gerente Administrativo y del Consejo de Presidencia y de Gerencias **ACUERDA:**

**ACUERDO PRIMERO:** dar por recibido el documento denominado "Diagnóstico de la Estructura Funcional y Organizacional del Nivel Central" y por cumplido lo dispuesto en el artículo 9° de la sesión número 8532.

**ACUERDO SEGUNDO:** con base en el diagnóstico "Diagnóstico de la Estructura Funcional y Organizacional del Nivel Central", instruir a la Administración para que inicie el proceso de reestructuración, según el "Plan funcional y Organizacional del Nivel Central".

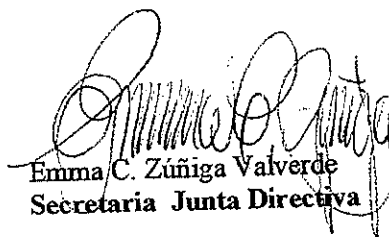
Asimismo, aprobar el "Marco General para la reestructuración organizacional del nivel central de la Caja Costarricense de Seguro Social" y su respectivo cronograma de trabajo, e instruir a las Gerencias Médica, Financiera, de Pensiones, de Logística, de Infraestructura y Tecnologías, y Administrativa para que, bajo la coordinación de la Gerencia Administrativa, continúen con el proceso iniciado.

**ACUERDO TERCERO:** aprobar el "Plan de movilidad laboral voluntaria" y "Traslado Horizontal Voluntario" elaborados por la Dirección de Administración y Gestión de Personal, tomando en consideración el marco jurídico referido por la Dirección Jurídica en el oficio número DJ-5619-2012.

**ACUERDO CUARTO:** sobre la ejecución e implementación de lo anterior, solicitar a la Gerencia Administrativa presentar a esta Junta Directiva un informe cada tres meses.

**ACUERDO FIRME".**

Atentamente,

  
Emma C. Zúñiga Valverde  
Secretaria Junta Directiva



ci: Auditoría