



ADCO-061-2018
22 de marzo de 2018

Lic. Walter Javier Campos Paniagua

Director a.i.

Dirección de Administración y Gestión de Personal (DAGP)

Asunto: Entrega Informe de Fin de Gestión.

Señor Director:

Considerando lo siguiente:

- a. Que el suscrito ocupa la plaza No. 01196, Jefe de Área de Sede, en condición de Jefe del Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, adscrita a la Dirección de Administración y Gestión de Personal.
- b. Que con base en los requisitos y condiciones del Régimen de IVM, he adquirido el derecho a la jubilación, por lo cual he comunicado a la DAGP, por medio de la nota ADCO-052-2018 del 26 de febrero de 2018, que laboro hasta el viernes 30 de marzo de 2018, en consecuencia, me acojo a la pensión a partir del día 31 de marzo de 2018.
- c. Que la Ley de Control Interno No. 8292, en el artículo 12 inciso e), requiere de los titulares subordinados un informe de fin de gestión, de acuerdo con las directrices que al efecto haya emitido la Contraloría General de la República, las cuales fueron publicadas en la Gaceta No. 131 del 7 de julio de 2005, véase D-1-2005-CO-DFOE.

Procedo a entregar el Informe Final de Gestión, de acuerdo con la regulación establecida.

Resumen Ejecutivo:

El Informe Final, según las directrices, se basa en la gestión que el suscrito realiza desde que asumió formalmente el Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, a partir de enero del año 2008 hasta la fecha de jubilación, 30 de marzo de 2018.

Contiene los resultados de la gestión sustantiva ejecutada, en cada periodo, la cual se sustenta en los documentos que se detallan en el Informe. Los resultados de esta gestión están contenidos en informes anuales y especiales que periódicamente se entregaron al superior jerárquico correspondiente. En algunos periodos se consideró necesario detallar aspectos relevantes de un proyecto o programa especial que se hubiera asumido por el Área, relacionado directamente con la institucionalización de la cultura organizacional.

Se informa además de otros aspectos de la gestión, vinculados con el control interno y sus herramientas, lo relacionado con el inventario de activos y bienes asignados al Área.

El informe detalla la programación operativa en ejecución y proyectada para el 2018, contenida en las herramientas establecidas en el Área.

Por medio del correo electrónico institucional, en un archivo en formato PDF, con mi firma digital, estoy remitiendo el documento a su persona y a los siguientes funcionarios (as) institucionales, en concordancia con las directrices de la Contraloría General de la República.

- Lic. Ramsés Román Sánchez, Jefe, Área de Comunicación Digital, administrador de la WEB.
- Lic. Esteban Guillén Chacón, Jefe, Subárea Gestión de Recursos Humanos, Oficinas Centrales
- No hay copia al sucesor porque no hay designación.

Atentamente,

Área Desarrollo de la Cultura Organizacional

Lic. Martín Gutiérrez León, MSc.

Jefe

Cc: Lic. Ramsés Román Sánchez, Jefe, Área de Comunicación Digital, CCSS

Lic. Esteban Guillén Chacón, Jefe, Subárea Gestión de Recursos Humanos, Oficinas Centrales

Archivos digitales ADCO 2018



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
Gerencia Administrativa

Dirección de
Administración y Gestión de Personal

Area Desarrollo de la Cultura
Organizacional

Informe de fin de gestión

Lic. Martín Gutiérrez León, M.Sc.

22 de marzo de 2018

Tabla de contenido

Contexto organizacional y funcional	5
Informes periódicos de la gestión	6
Gestión sustantiva del periodo 2008	3
Gestión sustantiva del periodo 2009	7
Gestión Sustantiva del periodo 2010.....	10
Gestión sustantiva del periodo 2011	12
Gestión sustantiva de periodo 2012.....	14
Proyecto Institucionalización del Modelo de cultura Organizacional en la Región Chorotega de Sucursales.....	15
Institucionalización de la Cultura Organizacional, Plan Estratégico Institucional y cuadro de mando Instituciones 2007-2012.....	20
Gestión sustantiva de periodo 2013.....	22
Gestión sustantiva de periodo 2014.....	24
Gestión sustantiva de periodo 2015.....	26
Gestión sustantiva de periodo 2016.....	27
Gestión sustantiva de periodo 2017.....	28
Programa del componente Actitudinal de los funcionarios de la CCSS,2016-2017.....	30
Participación en el Proyecto Desarrollo Integral de las funciones Estratégicas de Recursos Humano.....	31
Estado de la Autoevaluación del Control Interno Institucional.....	32
Estado de proyectos especiales.....	32
Logros alcanzados durante la Gestión y sugerencias.....	32
Estado actual de cumplimiento de recomendaciones, disposiciones y lineamientos de informes de Auditoría de Órganos de control externo, de la Contraloría General de la República.....	33
Activos.....	33
Gestión periodo 2018.....	34

1. Contexto organizacional y funcional del Área.

Con base en la nota DDO-0282-2008 del 27 de junio de 2008, del Lic. Eduardo Aguilar Jiménez, Director de la Dirección de Desarrollo Organizacional, se estableció la designación formal como Jefe Departamento de Sede en el Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, a partir del 1º de junio de 2008, plaza No. 01196.

De acuerdo con lo anterior asumí funciones de jefatura formalmente en el Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, a partir del 1º de junio de 2008, pero venía asumiendo la coordinación del Área, por lo cual el presente Informe inicia con la gestión a partir de enero de 2008.

La gestión sustantiva del Área tiene fundamento en el Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo Organizacional, aprobado por la Junta Directiva en el artículo 4 de la sesión N° 8136 del 01 de marzo de 2007.

Con base en Resolución DDO-075-2013 del 28 de octubre de 2013, Resolución GA-28448-13 del 4 de octubre de 2013, se trasladó, a partir del 04 de noviembre de 2013, el Área de Desarrollo de la Cultura Organizacional, de la Dirección de Desarrollo Organizacional a depender jerárquicamente de la Dirección de Administración y Gestión de Personal. Véase además circular GA-28822-13 del 18 de noviembre de 2013.

De acuerdo con la Estructura por productos y procesos, establecida en el Manual de Organización, le corresponde al Área desarrollar el proceso de Cultura Organizacional.

El desarrollo y ejecución de la gestión se realiza en concordancia con los siguientes documentos:

- El Modelo de Cultura Organizacional de la CCSS, aprobado por la Junta Directiva en el artículo 4º de la sesión N° 7917 del 14 de diciembre de 2004.
- El Plan de Implementación del Modelo de Cultura Organizacional de noviembre de 2005, avalado por la Gerencia División Administrativa por medio de la nota N° 45991 del 9 de diciembre de 2005.
- Las metas establecida en el PAO de cada periodo, en congruencia con lo dispuesto en el Plan Estratégico Institucional, en el Cuadro de Mando Gerencial, disposiciones y prioridades que disponga la Dirección.

Es pertinente considerar que el Plan de Implementación del Modelo de Cultura Organizacional, aprobado en el año 2005, está integrado por tres etapas, con el propósito de lograr la Institucionalización de la Cultura Organizacional. Estas etapas son las siguientes:

- a) Divulgación de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional, la Sensibilización al cambio Institucional y el Desarrollo de la Capacidad Gerencial.
- b) Proceso de inducción y socialización del nuevo funcionario. Apoyo a las acciones de inducción y reinducción de los trabajadores (as).
- c) Mantenimiento y reforzamiento del proceso.

Cada una de estas etapas involucran diferentes actividades que se deben desarrollar por medio de los recursos disponibles en el Área, la Dirección y a través de alianzas estratégicas con otros actores institucionales, vinculados con la cultura organizacional.

La Etapa a) consta de tres fases:

1º Divulgación de los Componentes del Modelo de Cultura Organizacional.

2º Sensibilización al cambio y desarrollo Institucional, en concordancia con las políticas y planes estratégicos establecidos.

3º Desarrollo de la capacidad gerencial, que contiene cuatro talleres en los temas de actitud positiva y motivación, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos.

La Etapa b) implica la participación del Área en diferentes actividades de la Institución, en las cuales se promueve el desarrollo y consolidación de la cultura organizacional. Con el propósito de cumplir con esta etapa, se realiza la exposición del Modelo de Cultura de la CCSS y de aspectos organizacionales (políticas, plan estratégico, visión hacia el 2025, entre otros), en los cursos de inducción a los nuevos trabajadores (as), en los cursos de reinducción, para funcionarios (as) con diferentes años de servicio, entre otras actividades, que desarrollan las Unidades de Gestión de Recursos Humanos de los Hospitales, Áreas de Salud, en Oficinas Centrales y otras unidades de trabajo.

En relación con la Etapa C), mantenimiento y reforzamiento del proceso, se desarrollan acciones de divulgación de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional, por medio de afiches, desplegados, mensajes en la web master, entre otras acciones. La etapa además tiene establecido la definición y capacitación de facilitadores y de promotores del proceso.

- A partir del periodo 2013, con la aprobación de la Política Integral de Buen Trato, le corresponderá al Área, la divulgación de los componentes y contenidos de esta nueva herramienta institucional, vinculada a la cultura organizacional. La política fue aprobada por la Junta Directiva en el artículo 1° de la sesión No. 8626 del 7 de marzo de 2013.

2. Informes periódicos de la gestión.

En cumplimiento de la regulación y disposiciones, externas e internas, la rendición de cuentas de la gestión, ha sido una constante en la Dirección de Desarrollo Organizacional. Los diversos informes requeridos por el Sistema de Control Interno, los relativos al avance y ejecución del PAO (trimestrales, semestrales, anuales), al presupuesto de operaciones y otros especiales, solicitados por las autoridades, se atendieron de conformidad, oportunamente.

El presente Informe de Fin de Gestión se elabora básicamente con los datos de los siguientes documentos, considerando que son informes relacionados integralmente con la gestión sustantiva de cada periodo anual, o bien de un proyecto o programa especial, que ejecutó el Área.

- ADCO-149-2008, 18 de diciembre de 2008, Informe anual de labores periodo 2008.
- ADCO-198-2009, 18 de diciembre de 2009, Informe anual de labores periodo 2009
- ADCO-001-2011, 06 de enero de 2011, Informe anual de labores periodo 2010.
- ADCO-233-2010, 23 de diciembre de 2010, Informe final del Proyecto Institucionalización del Modelo de Cultura Organizacional en la Región de Sucursales Chorotega 2009-2010.
- ADCO-001-2012, 03 de enero de 2012, Informe anual de labores periodo 2011.
- ADCO-043-2013, 22 de febrero de 2013, Informe de gestión y resultados, periodo 2012.
- ADCO-186-2011, 18 de octubre de 2011, Informe especial, del Cumplimiento de las metas del Plan Estratégico Institucional PEI2007-2012, PEI 2010-2015, Institucionalización de la Cultura Organizacional.
- ADCO-031-2014, 31 de enero de 2014, Informe de gestión y resultados, periodo 2013.
- ADCO-034-2015, 16 de enero de 2015, Informe de gestión y resultados, periodo 2014.
- ADCO-062-2016, 22 de enero de 2016, Informe de gestión y resultados, periodo 2015.
- ADCO-076-2017, 01 de febrero de 2017, Informe de gestión y resultados, periodo 2016.
- ADCO-030-2018, 18 de enero de 2018, Informe de gestión y resultados, periodo 2017.

En lo que corresponde al avance de la gestión del periodo 2018, se presenta al final un estado de situación del PAO 2018 y otros aspectos relacionados, a la fecha del presente Informe.

3. Gestión sustantiva del periodo 2008.

Los resultados de la gestión sustantiva del año 2008, se resumen básicamente en el Cuadro 6, del Informe ÁDCO-149-2008 del 18 de diciembre de 2008:

Cuadro 6
Resumen de las sesiones de trabajo y talleres
2008

Objetivo de las sesiones de trabajo y talleres realizados	Cantidad de sesiones y talleres	Cantidad de funcionarios (as) participantes
1° y 2° Fase: Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional y Sensibilización, Programado en el PAO 2008.	59	1247
1° y 2° Fase: Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional y Sensibilización, sesiones y talleres no programados.	42	1762
3° Fase, Desarrollo de la Capacidad Gerencial (Talleres de motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos), programado en el PAO 2008	8	170
3° Fase, Desarrollo de la Capacidad Gerencial (Talleres de motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos), no programados.	59	349
Talleres y sesiones de trabajo sobre temas socio laborales, no programados, requeridos por las unidades de trabajo.	68	1343
TOTAL	236	4871

De acuerdo con la evaluación realizada, se estableció el cumplimiento efectivo de las metas del periodo.

En lo que se refiere a la meta No. 2 del PAO-2008 se estableció elaborar un documento o desarrollar una actividad, por medio de la cual se comunicara a los funcionarios (as) aspectos del Modelo de Cultura Organizacional. Estas actividades corresponden a la etapa c) Mantenimiento y reforzamiento del proceso, del Plan de Implementación.

Con el fin de dar cumplimiento a esta meta, se ejecutaron las siguientes actividades:

- Impresión de 15000 folletos con los componentes del Modelo de Cultura Organizacional para distribución a los participantes en las sesiones de trabajo.
- Acuerdo de la Comisión Institucional de Papelería para la impresión en el reverso de los file de manila, de uso institucional, la misión y la visión de la C.C.S.S. para el conocimiento e interiorización por los funcionarios.
- Divulgación de aspectos históricos del desarrollo de la Institución por medio de la Web, en el link Infocaja-Caja de Mensajes, durante el mes de octubre y noviembre de 2008, como contexto de la celebración del Día del Trabajador, 22 de octubre. Se emitieron seis mensajes.

4. Gestión sustantiva del periodo 2009

Los resultados de la gestión sustantiva del año 2009, se resumen básicamente en el Cuadro 4, del Informe ÁDCO-198-2009 del 18 de diciembre de 2009:

Cuadro 4
Ejecución de sesiones de trabajo y talleres
2009
(Resumen general)

Objetivo de las sesiones de trabajo y talleres realizados	Cantidad de sesiones y talleres	Cantidad de funcionarios (as) participantes
1) Talleres y sesiones de trabajo Institucionalización de la Cultura Organizacional Meta 16 - PAO 2009	98	782
2) Sesiones de trabajo Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional- Cursos de Inducción y Reinducción 2° Etapa del Plan de Implementación del Modelo	33	686
3) Talleres interactivos Temas socio-administrativos	77	1919
TOTAL	208	3387

Con base en la Evaluación del PAO-2009, se estableció que las metas se habían cumplido satisfactoriamente.

En el año 2009, además de la gestión sustantiva y las funciones operativas desarrolladas, dos actividades fueron relevantes para el Área Desarrollo de la Cultura Organizacional.

4.1. Proyecto Institucionalización del Modelo de Cultura Organizacional de la C.C.S.S. en la Región de Sucursales Chorotega.

De acuerdo con el Cuadro de Mando Institucional y en concordancia con las acciones estratégicas asignadas en el año 2008, se presentó por parte de la Dirección de Sistemas Administrativos a las Direcciones y sus unidades de trabajo, la exposición “Repensando la Gerencia Administrativa - Una visión renovada”. Dentro de este contexto gerencial de renovación, se establecieron los siguientes lineamientos:

- “En la actual coyuntura de cambio, es de especial interés repensar el rol de la Gerencia Administrativa frente a los retos que experimenta la Institución en la prestación de sus servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales”.
- “Que induzca a la excelencia en todas las áreas que maneja la Gerencia y apoyar aquellas estrategias institucionales que contribuyan a cristalizar una producción de servicios que impacten en la satisfacción del usuario”.

De acuerdo con lo antes indicado, se integró la cartera de proyectos prioritarios de la Gerencia Administrativa, para su ejecución por parte de las unidades adscritas, a partir del periodo 2009.

Como parte de los propósitos de estos proyectos prioritarios, en congruencia con las políticas institucionales y el Plan Estratégico Gerencial, se estableció que debían tener impacto en grupos relevantes de asegurados, patronos y usuarios (CMI 2007-2012).

La Dirección de Desarrollo Organizacional, por medio del Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, elaboró el Perfil del Proyecto Institucionalización del Modelo de Cultura Organizacional en la Región de Sucursales Chorotega, para su ejecución en el periodo 2009-2010.

En el punto 8, de este Informe, se detallan aspectos relevantes de lo que fue el desarrollo y ejecución de este Proyecto, durante el periodo 2009-2010.

4.2. Programa Desarrollo del Componente Actitudinal de los Funcionarios de la C.C.S.S.

Este Programa fue establecido por el CENDEISS, con base en la nota D.E.-1836-07 del 13 de setiembre de 2007.

- Para la ejecución del Programa Desarrollo del Componente Actitudinal de los Funcionarios de la C.C.S.S. el CENDEISS dispone de la asesoría del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica y de la participación de diferentes unidades de trabajo directamente involucradas en aspectos de formación, capacitación, inducción y desarrollo de una cultura organizacional con el recurso humano de la C.C.S.S.
- Durante el año 2008 se realizaron diversas actividades con el propósito de elaborar un mapa de actitudes, definir estrategias para motivar el cambio, diseñar un perfil del programa, entre otros aspectos.
- En el año 2009 se continuó en la ejecución de actividades, con el objetivo de definir el Programa, sus contenidos y elementos, para desarrollarlo con un grupo de funcionarios (as), representantes de las diferentes regiones y unidades de trabajo de la Institución, con el fin de otorgarles la capacitación y la facultación, para constituirse en facilitadores y agentes multiplicadores del Programa.

El Programa del Componente Actitudinal quedó integrado de la siguiente forma:

Módulo No. 1 Compromiso Organizacional, asignado al Área de Desarrollo de la Cultura Organizacional de la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Módulo No. 2 Excelencia en el trabajo, asignado a la Coordinadora de la capacitación del Hospital CENARE.

Módulo No. 3 Habilidades sociales, asignado a funcionarios (as) de la Subárea de Ética y Valores, de la Dirección de Bienestar Laboral.

Actividades realizadas para la integración de cada Módulo:

- Estructuración del Módulo: definición de los contenidos temáticos del programa de capacitación y la elaboración del perfil académico, con base en el “Instructivo para el llenado de la descripción de la actividad educativa”, de la Subárea de Regulación y Evaluación, del CENDEISS.
- De acuerdo con la metodología y la Descripción Curricular elaborada del **Módulo No. 1, Compromiso Organizacional**, quedó estructurado con seis objetivos generales y sus respectivos objetivos específicos, además de otros componentes y elementos requeridos. A continuación se indican estos seis objetivos, considerando que constituyen la guía temática de cada una las exposiciones realizadas.

Objetivos generales del Módulo 1: Compromiso Organizacional:

1. Desarrollar conceptos y elementos pertinentes a la cultura organizacional y su sistematización
2. Exponer el contexto institucional y los propósitos para la elaboración del Modelo de Cultura Organizacional de la CCSS, aprobado por la Junta Directiva en diciembre de 2004
3. Analizar los componentes y elementos que conforman el Modelo de Cultura Organizacional de la CCSS, aprobado por la Junta Directiva en el artículo 4° de la sesión N° 7917 del 14 de diciembre de 2004.

4. Exponer aspectos y hechos relacionados con la Reforma del Sector Salud y el desarrollo institucional a partir de 1994.
5. Conocer los fundamentos que sustentan el diseño organizacional en la CCSS.
6. Conocer la organización de servicios de salud de la CCSS, de acuerdo con la complejidad y la Red de Servicios.

El primer Taller de Capacitación a Docentes (as) y Facilitadores (as): “Proyecto Desarrollo del Componente Actitudinal de los (as) Funcionarios (as) de la Caja Costarricense del Seguro Social”, CENDEISSS, se realizó del 9 al 18 de noviembre de 2009. Aspectos generales:

- Con la participación de treinta funcionarios (as), de diferentes Direcciones Regionales y unidades de trabajo, se desarrolló el Taller de Capacitación para facilitadores y agentes multiplicadores, durante 8 días hábiles, de 8 a.m. a 4 p.m.
- Para el desarrollo y exposición de cada Módulo, se disponía de dos días y medio, excepto el Módulo 3, que tenía asignado tres días.
- El Módulo No. 1 Compromiso Organizacional se desarrolló del 9 al 11 de noviembre de 2009, de acuerdo con la Agenda establecida, cumpliéndose con las 18 horas de capacitación, definidas en la Descripción Curricular.

Es pertinente indicar que por medio de la participación en este Programa, el Área Desarrollo de la Cultura Organizacional logra el cumplimiento de actividades establecidas en la Tercera Etapa del Plan de Implementación: Mantenimiento y Reforzamiento, a través de la definición y capacitación de facilitadores y promotores del proceso de la cultura organizacional.

5. Gestión sustantiva del periodo 2010

Los resultados de la gestión sustantiva del año 2010, se resumen básicamente en el Cuadro 4, del Informe ADCO-001-2011 del 06 de enero de 2011.

Cuadro 4
Ejecución total de talleres interactivos y sesiones de trabajo 2010
(Resumen general, cuadros 1, 2 y 3)

Objetivo de las sesiones de trabajo y talleres realizados	Cantidad de sesiones y talleres	Cantidad de funcionarios (as) participantes
1. Talleres y sesiones de trabajo Institucionalización de la Cultura Organizacional Meta PAO 2010	122	851
2. Sesiones de trabajo Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional - Cursos de Inducción y Reinducción 2º Etapa del Plan de Implementación del Modelo	51	1183
3. Talleres interactivos de los temas socio-administrativos: motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, inteligencia emocional.	113	2617
TOTAL	286	4651

Con base en la Evaluación del PAO-2010, quedó establecido que las metas se cumplieron satisfactoriamente.

En lo que se refiere al desarrollo y ejecución del Programa del Componente Actitudinal de los Funcionarios (as) de la CCSS, en el cuadro 7, del Informe de Gestión de 2010, se resume la gestión del año 2010.

Cuadro 7
Proyecto Componente Actitudinal de los funcionarios (as) de la CCSS
Talleres realizados 2010

Período 2010	Población-Funcionarios (as)	Sede	Participantes
Del 22 al 26 de marzo	Dirección Regional de Servicios de Salud Central Norte y Dirección Regional de Sucursales Central.	Santo Domingo de Heredia	18
Del 19 al 23 de abril	Dirección Regional de Servicios de Salud Huetar Atlántica y Dirección Regional de Sucursales Huetar Atlántica	Sucursal de Guápiles	12
Del 17 al 21 de mayo	Dirección Regional de Servicios de Salud Chorotega	Liberia	19
Del 21 al 25 junio	Dirección Regional de Servicios de Salud Brunca y Dirección Regional de Sucursales Brunca	Universidad Nacional, Pérez Zeledón.	19
Del 19 al 23 de julio	Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur, Hospitales Nacionales, Regionales y Especializados	Hospital Nacional Especializado de Geriatria y Gerontología, Dr. Blanco Cervantes	17
Del 16 al 20 de agosto	Dirección Regional de Servicios de Salud Pacífico Central y Dirección Regional de Sucursales Chorotega.	PRODEREH, Puntarenas	23
Del 06 al 10 de setiembre	1er Taller Desconcentrado, Área de Salud de Buenos Aires, Dirección Regional de Sucursales Brunca	Área de Salud de Buenos Aires.	24
Del 20 al 24 de Setiembre	Dirección Regional de Servicios de Salud Huetar Norte y Dirección Regional de Sucursales Huetar Norte	Hospital de San Carlos	24
Del 01 al 05 de noviembre	Oficinas Centrales, funcionarios representantes de las Gerencias.	Instituto Nacional de Aprendizaje, La Uruca	18
9 Talleres	Total		174

Institucionalización de la Cultura Organizacional por medio de video-conferencia

Con el propósito de fortalecer la divulgación de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional aprobado por la Junta Directiva, en congruencia con el Plan de Implementación y desarrollar temas socio administrativos, de interés de los colaboradores (as) de la CCSS, con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia y de compromiso institucional para una prestación de servicios con humanismo, oportunidad y calidad, en el periodo 2010 se inicia el desarrollo de un Ciclo de video conferencias, como se consigna en el Informe de 2010, ya mencionado.

**Cuadro
Programa de video conferencias 2010**

Tema	Primer ciclo De 8:30 a 10:30 a.m.	Sitios interco- nectados	Segundo ciclo De 8:30 a 10:30 a.m.	Sitios interconecta- dos
Componentes del Modelo de Cultura Organizacional de la CCSS	Martes 11 de mayo de 2010	11	Martes 14 de setiembre de 2010	29
Motivación y Actitud Positiva del funcionario (a)	Martes 8 de junio de 2010	32	Miércoles 13 de octubre de 2010	28
El liderazgo del funcionario (a) institucional	Martes 13 de julio de 2010	32	Martes 9 de noviembre de 2010	9
Trabajo en equipo para la gestión.	Martes 10 de agosto de 2010	32	Miércoles 8 de diciembre de 2010	13

Estas actividades se realizaron en la Sala de videoconferencias de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, con el apoyo y colaboración de la Subárea Video Comunicaciones.

6. Gestión sustantiva del periodo 2011

Los resultados de la gestión sustantiva del año 2011, se resumen básicamente en el Cuadro 5, del Informe ADCO-001-2012 del 03 de enero de 2012

**Cuadro 5
Ejecución total de talleres interactivos y sesiones de trabajo 2011
Resumen general, cuadros 1, 3 y 4**

Objetivo de las sesiones de trabajo y talleres interactivos	Cantidad de sesiones y talleres	Cantidad de funcionarios (as) participantes
1. Talleres y sesiones de trabajo Institucionalización de la Cultura Organizacional Meta PAO 2010	109	729
2. Sesiones de trabajo Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional Cursos de Inducción y Reinducción 2° Etapa de	74	1776

Plan de Implementación del Modelo		
3. Talleres interactivos de los temas socio-administrativos: motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, inteligencia emocional.	134	2804
TOTAL	317	5309

Con base en Evaluación del PAO-2011 se estableció que las metas establecidas se cumplieron satisfactoriamente.

En lo que se refiere al desarrollo y ejecución del Programa del Componente Actitudinal de los Funcionarios (as) de la CCSS, en el cuadro 7, del Informe de Gestión de 2011, se resume la gestión.

Cuadro 7
Talleres interactivos, Módulo 1, Compromiso Organizacional
Programa Componente Actitudinal de los Funcionarios (as) de la CCSS
Talleres 2011

Unidades participantes	Periodo 2011	Funcionarios (as) participantes
Hospitales, Áreas de Salud, Sucursales, de la Dirección Regional de Servicios de Salud Huetar Atlántica y Dirección Regional de Sucursales Huetar Atlántica.	21 al 25 de marzo	26
Hospitales y Áreas de Salud, Dirección Regional de Servicios de Salud Brunca.	25 al 29 de abril	22
Hospitales, Áreas de Salud, Sucursales, de la Dirección Regional de Servicios de Salud Pacífico Central y Dirección Regional de Sucursales Chorotega.	22 al 26 de agosto	19
Hospitales y Áreas de Salud, Dirección Regional de Servicios de Salud Central Sur	26 al 30 de setiembre	22
Funcionarios (as) de las Comisiones Locales de Educación Permanente y Comisiones Regionales (CLEPS Y CREPS) de Hospitales y Direcciones Regionales de Servicios de Salud y Sucursales. Taller de reforzamiento con agentes multiplicadores.	3 al 7 de octubre	14
Total	5 Talleres	103

Nota: Algunos talleres del Componente Actitudinal, programados en este periodo 2011 para otras Regiones fueron cancelados por motivos presupuestarios y de huelga.

Divulgación de la Cultura Organizacional y sensibilización, por medio de la tecnología de video-conferencia

Para el periodo 2011 se programaron siete video conferencias, con el siguiente resultado:

Cuadro
Programa de video conferencias 2011

Tema	Periodo 2011	Sitios interconectados
------	--------------	------------------------

Componentes del Modelo de Cultura Organizacional de la CCSS	2 de marzo	29
Motivación y Actitud Positiva del funcionario (a) de la CCSS para el desarrollo de la gestión.	5 de mayo	10
El liderazgo del funcionario (a) institucional	7 de junio	15
Trabajo en equipo para una gestión eficiente y eficaz.	14 de julio	14
Componentes del Modelo de Cultura Organizacional de la CCSS	17 de agosto	30
Motivación y Actitud Positiva del funcionario (a) de la CCSS para el desarrollo de la gestión.	26 de octubre	12
El liderazgo del funcionario (a) institucional	29 de noviembre	9

7. Gestión sustantiva de periodo 2012

Los resultados de la gestión sustantiva del año 2012, se resumen básicamente en el Cuadro 5, del Informe ADCO-043-2013 del 22 de febrero de 2013.

Cuadro 5
Ejecución total de talleres interactivos y sesiones de trabajo 2012
(Resumen general, cuadros 1, 2 y 4)

Objetivo de las sesiones de trabajo y talleres interactivos	Cantidad de sesiones y talleres	Cantidad de funcionarios (as) participantes
Talleres y sesiones de trabajo. Institucionalización de la Cultura Organizacional En 8 unidades organizacionales	62	267
Sesiones de trabajo para la Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional y Sensibilización al Cambio y Desarrollo Institucional, Cursos de Inducción y Re-inducción, 2° Etapa del Plan de Implementación del Modelo de Cultura.	62	1293
Talleres interactivos de los temas socio-administrativos: motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, inteligencia emocional, comunicación asertiva.	161	3281
TOTAL	285	4841

Con base en la Evaluación de PAO-2012, se estableció que las metas operativas se cumplieron satisfactoriamente,

Para el periodo 2012 se programaron 5 video conferencias para la divulgación de los componentes de la Cultura Organizacional Institucional y el desarrollo de temas socio-administrativos. En el cuadro siguiente del Informe ADCO-043-2013, se resume la gestión.

Cuadro 3 (del informe ADCO-043-2013)
Video conferencias
Ejecución del PAO 2012

Descripción de la meta PAO - 2012	Indicador y meta	Cumplimiento	Observaciones
4.5. Que durante los años	Indicador: Cantidad de	8 Video	Video conferencias para el ámbito institucional:

2012 y 2013 se desarrollen 10 video conferencias para la divulgación de los componentes de la Cultura Organizacional Institucional y el desarrollo de temas socio-administrativos.	video conferencias realizadas Meta 2012: 5	conferencias	Miércoles 30 de mayo Modelo de Cultura Organizacional Martes 28 de agosto El liderazgo Miércoles 12 de setiembre Trabajo en Equipo Martes 27 de noviembre Cultura Organizacional Video conferencias coordinadas con el Hospital de Ciudad Neilly 31 de julio Cultura Organizacional 04 de setiembre Motivación y Actitud Positiva 01 de noviembre Liderazgo 29 de noviembre Trabajo en Equipo
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

De acuerdo con lo indicado en el cuadro, se cumplió con la meta establecida para el periodo.

Proyecto Institucionalización del Modelo de Cultura Organizacional en la Región Chorotega de Sucursales.

La Dirección de Desarrollo Organizacional, por medio del Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, ejecutó el Proyecto Institucionalización del Modelo de Cultura Organizacional en la Región de Sucursales Chorotega, en el periodo 2009-2010, de acuerdo con los términos del Perfil elaborado.

El desarrollo y ejecución del Proyecto indicado fue parte del Portafolio de Proyectos que integró la Gerencia Administrativa en el año 2008, por medio de la coordinación de la Dirección de Sistemas Administrativos, en el contexto del Cuadro de Mando Institucional y Gerencial. Los proyectos planteados debían tener impacto en grupos relevantes de asegurados, patronos y usuarios, como parte del Eje: calidez y actitud en la prestación de los servicios.

Con base en los lineamientos indicados se desarrolló el Proyecto Institucionalización del Modelo de Cultura Organizacional en la Región de Sucursales Chorotega, considerando que los colaboradores (as), a través del conocimiento, la sensibilización y la interiorización efectiva de diversos aspectos estructurales, funcionales y de la cultura organizacional deseada, pertinentes a la CCSS, son esenciales para otorgar a los usuarios servicios con oportunidad, calidad y humanizados.

La Institucionalización de la Cultura Organizacional en las unidades de trabajo es uno de los aspectos estratégicos de la CCSS, en su visión hacia el año 2025, por cuanto se requiere que los funcionarios (as) se involucren con las cuatro perspectivas planteadas, siendo la primera, Los Usuarios. Las demás perspectivas, Procesos Internos, Crecimiento y Desarrollo y Sostenibilidad Financiera, igualmente, demandan que los colaboradores (as) conozcan aspectos fundamentales de la Institución, en relación con su organización funcional, estructural y cultural.

De acuerdo con el Perfil, algunos de los aspectos esenciales quedaron definidos de la siguiente forma:

Objetivo General del Proyecto

Implementar el Modelo de Cultura Organizacional de la C.C.S.S. en la Región de Sucursales Chorotega que contribuya al fortalecimiento de la gestión administrativa e incremente la calidad y humanización en la prestación de los servicios que se otorgan a los usuarios.

Objetivos Específicos del Proyecto

1. Divulgar a los funcionarios (as) los componentes del Modelo de Cultura Organizacional de la Caja Costarricense de Seguro Social y su relación con los procesos de cambio y desarrollo institucional.
2. Fortalecer el sentido de pertenencia e identificación de los funcionarios (as) como agentes de cambio en el proceso de desarrollo y modernización institucional según las políticas y planes estratégicos.
3. Determinar los niveles y grados de conocimiento de los funcionarios de la Región de Sucursales Chorotega del Modelo de Cultura Organizacional aprobado por la Junta Directiva en diciembre de 2004.
4. Establecer las estrategias para la retroalimentación, reforzamiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional que favorezca un cambio de actitud y de comportamiento en los funcionarios (as) que se refleje en la prestación de los servicios a los usuarios.

Metas

1. Actualizar en el I trimestre de 2009 los instrumentos de medición de conocimiento de los aspectos y elementos del Modelo de Cultura Organizacional de la C.C.S.S. y elaborar los que se consideren necesarios.
2. Elaborar en el I trimestre las presentaciones, documentos e instrumentos requeridos para la exposición, divulgación, desarrollo de talleres, entre otros aspectos, de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional.
3. Realizar en el I semestre de 2009, una evaluación ex ante de los conocimientos sobre los contenidos del Modelo de Cultura y exponer sus contenidos a los funcionarios y funcionarias de la Región de Sucursales Chorotega en las sesiones de trabajo y talleres programados.
4. Evaluar en el II semestre de 2009 el nivel de conocimiento logrado por los trabajadores en la primera fase de la implementación del Modelo de Cultura.
5. Ejecutar en el II y III trimestre de 2010 sesiones de trabajo de reforzamiento y mantenimiento de los contenidos del Modelo de Cultura Organizacional como estrategia para lograr una interiorización efectiva y evaluar el nivel de conocimiento logrado.
6. Elaborar en el II semestre de 2010 el Informe final de resultados del proyecto ejecutado.

Productos del Proyecto

1. Instrumentos de medición de conocimiento de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional.
2. Presentaciones, talleres de trabajo y material de divulgación del Modelo de Cultura Organizacional.
3. Evaluaciones de conocimiento, ex ante y ex post, de los aspectos y contenidos del Modelo de Cultura Organizacional.
4. Sesiones de trabajo y talleres de divulgación, reforzamiento y mantenimiento de la Interiorización del Modelo de Cultura.
5. Funcionarios (as) de la Región de Sucursales Chorotega sensibilizados en el Modelo de Cultura Organizacional.
6. Un informe de evaluación de los resultados del proyecto ejecutado.

Por razones de espacio y de los propósitos de este Informe de Fin de Gestión, se omiten diversos aspectos relacionados con el desarrollo y ejecución del Proyecto, sus etapas, estrategias, Informes de Avance, evaluaciones, durante los años 2009 y 2010, todo lo cual está contenido, como se indicó, en la nota ÁDCO-233-2010 del 23 de diciembre de 2010, Informe final del Proyecto Institucionalización del Modelo de Cultura Organizacional en la Región de Sucursales Chorotega.

Por la trascendencia para el Proyecto y el impacto de las acciones ejecutadas, se presenta la siguiente información, relacionada con la participación de los colaboradores (as) en las sesiones de trabajo y talleres interactivos realizados:

Cuadro 1
Sesiones de trabajo de divulgación
I Fase, I semestre 2009

Sedes	Sesiones Realizadas 2009	Horario	Participantes	Desarrollo y ejecución
Sede 1 Puntarenas	Abril:		24	
	Lunes 27	9-1	21	Lic. Julio César Rodríguez Alpízar
	Martes 28	8-12	17	
	Miércoles 29	8-12	20	
	Jueves 30	8-12		
Total: 4			82	
Sede 2 Cañas	Mayo		8	
	Lunes 18	10-2	8	Lic. Maritza Díaz Benavides, MSc.
	Martes 19	8-12	11	
	Miércoles 20	8-12	8	
	Jueves 21	8-12	4	
	Viernes 22	8-12		
Total: 5			39	
	Mayo			
Sede 3 Liberia	Mayo		8	
	Lunes 25	12-4	8	Lic. María del Rocío Martínez Hidalgo, MBA.
	Martes 26	8-12	11	
	Miércoles 27	8-12	10	
	Jueves 28	8-12		
Total: 4			37	
Sede 4 Nicoya	Junio		12	
	Lunes 8	11-3	12	Lic. Martín Gutiérrez León, MSc.
	Martes 9	9-2	18	
	Miércoles 10	9-2	18	
	Jueves 11	8-12		
Total: 4			60	
Sede Dirección Regional (Taller adicional, para completar el 100% de participación)	6 de agosto	9-1	23	Lic. Julio César Rodríguez Alpízar
Total General: 18 sesiones			241 funcionarios (as)	

Fuente: Informe ADCO-102-2009 del 15 de julio de 2009

Cuadro 2
Talleres interactivos – Desarrollo de la Capacidad Gerencial y
Reforzamiento de la Cultura Organizacional
Jefaturas, II Fase, II semestre 2009

Taller	Fecha Horario de 8:30am a 3:30pm	Participación/ Expositor
1.Liderazgo	17 de setiembre 2009	21 jefaturas Lic. Julio César Rodríguez
2.Trabajo en Equipo	25 de setiembre 2009	22 jefaturas Lic. Martín Gutiérrez León
3.Motivación y Actitud Positiva	29 de setiembre 2009	21 jefaturas Licda. Maritza Díaz Benavides Licda. María del Rocío Martínez Hidalgo
4.Resolución de Conflictos	30 de setiembre 2009	22 jefaturas Lic. Julio César Rodríguez

Fuente: Informe ADCO- 158-2009 del 15 de octubre de 2009

Cuadro 3
Talleres interactivos de reforzamiento y evaluación
IV Fase – Funcionarios (as) I semestre 2010

Sede	Grupo	Fechas-horario, 2010 (de 8 a.m. a 4 p.m.)
Núcleo Puntarenas	No. 1 No. 2 No. 3 No. 4	16 y 17 de marzo 18 y 19 de marzo 23 y 24 de marzo 25 y 26 de marzo
Núcleo Cañas	No. 5 No. 6	6 y 7 de abril 8 y 9 de abril
Núcleo Liberia	No. 7 No. 8	13 y 14 de abril 15 y 16 de abril
Núcleo Nicoya	No. 9 No. 10 No. 11	20 y 21 de abril 22 y 23 de abril 29 y 30 de abril
Sede Puntarenas, Dirección Regional de Sucursales Chorotega (taller adicional para completar el 100% de los funcionarios)	No. 12 No. 13	7 y 8 de junio 9 y 10 de junio

Total	13 Talleres	215 Funcionarios (as)
--------------	-------------	-----------------------

Fuente: Informe ADCO- 0101-2010 del 21 de junio de 2010

Cuadro 4
Taller interactivo de reforzamiento y evaluación
V Fase – Funcionario (as) – 2010

Lugar	Fecha/horario	Participación
Sucursal de Cañas	Miércoles 10 y jueves 11, noviembre 2010 (de 8 a.m. a 4 p.m.)	27 funcionarios (as)

Fuente: Informe ADCO-204-2010 del 17 de noviembre 2010

Cuadro 5
Taller interactivo de evaluación y reforzamiento
VI Fase – Jefaturas – 2010

Lugar	Fecha/horario	Participación
Sede de la Dirección Regional de Sucursales, Puntarenas	30 de noviembre 2010 (de 9 a.m. a 1 p.m.)	20 Jefaturas

Fuente: Informe ADCO-220-2010 del 07 de diciembre de 2010

Con base en los datos de los cuadros anteriores se estableció que el 100% de los trabajadores (as) de la Dirección Regional de Sucursales Chorotega participaron en los talleres interactivos y las sesiones de trabajo, realizadas con el propósito de exponer y reforzar el conocimiento y la interiorización de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional y de otros aspectos organizacionales de la Gerencia Financiera y de las Direcciones Regionales de Sucursales.

Consideramos pertinente transcribir a continuación, dos de las conclusiones establecidas en el Informe Final, como producto de la evaluación del desarrollo y ejecución del Proyecto:

- “Los colaboradores (as) de la Región de Sucursales Chorotega, funcionarios de nivel operativo, mandos medios y el equipo de Jefaturas, consideraron que se había logrado un mayor conocimiento de la Institución, en relación con los símbolos, la historia, la misión, la visión, los valores, la estructura organizacional, entre otros componentes de la Cultura Organizacional, a través de las sesiones de trabajo y de los talleres interactivos desarrollados en el periodo de ejecución del Proyecto”.
- “El conocimiento de diversos aspectos de la Gerencia Financiera, de las Direcciones Regionales de Sucursales y de la Institución, relacionados con la Cultura Organizacional, por medio de actividades sucesivas y sistemáticas, realizadas en el periodo 2009-2010, permitió su interiorización en los funcionarios (as), lo cual se manifiesta en el desarrollo de la gestión, a través de un mejor trato al usuario, la práctica de los valores, en mejores relaciones interpersonales, mayor compromiso e identificación con la CCSS, en el incremento de la motivación y del sentido de pertenencia”.

9. Institucionalización de la Cultura Organizacional, Plan Estratégico Institucional y Cuadro de Mando Institucional 2007 – 2012.

Con base los documentos **Una CCSS Renovada hacia el 2025** y **Políticas Institucionales 2007-2012**, se elaboró el Plan Estratégico Institucional 2007-2012, con diferentes fines, entre ellos, proporcionar las orientaciones institucionales en cumplimiento de la visión y misión hacia el 2025.

Dentro de la Perspectiva de los Recursos Humanos del documento Una CCSS Renovada hacia el 2025 se estableció la Estrategia No. 9, que es la siguiente:

“Promover activamente el desarrollo de una cultura organizacional centrada en el servicio a los usuarios, la transparencia y la rendición de cuentas, los valores institucionales y los principios de la seguridad social” Lo anterior en concordancia con las Políticas Generales 1.1.2 y 1.1.3, que indican lo siguiente:

1.1.2 Todos los esfuerzos institucionales se deben orientar a promover el rescate y fortalecimiento de valores en todo el personal, con el propósito de que los usuarios reciban una atención con rostro humano y amable de parte del personal, profundamente comprometido con los valores institucionales, entre los que destacan: dignidad, responsabilidad, honestidad, lealtad, transparencia, compromiso, excelencia, integridad, respeto y empatía.

1.1.3. La cultura organizacional a desarrollarse en la CCSS debe incorporar cambios fundamentales en los trabajadores (as), con respecto a la forma de asumir sus compromisos, retos laborales, actitud y comportamiento con los usuarios, la comunidad, los compañeros de trabajo y la organización. Para ello deberán estar bien informados y altamente capacitados para sus labores y mantener una actitud dinámica, creativa, de alta productividad y dispuesta al cambio y al mejoramiento continuo.

Con base en las estrategias y políticas antes mencionadas, en el Plan Estratégico 2007-2012 quedó establecido lo siguiente:

Cuadro 9.1
Plan Estratégico y Cuadro de Mando Institucional 2007-2012
Acción y meta para la divulgación del Modelo de Cultura Organizacional

Objetivo de la acción	Descripción del indicador	Año/meta-% de acumulación progresiva (% proyectado de ejecución anual)					
		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Promover y fortalecer la Cultura Organizacional en las diferentes unidades organizacionales de la Institución (Acción No. 92)	Porcentaje de centros de trabajo donde se divulga el Modelo de Cultura Organizacional (134 unidades organizacionales)	5%	10%	25%	50%	75%	100%
		(5%)	(5%)	(15%)	(25%)	(25%)	(25%)

De acuerdo con lo anterior, durante los años 2007-2008-2009-2010 y 2011, se otorga alta prioridad a esta meta.

El Objetivo e indicador del Plan Estratégico Institucional 2007-2012 (PEI 2010-2015), **Institucionalización de la Cultura Organizacional en 134 unidades organizacionales**, se logró completar en el periodo 2011, alcanzando un porcentaje total de ejecución de 108.5%. Esta información se detalla en el siguiente cuadro.

Periodo	Talleres y sesiones de trabajo	Cantidad de unidades organizacionales	Funcionarios (as) participantes	% Ejecución	Observaciones
----------------	---------------------------------------	----------------------------------------------	----------------------------------------	--------------------	----------------------

Cuadro 9.2
Ejecución de la meta del Plan Estratégico Institucional 2007-2012 (2010-2015)
Institucionalización de la Cultura Organizacional en 134 unidades organizacionales

PAO 2007	89	18	2368	9%	Informe anual de labores 2007. Nota ADCO-002-2008 del 18 de enero de 2008.
PAO 2008	126	26	1766	7.5%	Informe anual de labores 2008. Nota ADCO-149-2008 del 18 de diciembre de 2008.
PAO 2009	98	36	782	31.5%	Informe anual de labores 2009 Nota ADCO-198-2009 del 18 de diciembre de 2009.
PAO 2010	122	50	851	35.5%	Informe anual de labores 2010 Nota ADCO-001-2011 del 6 de enero de 2011
PAO 2011	109	36	729	25%	Evaluación del PAO 2011 Nota ADCO-198-2011 del 18 de noviembre de 2011
Total	544	166	6496	108.5%	Se logra la ejecución total de la meta, programada para el periodo 2007-2012

* Fuente: Cuadro 5, Informe ADCO 186-2011 del 18 de octubre de 2011, Cumplimiento de las metas del Plan Estratégico Institucional PEI 2007-2012, PEI 2010-2015, Institucionalización de la Cultura Organizacional (actualizado a diciembre 2011).

Con base en la información anterior se establece que la meta de PEI 2007-2012, PEI 2010-2015, se cumplió un año antes de lo programado.

Es pertinente indicar que como parte de esta meta, se había establecido una evaluación, al concluir la ejecución. Con base en lo anterior, en el periodo 2013, porque así correspondía, se diseñaron los instrumentos necesarios y se aplicaron, en el ámbito de las unidades, oficinas y subáreas de gestión de recursos humanos de la Institución, para obtener percepciones, recomendaciones, sugerencias, con respecto a la divulgación e implementación de la cultura organizacional, en las unidades de trabajo.

Los resultados de este estudio, fueron entregados a la Dirección de Administración y Gestión de Personal, por medio de la nota ADCO-061-2014 del 12 de marzo de 2014, recibido en esta oficina el 13 de marzo de 2014.

10. Gestión sustantiva de periodo 2013

Los resultados de la gestión sustantiva del año 2013, se resumen básicamente en el Cuadro 5, del Informe ADCO-031-2014 del 22 de enero de 2014.

Cuadro 5
Ejecución total de talleres interactivos y sesiones de trabajo 2013
(Resumen general, cuadros 1, 2 y 4)

Sesiones de trabajo y talleres interactivos	Cantidad de sesiones y talleres	Cantidad de funcionarios (as) participantes
1. Talleres y sesiones de trabajo. Institucionalización de la Cultura Organizacional con base en los 5 talleres que integran el programa. En 4 unidades de trabajo	40	222
2. Sesiones de trabajo para la Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional y Sensibilización al Cambio y Desarrollo Institucional, en los Cursos de Inducción y Re-inducción, 2° Etapa del Plan de Implementación del Modelo de Cultura. En 26 unidades de trabajo.	63	1634
3. Talleres interactivos de los temas socio-administrativos: motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, inteligencia emocional, comunicación asertiva, buen trato al usuario, manejo del stress, dirigidos a funcionarios (as) de todo nivel. En 78 unidades de trabajo	198	4097
TOTAL	301	5953

Con base en la Evaluación de PAO-2013, se estableció que las metas operativas se cumplieron satisfactoriamente,

Para el periodo 2013 se programaron 5 video conferencias:

Cuadro 3 (del informe ADCO-031-2014)
Video conferencias

Descripción de la meta PAO - 2013	Indicador y meta	Cum-plimiento	Observaciones
4.5. Que durante el año 2013 se desarrollen 5 video conferencias para la divulgación de los componentes de la Cultura Organizacional Institucional y el desarrollo de temas socio-administrativos.	Indicador: Cantidad de video conferencias realizadas Meta 2013: 5	7 Video conferencias (140%)	Programa, nota ADCO-027-2013 Videoconferencias Institucionales Miércoles 6 de marzo, La cultura organizacional y cultura de servicio al usuario Jueves 9 de mayo. Motivación y la actitud positiva ante el cambio organizacional. Martes 23 de julio. El liderazgo del funcionario (a) en la gestión. Martes 20 de agosto. Trabajo en equipo Miércoles 13 de noviembre, Cultura de Buen Trato y Cultura Organizacional Programación ADCO-023-2013 Área de Regulación y Sistematización de Diagnóstico y Tratamiento Odontología:

			Viernes 22 de febrero, Calidad en la atención al usuario.
			Viernes 12 de abril, Calidad en la atención al usuario

Se cumplió la meta en un 140%

- **Equipo del Buen Trato**

La Junta Directiva de la CCSS, en el artículo 1° de la sesión N° 8626, del 7 de marzo de 2013, acuerda aprobar la Política Integral de Buen Trato 2013.

Con el propósito de cumplir y ejecutar lo pertinente a la política, a través de las acciones y estrategias que se establezcan, la Gerencia Administrativa integró un Equipo de Trabajo, del cual es parte el Área Desarrollo de la Cultura Organizacional.

Acciones principales desarrolladas por el Equipo, a partir de mayo de 2013.

- Elaboración del Plan de Acción para la implementación institucional de la Política Integral de Buen Trato.
- Integración de diversos componentes para la ejecución del Curso Virtual de Buen Trato en coordinación con el CENDEISS.
- Concurso de Buen Trato, a través de la campaña La Cortesía: sonría y salude.
- Planes y acciones para el periodo 2013-2017.

11. Gestión sustantiva de periodo 2014

Los resultados de la gestión sustantiva del año 2014, se resumen básicamente en el Cuadro 5, del Informe ADCO-034-2015 del 16 de enero de 2015.

Cuadro 5
Ejecución total de talleres interactivos y sesiones de trabajo 2014
Resumen general, cuadros 1, 2 y 4

Sesiones de trabajo y talleres interactivos según meta	Unidades de trabajo	Cantidad de sesiones y talleres	Cantidad de funcionarios (as) participantes
1. Meta 1. Talleres y sesiones de trabajo para la Institucionalización integral de la Cultura Organizacional con base en los 5 talleres que integran el programa.	6	62	353
2. Meta 2. Sesiones de trabajo para la Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional, la PIBT y Sensibilización al Cambio y Desarrollo Institucional, en los Cursos de Inducción y Re-inducción y otros eventos institucionales, 2° Etapa del Plan de Implementación del Modelo de Cultura.	36	89	2006

3. Meta 4. Talleres interactivos de los temas socio-administrativos: motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, inteligencia emocional, comunicación asertiva, buen trato al usuario, manejo del stress, dirigidos a funcionarios (as) de todo nivel.	102	301	6695
TOTAL	144	452	9054

Con base en la evaluación del PAO 2014, se estableció el fiel cumplimiento de las metas del periodo.

Para el año 2014 se programaron 6 videoconferencias:

Cuadro 3 (del informe ADCO-034-2015)
Video conferencias
PAO 2014

Descripción de la meta PAO - 2014	Indicador y meta	Cumplimiento	Observaciones
3. Que durante el año 2014 se desarrollen 6 video conferencias para la divulgación de los componentes de la Cultura Organizacional Institucional y el desarrollo de temas socio-administrativos	Indicador: Cantidad de video conferencias realizadas Meta 2014: 6	Video conferencias	Programa, nota ADCO-040-2014 del 5 de febrero de 2014 Videoconferencias Institucionales 27 de febrero 20 de mayo 22 de julio 19 de agosto 28 de octubre (Fue suspendida por la Administración para dar prioridad a la campaña del Ébola) 26 de noviembre

De acuerdo con la información anterior, se cumple con la meta programada en un 83%

Se cumplió además en el periodo 2014 con lo siguiente:

Divulgación de la Política Integral de Buen Trato (PIBT) en los Cursos de inducción, re-inducción y otras actividades laborales
Periodo 2014

Establecimientos de salud/unidades de trabajo	Cantidad de Sesiones	Funcionarios/as Participantes
59 centros de trabajo	122	3032

Fuente: Informe ADCO-038-2015 del 20 enero de 2015, a la Dirección de Bienestar Laboral

12. Gestión sustantiva de periodo 2015.

Los resultados de la gestión sustantiva del año 2015, se resumen básicamente en el Cuadro 5, del Informe ADCO-062-2016 del 22 de enero de 2016.

Cuadro 5
Ejecución total de talleres interactivos y sesiones de trabajo 2015
Resumen general, cuadros 1, 2 y 4

Sesiones de trabajo y talleres interactivos según meta	Unidades de trabajo	Cantidad de sesiones y talleres	Cantidad de funcionarios (as) participantes
De meta 1. Talleres y sesiones de trabajo para la Institucionalización integral de la Cultura Organizacional con base en los 5 talleres que integran el programa.	6	52	538
De meta 2. Sesiones de trabajo para la Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional, la PIBT y Sensibilización al Cambio y Desarrollo Institucional, en los Cursos de Inducción y Re-inducción y otros eventos institucionales, 2° Etapa del Plan de Implementación del Modelo de Cultura	26	61	1323
De meta 4. Talleres interactivos de los temas socio-administrativos: motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, inteligencia emocional, comunicación asertiva, buen trato al usuario, manejo del stress, dirigidos a funcionarios (as) de todo nivel.	94	257	5942
TOTAL	126	370	7803

Con base en la evaluación de las metas del periodo 2015, se determinó el cumplimiento.

Video conferencias programadas y realizadas en el periodo 2015:

Cuadro 3 (del informe ADCO-062-2016)
Video conferencias PAO 2015

Descripción de la meta PAO - 2015	Indicador y meta	Cumpli- miento	Observaciones
3. Que durante el año 2015 se desarrollen 6 video conferencias para la divulgación de los componentes de la Cultura Organizacional Institucional y el desarrollo de temas socio-administrativos.	Indicador: Cantidad de video conferencias realizadas	6 Video conferencias (100%)	Programa, nota ADCO-043-2015 del 27 de enero de 2015 Videoconferencias Institucionales realizadas Lunes 9 de marzo Miércoles 6 de mayo Miércoles 3 de junio 15 de julio 24 de agosto 07 de octubre

De acuerdo con la información anterior, se cumple con la meta programada en un 100%.

Se cumplió además en el periodo 2015 con lo siguiente:

**Divulgación de la Política Integral de Buen Trato (PIBT) en los Cursos de inducción, re-inducción y otras actividades laborales
Periodo 2015**

Establecimientos de salud/unidades de trabajo	Cantidad de Sesiones	Funcionarios/as Participantes
39 centros de trabajo	70	1604

Fuente: Informe ADCO-119-2016 del 20 de abril de 2016, a la Dirección de Bienestar Laboral

13. Gestión sustantiva de periodo 2016.

Los resultados de la gestión sustantiva del año 2016, se resumen básicamente en el Cuadro 6, del Informe ADCO-076-2017 del 1 de febrero de 2017. A partir de este periodo se incluyó lo relativo a la PIBT (Política Integral de Buen Trato).

**Cuadro 6
Ejecución Total de Talleres Interactivos y Sesiones de Trabajo 2016
Resumen general, cuadros 1, 2, 4 y 5.**

Sesiones de Trabajo y Talleres Interactivos según objetivo/indicador del PAO 2016	Unidades de trabajo	Cantidad de Sesiones y Talleres	Cantidad de funcionarios (as) participantes
De objetivo/indicador 1 Cantidad de Unidades de Trabajo en las cuales se ejecutan el conjunto de 6 talleres para la Institucionalización Integral de la Cultura Organizacional de acuerdo con el Modelo Cultura Organizacional y Plan de Implementación.	5	39	848
De objetivo/indicador 2 Cantidad de Sesiones de Trabajo realizadas en los Cursos de Inducción, de Re-inducción y eventos especiales de las unidades de trabajo, para la divulgación de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional, según Plan de Implementación.	36	73	1365
De objetivo/indicador 4 Cantidad de Talleres Socio-administrativos realizados en las unidades para el desarrollo de habilidades y destrezas gerenciales. Se exponen los temas de motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, inteligencia emocional, comunicación asertiva.	82	216	5028
De objetivo/indicador 5 Cantidad de Funcionarios (as) que participaron en los talleres de divulgación de la PIBT. (Política Integral de Buen Trato). De acuerdo con el Plan de Implementación de la PIBT.	56	110	2800

En lo relativo a las videoconferencias, la siguiente es la información:

Cuadro 3 (del informe ADCO-076-2017)**Video conferencias
Plan Presupuesto 2016**

Descripción del Indicador	Programación	Cumplimiento	Observaciones
<p>Video conferencias realizadas de divulgación de la Cultura Organizacional y temas relacionados para su fortalecimiento</p> <p>Total anual 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Martes 15 de marzo, Modelo de Cultura Organizacional y PIBT (Política Integral de Buen Trato) • Martes 17 de mayo, Motivación y Actitud Positiva en la Gestión. • Martes 21 de junio, Trabajo en Equipo en la CCSS • Jueves 04 de agosto, El Liderazgo del funcionario (a) de la CCSS • Miércoles 21 de setiembre, Comunicación Asertiva en las Relaciones Laborales • Jueves 24 de noviembre, Modelo de Cultura Organizacional y PIBT (cancelada, por motivo de la emergencia del huracán Otto) 	<p>Las Video conferencias se realizaron de acuerdo con lo programado, excepto la del 24 de noviembre por la razón indicada.</p> <p>Informe ADCO-062-2017</p>	<p>En cada video conferencia se cuenta con aproximadamente 12 a 15 sitios conectados y 30 o más por streaming.</p>

De acuerdo con la información anterior, el objetivo y su correspondiente indicador se logra cumplir en un 84%.

Es importante indicar que en el periodo 2016, con motivo de la celebración del 75 aniversario de la CCSS, la Dirección de Administración y Gestión de Personal integró un equipo de trabajo con el propósito de desarrollar actividades que resaltarán hechos relevantes en este contexto, vinculadas con las personas trabajadoras de la Institución. Con base en estos lineamientos se realizaron las siguientes actividades, en coordinación con la Subárea de Gestión Administrativa y Logística, la Subárea de Estadísticas de RRHH y otros funcionarios (as) del Despacho de la Dirección.

- Impresión y distribución de un desplegable, con aspectos fundamentales de la Cultura Organizacional de la CCSS: historia de la creación, los símbolos, misión, visión, valores, principios filosóficos. Se distribuyeron 50.000 documentos, a nivel nacional, por medio de la red de oficinas de recursos humanos.
- Divulgación sistemática, por medio de la web institucional, de información, datos y componentes de la Cultura Organizacional de la CCSS, siendo la estrategia básica un quiz interactivo. Esto durante el periodo de mayo a diciembre de 2016.
- Desde el sitio de la DAGP en la web de la CCSS, periódicamente, cada semana, se hizo referencia especial al valor e importancia del trabajo realizado por los funcionarios y funcionarias, pertenecientes a los diferentes grupos ocupacionales: servicios generales, tecnologías, servicios médicos, servicios de enfermería, administración, sucursales, entre otros.
- Exposición fotográfica, sustentada en los hitos históricos de la CCSS, con un enfoque hacia una perspectiva de la trascendencia de las personas trabajadoras, a través de los 75 años de prestación de servicios. Lo anterior en el piso 1 del Edificio Laureano Echandi V. de marzo a noviembre de 2016.

14. Gestión sustantiva de periodo 2017.

Los resultados de la gestión sustantiva del año 2017, se resumen básicamente en el Cuadro 6, del Informe ADCO-030-2018 del 18 de enero de 2018, se incluye lo relativo a la PIBT (Política Integral de Buen Trato).

Cuadro 6
Ejecución Total de Talleres Interactivos y Sesiones de Trabajo 2017
Resumen general, cuadros 1, 2, 4 y 5.

Sesiones de Trabajo y Talleres Interactivos según objetivo/indicador del PAO 2017	Unidades de trabajo	Cantidad de Sesiones y Talleres	Cantidad de funcionarios (as) participantes
De objetivo/indicador 1 Cantidad de Unidades de Trabajo en las cuales se ejecutan el conjunto de 6 talleres para la Institucionalización Integral de la Cultura Organizacional de acuerdo con el Modelo Cultura Organizacional y Plan de Implementación.	5	36	874
De objetivo/indicador 2 Cantidad de Sesiones de Trabajo realizadas en los Cursos de Inducción, de Re-inducción y eventos especiales de las unidades de trabajo, para la divulgación de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional, según Plan de Implementación.	36	95	1669
De objetivo/indicador 4 Cantidad de Talleres Socio-administrativos realizados en las unidades para el desarrollo de habilidades y destrezas gerenciales. Se exponen los temas de motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, inteligencia emocional, comunicación asertiva.	91	220	4330
De objetivo/indicador 5 Cantidad de Funcionarios (as) que participaron en los talleres de divulgación de la PIBT. (Política Integral de Buen Trato). De acuerdo con el Plan de Implementación de la PIBT.	41	79	1764

En lo relacionado con las videoconferencias, la siguiente es la información:

Cuadro 3 (del informe ADCO-030-2018)
Video conferencias
Plan Presupuesto 2017

Descripción del Indicador	Programación	Cumplimiento	Observaciones
Video conferencias realizadas de divulgación de la Cultura Organizacional y temas relacionados	ADCO-090-2017 5 de abril La Cultura Organizacional de la CCSS. 17 de mayo trabajo en equipo en los servicios de la CCSS		En cada video conferencia se cuenta con aproximadamente 12 a 15 sitios

para su fortalecimiento			conectados y 30 o más por streaming.
Total anual 6	15 de junio liderazgo en la gestión institucional 10 de agosto motivación y la actitud en la prestación de los servicios 21 de setiembre inteligencia emocional y comunicación asertiva 16 de noviembre Política Integral de Buen Trato para la atención de las personas usuarias de los servicios. Informe ADCO-033-2018		

De acuerdo con la información anterior, el objetivo y su correspondiente indicador se logra cumplir en un 100%, al haberse realizado las seis videoconferencias programadas.

15. Programa del Componente Actitudinal de los funcionarios de la CCSS, 2016-2017.

En cumplimiento del acuerdo de la Junta Directiva, artículo 25 de la Sesión N°, 8800, implementación de la Resolución Alternativa del Conflicto y del MAPA, lineamiento de la Presidencia Ejecutiva P.E. 31.525-15 del 16 de junio de 2015, que se sustenta en recomendaciones de la Defensoría de los Habitantes, Oficio No. 05383-2015-DHR (CV) del 5 de junio de 2015, la Gerencia Médica y la Gerencia Administrativa emitieron los lineamientos correspondientes a las Direcciones del CENDEISSS, DAGP y DBL: GM-AJD-39354-2015 del 9 de noviembre de 2015, Memorando GA-23886-15 del 17 de noviembre de 2015, GA-47441-2016 y GA-58596-15, entre otras indicaciones, para el siguiente fin:

Que las Direcciones integraran un equipo de trabajo, del cual forma parte esta Área, con el propósito de dar cumplimiento a las indicaciones mencionadas, relacionadas con la calidad de la atención al usuario y la humanización de los servicios, lo cual se hizo por medio de las notas D.E. 5641-15, D.E. CENDEISSS-5759-2015, DAGP-0688-2015, memorandos DAGP-042-2015, DAGP-159-2015, DAGP-211-2016 y nota DAGP-0400-2016.

Durante el año 2016 se entregaron a las Direcciones informes de ejecución de estas disposiciones, fundamentalmente por medio de la nota CENDEISSS-SADP-11834-16 del 9 de noviembre de 2016 y por parte de la Dirección de Administración y Gestión de Personal se había entregado a la Gerencia Administrativa el informe DAGP-0879-2016 del 10 de junio de 2016, que resumía las diferentes acciones realizadas, con el propósito de dar cumplimiento a los lineamientos de las autoridades y de la Gerencia.

La estrategia del equipo se sustentó en el rediseño y conformación del Programa Desarrollo del Componente Actitudinal de los funcionarios (as) de la CCSS, considerando que los temas y asuntos a que se refieren los acuerdos de la Junta Directiva, lineamientos de la Presidencia Ejecutiva, recomendaciones de la Defensoría de los Habitantes y otras disposiciones, están relacionados directamente con la calidad de la atención a las personas usuarias, la humanización en la prestación de los servicios, la ética y los valores en el desarrollo de la gestión individual y grupal y en general, a la consolidación y práctica de una Cultura Organizacional en el ámbito institucional, en procura de mejores ambientes laborales, teniendo como eje central, la persona usuaria y la persona trabajadora.

El Programa del Componente Actitudinal de los Funcionarios (as) de la CCSS quedó integrado por tres módulos, siendo estos los siguientes:

Módulo 1, Derechos Humanos en los Servicios de Salud, su ejecución está a cargo de la Defensoría de los Habitantes

Módulo 2, Cultura Organizacional y la Política Integral del Buen Trato, lo realiza el Área Desarrollo de la Cultura Organizacional.

Módulo 3, Ética y Valores Institucionales, impartido por la Subárea Ética y Valores.

El programa, en cumplimiento de los lineamientos, está dirigido a la participación de todas las personas trabajadoras de la CCSS, con el fin de lograr el conocimiento e interiorización de los contenidos de los módulos, por su importancia y directa relación con la prestación de los servicios que le corresponden a la Institución, en el campo de la salud, las pensiones, las prestaciones y en los ámbitos propiamente administrativos.

Programa del Componente Actitudinal de los funcionarios de la CCSS
Talleres realizados en el periodo 2017

Periodo 2017	Lugar	Participantes*	Región/unidades de trabajo que representan
27 al 29 marzo	CENDEISSS	29	Hospitales Nacionales
22 al 24 mayo	CENDEISSS	15	Hospitales Especializados
23 al 25 agosto	CENDEISSS	34	Servicios de Farmacias de todo el país
11 al 13 setiembre	Hospital Dr. Tony Facio, Limón	25	Región Huetar Atlántica
21 al 23 noviembre	CENDEISSS	14	Región Brunca, Chorotega y Hospital México
Total		117	

16. Participación en el Proyecto Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos.

El Área de Cultura Organizacional ha estado involucrada en el desarrollo y ejecución de algunos de los productos planteados en el Proyecto indicado, que fue aprobado por la Junta Directiva de la CCSS el 21 de marzo de 2013, para su conducción por parte de la Gerencia Administrativa y la DAGP.

En los siguientes productos la jefatura del Área participa como miembro del equipo técnico, desde la aprobación del Proyecto:

16.1. Política Institucional para la Gestión de las Personas, aprobada por la Junta Directiva el 02 de febrero de 2017.

16.2. Estatuto de Personal de la Caja Costarricense de Seguro Social. Desarrollado durante los años 2015, 2016 y 2017, actualmente está en la fase para aprobación por las autoridades institucionales.

16.3. Modelo de Gestión de las Personas CCSS. Como derivación de la aprobación de la Política, se requiere para su implementación de un modelo, el cual se ha venido desarrollando desde setiembre de 2017, teniéndose como meta su conclusión, en marzo de 2018.

17. Estado de la Autoevaluación del Control Interno Institucional y la Gestión de Riesgos

En lo correspondiente a **Control Interno**, el 13 de diciembre de 2017 se completó la nueva herramienta y se entregó a la Subárea de Gestión Administrativa y Logística de la DAGP, mediante correo, por estar así dispuesto. Por este mismo medio, el 19 de diciembre de 2017, el profesional a cargo de este proceso, Lic.

Cristian Tenorio Mora, comunicó lo siguiente: *“Revisando la herramienta correspondiente le indico que la misma fue llenada satisfactoriamente”*

Corresponde en abril 2018, una primera evaluación de seguimiento.

En lo referente a la **Gestión de Riesgos**, mediante correo del 16 de marzo de 2018, se entrega a esta Área la herramienta para su elaboración, de acuerdo con los criterios definidos. Por medio de la nota ADCO-060-2018 del 21 de marzo de 2018 se entrega a la Subárea de la DAGP, Lic. Cristian Tenorio Mora, la Herramienta gestión de riesgos 2018, debidamente elaborada, con base en el instructivo emitido.

18. Estado de proyectos especiales.

El Área Desarrollo de la Cultura Organizacional no tiene asignados directamente, a la fecha, proyectos especiales en ejecución. Como se indicó en el punto 16, ha estado participando en la elaboración de herramientas pertinentes al Proyecto Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos.

La participación en el Programa del Componente Actitudinal y de la divulgación de la Política Integral del Buen trato, se consideran afines a la gestión sustantiva del Área y en plena concordancia con el Manual de Organización.

19. Logros alcanzados durante la Gestión y sugerencias.

Con el establecimiento del Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, en la estructura organizacional de la institución, en el año 2008, se le otorgó la importancia y la jerarquía que el tema requería para la CCSS. Es pertinente indicar que en la Dirección de Desarrollo Organizacional, desde el año 2000, ya se venían desarrollando programas y actividades, de los temas de cultura organizacional y otros relacionados, se había impulsado la elaboración del Modelo de Cultura y otras herramientas para lograr cambios de actitud, modelamientos, sentido de pertenencia y como se indicó al inicio de este informe, el Modelo fue aprobado en diciembre de 2004, por la Junta Directiva.

La cultura organizacional, los componentes y aspectos que integran el Modelo y los temas afines que se desarrollan por medio de talleres, para el fortalecimiento y consolidación, están posicionados y reconocidos institucionalmente, aunque no con la cobertura, la intensidad y la periodicidad, que se requiere. En este posicionamiento y reconocimiento contribuye que los temas de valores, ética y más recientemente, a partir del año 2013, el buen trato, igualmente se desarrollan en diferentes ámbitos institucionales, en forma coordinada o particularmente por cada unidad de trabajo.

Puede apreciarse en la información contenida de la gestión anual, que son aproximadamente cinco mil y más personas trabajadoras que participan de estas actividades por año, pero se reitera que esta divulgación y exposición, no es suficiente para las necesidades de una cultura organizacional sólida, que aporte y genere cambios de actitud, compromiso, sentido de pertenencia, para una prestación de servicios a las personas usuarias, en forma humanizada, con calidad.

En el Proyecto Desarrollo Integral de las Funciones Estratégicas de Recursos Humanos, aprobado en el año 2013, se otorga alta prioridad al componente de la cultura organizacional. En los productos del Proyecto: Política Institucional para la Gestión de las Personas, quedaron establecidas las políticas correspondientes, en el Estatuto de Servicio, en proceso de aprobación, se disponen normas específicas para que la cultura organizacional se aborde e imparta en las unidades de trabajo y sea obligatoria la participación de los nuevos trabajadores y trabajadoras.

En forma similar en el Modelo de Gestión de las Personas CCSS, producto 3 del Proyecto y el Plan de Implementación de la política, se definen actividades, metas y objetivos, algunas de actualización y elaboración de modelos y otras herramientas relacionadas, que van a permitir una divulgación más efectiva de la cultura organizacional de la CCSS.

Las debilidades en esta gestión de la cultura organizacional en la CCSS, han sido expuestas en los diversos informes que se han entregado periódicamente a la Dirección, pero en forma amplia, sistemática y con los fundamentos necesarios, en el Informe ADCO-061-2014.

Como se indicó en el punto 9, de este Informe: *Institucionalización de la Cultura Organizacional, Plan Estratégico Institucional y Cuadro de Mando Institucional 2007 – 2012*, de esta meta de cinco años, se realizó una investigación de evaluación, porque así estaba planteado y los resultados están contenidos en el Informe ADCO-061-2014 del 12 de marzo de 2014, entregado a la DAGP el 13 de marzo de 2014.

Fundamentalmente se concluye, en los diversos informes y especialmente en la investigación indicada, la cual fue con base en un cuestionario debidamente estructurado, que las acciones de divulgación de los componentes de la Cultura Organizacional de la CCSS, complementada a partir del 2014 con los aspectos de la Política Integral de Buen Trato, aprobada en marzo de 2013, por la Junta Directiva, son fundamentales en la gestión institucional, en la inducción, en la reinducción y otros ámbitos, no obstante, se presentan diversos inconvenientes e impedimentos para dar una amplia cobertura a estas actividades, entre estos tenemos:

- i. En amplios sectores y unidades de la institución, no se realizan cursos de inducción o reinducción. Donde se ejecutan, en ocasiones no se da la oportunidad, no se exige, no existe la opción, de participar, para los funcionarios nuevos y con años de servicio, que así lo requieren.
- ii. Por limitación de recursos en las unidades, no se organizan los cursos de inducción o bien, no se otorgan los espacios de tiempo que la actividad requiere.
- iii. Esta Área cuenta únicamente con dos profesionales, para atender una demanda de talleres y sesiones de trabajo mediante los cuales se realiza la institucionalización de la cultura organizacional y su reforzamiento con el desarrollo de temas relacionados: motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, entre otros.
- iv. Estas actividades de inducción, cultura organizacional, re inducción, entre otras, relacionadas, no forman parte de un programa estructurado, de carácter obligatorio, para ser desarrollado por las unidades de trabajo y que deben recibir las nuevas personas trabajadoras o periódicamente funcionarios con años de servicio.

20. Estado actual de cumplimiento de recomendaciones, disposiciones y lineamientos de Informes de Auditoría, de órganos de control externo, de la Contraloría General de la República.

No se han recibido en este periodo 2008-2018 informes, evaluaciones o documentos similares que impliquen el cumplimiento de recomendaciones y disposiciones de las instancias y órganos indicados.

21. Activos.

Por medio del ACTA DE ENTREGA Y RECIBO DE ACTIVOS, ADCO-063-2018 del 22 de marzo de 2018, hice entrega de los activos asignados al suscrito a la Subárea de Gestión Administrativa y Logística de la Dirección de Administración y Gestión de Personal. Esta acta consta en los archivos de ambas unidades, para los efectos que corresponda, véase anexo 1.

22. Gestión periodo 2018.

El PAO (Plan Anual Operativo 2018) y formulación del presupuesto 2018.

La Subárea de Gestión Administrativa y Logística de la DAGP aportó las herramientas correspondientes para estas dos actividades sustanciales de la gestión.

En lo referente al presupuesto para el periodo 2018, se entregó a la Subárea indicada con nota ADCO-026-2018 del 16 de enero de 2018. En sesión de trabajo del 12 de marzo de 2018 la Subárea informó las asignaciones realizadas en las cuentas correspondientes. Para la cuenta 2134, gastos viajes dentro del

país (viáticos) esencial en la gestión del Área, se solicitaron ¢ 1.700.000.00 pero se asignaron finalmente ¢1.200.000.00. Nota No. SAGAL-0020-2018 del 15 de marzo de 2018.

Lo anterior implica que se ajustó el requerimiento, sensiblemente, en un 30%, por lo cual, con base en el comportamiento histórico de esta cuenta (2017: ¢1.372.310) se estima que los recursos podrían ser insuficientes. Como se indica en la nota SAGAL-0020, corresponderá hacer un seguimiento permanente a la cuenta y su gasto, para replantear necesidades en abril y junio, de 2018.

En lo que se refiere al PAO, en la herramienta: PLAN PRESUPUESTO 2018-2019, quedaron consignadas las metas correspondientes que se desglosan en objetivos, indicadores, plan de acción/actividades, la programación por semestre, para 2018 y 2019, observaciones que se consideraron relevantes. Esta herramienta se entrega a la Subárea Gestión mediante nota ADCO-058 -2018 del 16 de marzo de 2018.

En concordancia con este Plan, el Área ha venido ejecutando los talleres y sesiones de trabajo, desde enero y se cuenta con una programación para el año 2018, según demanda y otras coordinaciones con las unidades de trabajo. Esta programación queda definida en el *Cronograma Programación de talleres y sesiones de trabajo, por mes, 2018*, al 23 de marzo de 2018, con opciones de continuar atendiendo requerimientos, en concordancia con las posibilidades de los profesionales a cargo de las actividades.

Cada actividad programada cuenta con el respaldo de las gestiones realizadas por las unidades solicitantes y la nota de confirmación, de nuestra parte, en el sistema de correspondencia.

Sistema de correspondencia del Área.

Desde el año 2017 en el Área se implementó un sistema de correspondencia digital, para optimizar los recursos y darle el mayor aprovechamiento a la firma digital.

Por lo anterior, desde el periodo 2017, toda la gestión está registrada en forma digital. Antes de estos periodos se mantienen los archivos físicos correspondientes.

Recursos Humanos:

El Área está integrada por cuatro funcionarios, en la siguiente tabla se detallan aspectos relevantes del estado de situación de las personas y sus respectivos expedientes de personal, bajo esta administración:

Funcionaria/o – Plaza – condición	Balance de vacaciones	Expediente de personal
Wendy Verónica Rodríguez Calderón Secretaria ejecutiva 1. Plaza 91 (Interina desde julio de 2017)	Del periodo No. 6, 2017-2018 (9 enero), saldo 15 días.	Un expediente, del folio No. 1 al 059.
Adrián Gutiérrez Martínez Profesional 4, plaza 29439, propiedad.	Del periodo No. 39, 2017-2018 (16 de noviembre), saldo 22 días.	Dos expedientes. Tomo I, del folio 1 al folio 321. Tomo II, del folio 322 al folio 661.
Julio César Rodríguez Alpizar Profesional 4, plaza 401570756 Propiedad	Del periodo No. 17, 2017-2018 (17 de setiembre), saldo 27 días.	Cuatro expedientes. Tomo I, del folio 1 al 148. Tomo II, del folio 149 al 204. Tomo III, del 205 al 322. Tomo IV del 323 al 555.
Martín Gutiérrez León Jefe de Área de Sede, plaza 01196 Propiedad	Bajo control de la Dirección	Bajo control de la Dirección

ANEXO 1: Archivo PDF Acta de entrega y recibo de activos a la SAGAL-DAGP.