



Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia de División Administrativa
Área de Estructura y Sistemas Funcionales
Dirección Desarrollo Organizacional

DESF-0028-2007

03 de agosto de 2007

Licenciado
Eduardo Aguilar Jiménez, MBA
Director Institucional
Dirección de Desarrollo Organizacional
S. O.

ASUNTO: Informe de fin de gestión como Jefe del Área de Estructuras Funcionales y Organizacionales adscrito a la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Estimado señor:

De acuerdo con lo establecido en la sesión mensual de la Dirección de Desarrollo Organizacional, realizada el 22 de junio de 2007, a partir del próximo 06 de agosto del presente año, se efectuará una rotación de las jefaturas, como parte del proceso de implementación de la nueva estructura organizacional aprobada por la Junta Directiva en el artículo 4°, de la sesión N° 8136, celebrada del 01 de marzo de 2007.

Producto de lo anterior, asumiré la jefatura de la nueva Área de Efectividad Organizativa y el Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA, será el responsable del Área de Estructuras Organizacionales, la cual se denominaba Área de Estructuras y Sistemas Funcionales, donde el suscrito fungió como titular de la misma.

En cumplimiento del artículo 12, inciso e) de la Ley General de Control Interno N° 8292 y las Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, emitidas por la Contraloría General de la República N° D-1-2005-CO-DFOE, publicadas en La Gaceta N° 131 del 7 de julio de 2005, adjunto encontrará el Informe de Gestión correspondiente a mi período como Jefe del Área de Estructuras y Sistemas Funcionales, del 01 de enero de 2001 al 30 de julio de 2007.

Atentamente;

Lic. Albán De La O Espinoza, MBA
Jefe de Área

Ci: Ing. René Escalante González, Gerente, Gerencia División Administrativa
Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director de Recursos Humanos
Lic. José Luis Valverde Morales, Director de Comunicación Organizacional.
Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA, Jefe de Área de Estructuras Organizacionales.
Archivo.

**Caja Costarricense de Seguro Social
Dirección de Desarrollo Organizacional
Área de Estructuras y Sistemas Funcionales**

INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Lic. Albán De La O Espinoza, MBA
Área de Estructuras y Sistemas Funcionales
Período del 1 de enero de 2001 al 30 de julio de 2007

Julio, 2007

Tabla de contenidos

1 INTRODUCCIÓN	3
2 RESULTADOS	3
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL ÁREA DE ESTRUCTURAS Y SISTEMAS FUNCIONALES.	3
2.2 GESTIÓN DE RESULTADOS.	7
2.2.1. Producción del año 2001.	7
2.2.2. Producción del año 2002.	11
2.2.3. Producción del año 2003.	15
2.2.4. Producción del año 2004.	19
2.2.5. Producción del año 2005.	22
2.2.6. Producción del año 2006.	24
2.2.7. Producción del año 2007 (al 30 de julio de 2007).	27
2.3 CONTROL INTERNO Y OTROS ASPECTOS DE TIPO ADMINISTRATIVO	30
2.4 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y CONTROL DE ACTIVOS.	31
3. CONCLUSIÓN	31
4 RECOMENDACIONES	31
5. AGRADECIMIENTO	33

1 INTRODUCCIÓN

Con base en la “Reestructuración del Nivel Central, Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo Organizacional”, el cual fue aprobado por la Junta Directiva, en el artículo 4° de la sesión N° 8136, celebrada el 1 de marzo de 2007, se procede a alinear la estructura funcional y organizacional de esta Dirección y se conforman nuevas unidades de trabajo, con el propósito de responder a los cambios que se han presentado en el entorno, a las políticas y estrategias establecidas por las autoridades superiores.

Como parte del proceso de implementación de la nueva estructura organizacional aprobada, se realiza un cambio de jefaturas, asumirá este servidor la administración de la nueva Área de Efectividad Organizativa y el Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA, será el responsable del Área de Estructuras Organizacionales, la cual se denominaba Área Estructuras y Sistemas Funcionales, donde el suscrito fungió como titular de la misma.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 12, inciso e) de la Ley General de Control Interno N° 8292 y las Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, emitidas por la Contraloría General de la República N° D-1-2005-CO-DFOE, publicadas en La Gaceta N° 131 del 7 de julio de 2005, nos permitimos presentar en forma escrita y electrónica el informe de fin de gestión del cargo de la Jefatura del Área de Estructuras y Sistemas Funcionales, durante el período comprendido entre el 1 de enero del 2001 al 30 de julio del 2007.

En el presente informe se presenta la labor realizada por esta Área, los logros alcanzados, el estado de los estudios en proceso; el sistema de control interno, se presentan sugerencias con el propósito de coadyuvar al mejoramiento continuo de la administración de la gestión de la unidad de trabajo.

2 RESULTADOS

2.1. Conceptualización del Área de Estructuras y Sistemas Funcionales.

Esta Área de trabajo, está conformada por dos subprocesos de trabajo:

Subproceso de Sistemas Funcionales: le corresponde la readecuación de los sistemas operativos funcionales. Sus actividades se refieren al suministro de asesoría técnica, análisis, revisión, ajuste y diseño de sistemas y procesos operativos, reingeniería de procesos y su implementación.

Subproceso de Reestructuración Organizacional: responsable de adecuar la estructura funcional y orgánica institucional al desarrollo del Proyecto de Reforma al Sector Salud, al Proceso de Modernización Institucional, y a la demanda del entorno interno y externo. Las actividades para operativizar este subproceso están referidas a la asesoría técnica,

actualización, mantenimiento e implementación de la estructura funcional y orgánica institucional, y la elaboración o asesoría en el diseño de manuales de organización.

Políticas de Estructura Organizacional

Para orientar la ejecución de las competencias para el Área de Estructuras y Sistemas Funcionales, en conjunto con la Dirección de Desarrollo Organizacional, se definieron las siguientes políticas en esta materia:

- La Dirección de Desarrollo Organizacional es la unidad técnica responsable del diseño, rediseño, reestructuración y la reorganización de las unidades de trabajo en el ámbito institucional.
- En los establecimientos de salud con desconcentración máxima, se facultará mediante la capacitación respectiva, a los funcionarios responsables de realizar los estudios de la estructura funcional y organizacional del centro asistencial; corresponde a la Dirección de Desarrollo Organizacional avalar técnicamente el estudio realizado, previo a ser remitido a las autoridades superiores para su aprobación.
- La modificación de las estructuras organizacionales en los diferentes ámbitos, áreas y niveles de la organización, debe facilitar el funcionamiento desconcentrado de las diversas unidades de trabajo.
- La actualización de la estructura organizacional de la Institución, será congruente con el proceso de modernización y promoverá la eficiencia en el uso de los recursos.
- Las modificaciones y el crecimiento de la estructura organizacional responderán a los cambios en el entorno, a la asignación de nuevas estrategias y productos, al incremento en el nivel de complejidad, a los requerimientos de la Institución y de los usuarios de los servicios.
- La estructura organizacional no debe utilizarse como un fin para la reasignación de puestos, debido a que incrementa en forma innecesaria los costos administrativos y la burocracia.
- La C.C.S.S. en busca de una estructura organizativa más matricial, desconcentrada en lo pertinente, adoptará criterios de racionalidad en la definición de niveles jerárquicos y departamentalización, que permita una toma de decisiones ágil, poco burocrática y un funcionamiento eficiente y eficaz.
- Los puestos de nivel de jefatura en las diversas unidades de trabajo de la

Institución, deben responder a la estructura organizacional aprobada por la Junta Directiva.

- Los procesos de trabajo deben desarrollarse preferiblemente en forma integral y evitar que atraviesen límites funcionales, con el propósito de agilizar el desarrollo de la gestión, respetando las disposiciones en materia de control interno.
- En el desarrollo funcional y estructural de las diversas unidades de trabajo se deben considerar las ventajas de la centralización y de la desconcentración en beneficio de la eficiencia, la eficacia en la prestación de los servicios y de la satisfacción de los usuarios.
- La nomenclatura, el nivel jerárquico y la estructura funcional y organizacional de las unidades de trabajo de la Institución y sus modificaciones, responderán a un estudio técnico elaborado o avalado por la Dirección de Desarrollo Organizacional y aprobado por la Junta Directiva.
- Las jefaturas de las unidades de trabajo, deben desarrollar la gestión con base en la estructura organizacional aprobada por la Junta Directiva, mediante la conformación de equipos de trabajo inter, multidisciplinarios, el desempeño polifuncional de los colaboradores y la orientación de las acciones, con el fin de lograr la consecución de los objetivos estratégicos y la misión de la Institución.
- Los procesos de reestructuración organizacional, pueden implicar la remoción, traslado o supresión de plazas o funcionarios, de afectarse las condiciones laborales de los colaboradores, es necesario realizar un debido proceso, con la finalidad de garantizar sus derechos laborales.
- Las diversas unidades de trabajo en el ámbito institucional, deben utilizar la nomenclatura y el estatus organizacional aprobado por la Junta Directiva, a efecto de evitar derechos subjetivos de los funcionarios y confusión en los usuarios.
- La responsabilidad económica, laboral y legal que se genere por nombramientos de jefaturas en estructuras organizacionales informales (no aprobados por la Junta Directiva), será del funcionario que aprobó el nombramiento respectivo.

Objetivos

- ⌘ Facilitar los cambios de la estructura de la organización, con el fin de mantenerla actualizada en función del desarrollo institucional, y promover el desarrollo de la gestión con eficiencia y eficacia.
- ⌘ Rediseñar y modernizar los procesos de las diferentes unidades de trabajo en el ámbito institucional, readecuar sus estructuras orgánicas en función de los

requerimientos del Proyecto de Reforma del Sector Salud, del Proceso de Modernización y de la eficaz prestación de los servicios, para el logro efectivo de la misión y los objetivos institucionales.

- ⌘ Ajustar la estructura de la organización institucional, con el fin de avanzar en la separación de las funciones de provisión, planificación, financiamiento y compra de servicios, concordante con el marco conceptual del modelo de asignación de recursos y del Proyecto de Reforma del Sector Salud.

Funciones sustantivas:

- ⌘ Readecuar la estructura de la organización institucional en el contexto del Proyecto de Reforma del Sector Salud y el Proceso de Modernización, con base en los principios de la Seguridad Social, las políticas vigentes y los enfoques modernos de administración, con el fin de lograr la prestación de los servicios que otorga la institución, en forma eficiente y oportuna.
- ⌘ Diseñar, actualizar e implementar metodologías de trabajo, con fundamento en las políticas y normas establecidas por las autoridades superiores, con el fin de facilitar el diseño de la estructura funcional y orgánica de la Institución.
- ⌘ Elaborar los estudios de reorganización de la estructura funcional y orgánica, solicitados por las diferentes Gerencias de División, conforme a la normativa vigente, y obtener la aprobación de los órganos superiores respectivos, con la finalidad de contar con estructuras que respondan en forma efectiva a las políticas, estrategias institucionales y a los requerimientos del entorno.
- ⌘ Mantener actualizado el organigrama jerárquico de la organización, mediante las modificaciones aprobadas por la Junta Directiva, con el fin de contar con un instrumento que refleje la organización vigente en la Institución.
- ⌘ Asesorar técnicamente a las diferentes unidades de trabajo en lo referente a los aspectos organizacionales, con base en las técnicas modernas de administración y las políticas institucionales vigentes, con la finalidad de contribuir a la actualización y ajuste de la estructura organizativa, para responder en forma eficaz y oportuna a las demandas de los usuarios.
- ⌘ Realizar diagnósticos de la organización administrativa de las diferentes unidades de trabajo, de acuerdo con las demandas de las Gerencias de División, con el fin de conocer la problemática que afecta el desempeño de la gestión y proponer recomendaciones técnicas, que contribuyan a realizar una administración eficiente y eficaz.
- ⌘ Desarrollar los sistemas funcionales en las diferentes unidades de trabajo, con base en las políticas y prioridades definidas por la Gerencia de División respectiva, con el

objeto de diseñar, rediseñar y modernizar los procesos en función de los requerimientos de la organización y de los usuarios internos y externos.

- ⌘ Diseñar, rediseñar y ajustar los procesos operativos de los respectivos sistemas organizacionales, con la finalidad de orientar y regular el accionar de las diversas unidades de trabajo y promover la calidad y la excelencia en la prestación de los servicios.
- ⌘ Elaborar los manuales de organización de las diferentes unidades organizacionales, con base en la demanda de los niveles superiores, con el fin de facilitar la administración y presupuestación de los programas asignados.

2.2 Gestión de resultados.

De acuerdo con las funciones enumeradas en el punto anterior, seguidamente se presenta un detalle de la ejecución de las labores realizadas, las cuales se reflejan en el desarrollo obtenido en el Plan Operativo de la unidad. En este apartado se refleja los estudios concluidos, producción anual por Gerencias y otras entidades, la programación anual operativa versus ejecución de actividades, entre otros aspectos, durante el periodo de gestión comprendido entre el 1 de enero del 2001 al 30 de julio del 2007.

2.2.1. Producción del año 2001.

Estudios concluidos

a- Gerencia División Médica.

- ▢ Manual de Organización Servicio de Radioterapia del Hospital México.
- ▢ Manual de Organización del CENDEISSS.
- ▢ Diagnóstico Situacional del proceso de Recursos Materiales del Hospital San Juan de Dios.
- ▢ Diagnóstico Situacional de la Organización del Hospital Nacional Psiquiátrico.
- ▢ Manual de Organización del Hospital Nacional Psiquiátrico.
- ▢ Manual de Organización del Servicio de Cardiología del Hospital Calderón Guardia.
- ▢ Diagnóstico Situacional de la distribución de camas de los Servicios de Cirugía de los Hospitales Regionales y Periféricos Tipo 3.
- ▢ Manual de Organización del Centro Nacional de Control de Intoxicaciones.

- ▮ Modelo de Organización del Área de Recursos Materiales para los Hospitales Nacionales, Especializados y Regionales en Máxima Desconcentración.
- ▮ Manual de Organización del Servicio de Nutrición del Hospital William Allen.
- ▮ Propuesta de Organización del Área de Salud de Garabito.
- ▮ Manual de Organización del Hospital de las Mujeres.
- ▮ Manual de Organización de la Clínica Oftalmológica.
- ▮ Manual de Organización y Funcionamiento del Programa de Análisis y Vigilancia Epidemiológica.
- ▮ Actualización, modificaciones y aprobación del Manual de Organización de las Áreas de Salud.
- ▮ Actualización del Manual de Organización del Laboratorio de Normas y Control de Calidad de Medicamentos.
- ▮ Manual de Organización de la Farmacia Satélite del Servicio de Emergencias del Hospital México.
- ▮ Manual de Organización del Hospital de Geriátría y Gerontología Dr. Blanco Cervantes.
- ▮ Manual de Organización del Área de Asesoría y Gestión Legal del Hospital Calderón Guardia.

Subtotal 19

b- Gerencia División de Modernización y Desarrollo.

- ▮ Base de Datos de los Organigramas de los Centros en Máxima Desconcentración.
- ▮ Manual de Organización de la Dirección de Administración y Aseguramiento de la Calidad.
- ▮ Diagnóstico de los procesos factibles de desconcentrar por las unidades de trabajo del Nivel Central.
- ▮ Actualización del Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Subtotal: 4

c- Gerencia División Administrativa.

- ▢ Reorganización Administrativa de la Subárea Deporte y Recreación.

Subtotal: 1

d- Gerencia División Financiera.

- ▢ Perfil Funcional de la Dirección Financiero Contable.
- ▢ Rediseño Organizacional de la Tesorería General.
- ▢ Manual de Organización de la Dirección de Inspección.
- ▢ Actualización y ajustes del Perfil Funcional del Consejo Financiero y de Control Presupuestario.

Subtotal: 4

e- Gerencia División de Pensiones.

- ▢ Manual de Organización de la Gerencia División de Pensiones.

Subtotal: 1

f- Presidencia Ejecutiva.

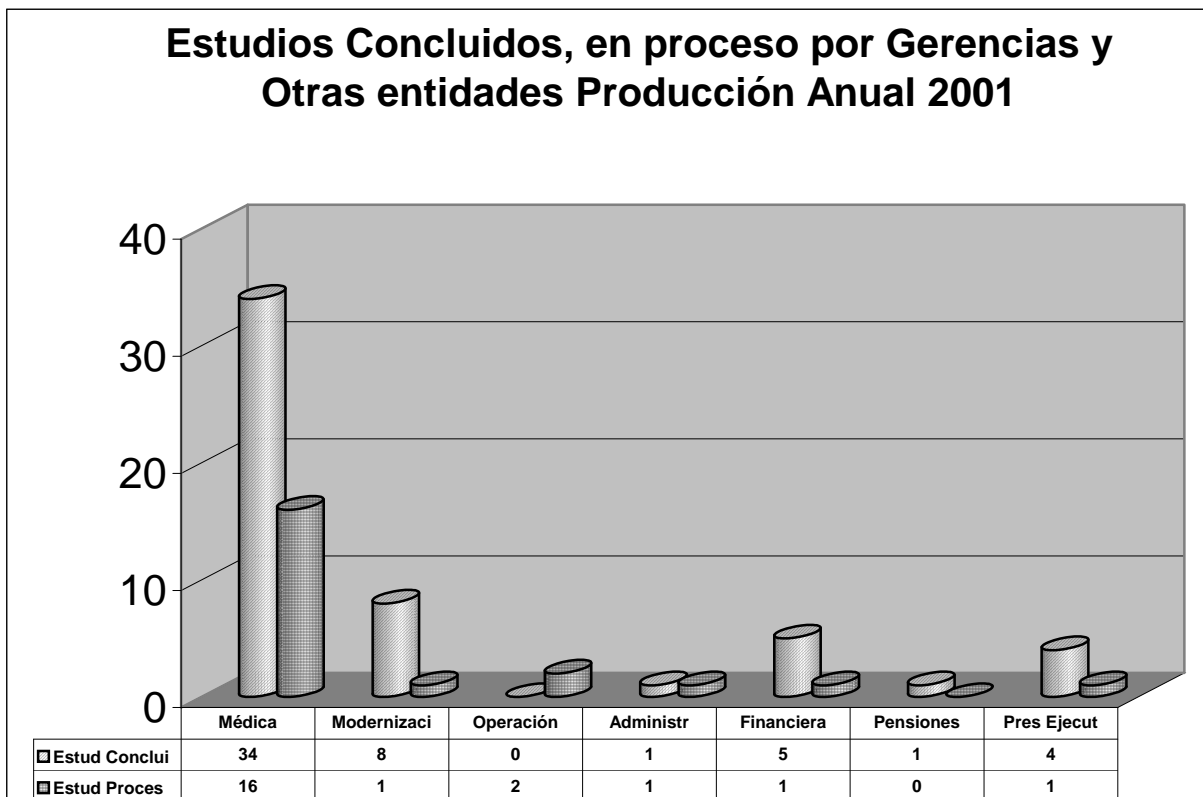
- ▢ Definición y análisis de las variables con enfoque corporativo para ubicar las Direcciones Corporativas.
- ▢ Manual de Organización de la Superintendencia General de Servicios de Salud (SUGESS).
- ▢ Perfil Funcional de la Oficina de las Juntas de Salud.

Subtotal: 3

Producción Anual por Gerencias y otras entidades.

A continuación se presenta los estudios concluidos y los estudios en proceso que se efectuaron en las distintas Gerencias de División, la Presidencia Ejecutiva. Durante este periodo la Gerencia de División Médica fue la entidad que demandó mayor cantidad de estudios técnicos, en segundo lugar se ubica la Gerencia de División de Modernización y Desarrollo, los cuales se realizan en el nivel central y en las diferentes unidades de trabajo de ámbito institucional, como se observa en el siguiente gráfico

Grafico N° 1



Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional

Programación Anual Operativa versus Ejecución de Actividades de 2001.

Detalle de los objetivos planificados durante el año 2001, y su relación porcentual de cumplimiento.

OBJETIVO ESPECIFICO	PRODUCTO	CANTIDAD ANUAL	Ejecución Anual	Porcentaje Ejecución
Replantear y consolidar la organización y funcionamiento de la red de servicios de salud en búsqueda de su operación efectiva.	La organización de las Áreas de Salud y EBAIS, a junio del 2001, este aprobado por junta Directiva.	1	1	100 %
Definir e implementar los cambios organizacionales y funcionales necesarios para que la CCSS opere corporativamente.	Términos de Referencia para consultoría externa, presentados ante el Banco Mundial	1	1	100 %
Reorganizar el nivel central y regional de la CCSS, con miras a fortalecer la desconcentración y consecuentemente el nivel regional.	Establecer un diagnóstico de los procesos factibles de desconcentrar por las unidades de trabajo del nivel central.	1	1	100 %
Elaborar estudios de reorganización según demandas de las Gerencias de División.	Ejecución de diagnósticos situacionales, estudios de reorganización administrativa y del proyecto de modernización.	20	33	165 %
Elaboración de estudios de sistemas operativos de las diferentes unidades de trabajo.	Diseños y rediseño de sistemas operativos para modernizar y actualizar la organización.	6	20	333 %

2.2.2. Producción del año 2002.

Estudios concluidos.

a- Gerencia División Médica.

- Perfil Funcional para la Gestión de Listas de Espera.
- Estudio de Ubicación de las Áreas de Salud, según tipo 1, 2 y 3.
- Rediseño Organizacional de los Hospitales Regionales.

- Diagnóstico Integral de la Dirección Técnica de Servicios de Salud.
- Análisis Organizacional del Centro de Gestión Informática Médica.
- Diagnóstico Situacional Área de Recursos Materiales de la Clínica de Santo Domingo.
- Diseño Organizacional de la Clínica Oftalmológica.
- Rediseño Organizacional del Servicio de Ingeniería y Mantenimiento del Hospital Calderón Guardia.
- Diseño Organizacional del Servicio de Geriátría del Hospital Calderón Guardia.
- Reestructuración Organizacional del CENDEISS.
- Dependencia Jerárquica del Centro de Detección Temprana del Cáncer Gástrico.
- Perfil Organizacional para la modernización del Hospital Dr. Roberto Chacón Paut.
- Diseño Organizacional del Servicio de Cirugía Cardíaca del Hospital México.
- Diseño Organizacional del Departamento de Neurociencia del Hospital Dr. Calderón Guardia.
- Perfil Organizacional de la Comisión de Salud de la Junta Directiva.
- Diseño Organizacional del Servicio de Medicina Hiperbárica.
- Reestructuración Organizacional de la Dirección Técnica de Servicios de Salud.
- Perfil Funcional de la Subjefatura de Trabajo Social del Hospital México.
- Perfil Funcional de la Comisión Local de Compras de la Clínica Marcial Rodríguez Conejo, Alajuela.

Subtotal: 19

b- Gerencia División de Modernización y Desarrollo.

- Perfil Funcional de la Subgerencia de Tecnología de Información.
- Diseño Organizacional de la Dirección de Investigación en Tecnologías en Salud.
- Perfil Funcional del Departamento de Racionalización de Procesos y Requisitos.
- Diagnóstico Situacional de la Dirección de Informática.

Subtotal: 4

c- Gerencia División Administrativa.

- Perfil Funcional y Organizacional de la Subgerencia Administrativa (Recursos Humanos).

Subtotal: 1

d- Gerencia División Financiera.

- Perfil Funcional de la Dirección Financiero Contable.
- Rediseño Organizacional de la Dirección de Cobros.
- Rediseño Organizacional del Departamento de Tesorería General.
- Perfil Organizacional del Equipo de Apoyo Técnico de Impugnaciones Patronales.

Subtotal: 4

e- Gerencia División de Operaciones.

- Rediseño Organizacional de la Dirección de Recursos Materiales.
- Perfil Funcional y Organizacional de la Subgerencia de Operaciones.

- Manual de Normas Técnicas de la Regencia Farmacéutica del Departamento de Almacenamiento y Distribución.

Subtotal: 3

f- Presidencia Ejecutiva.

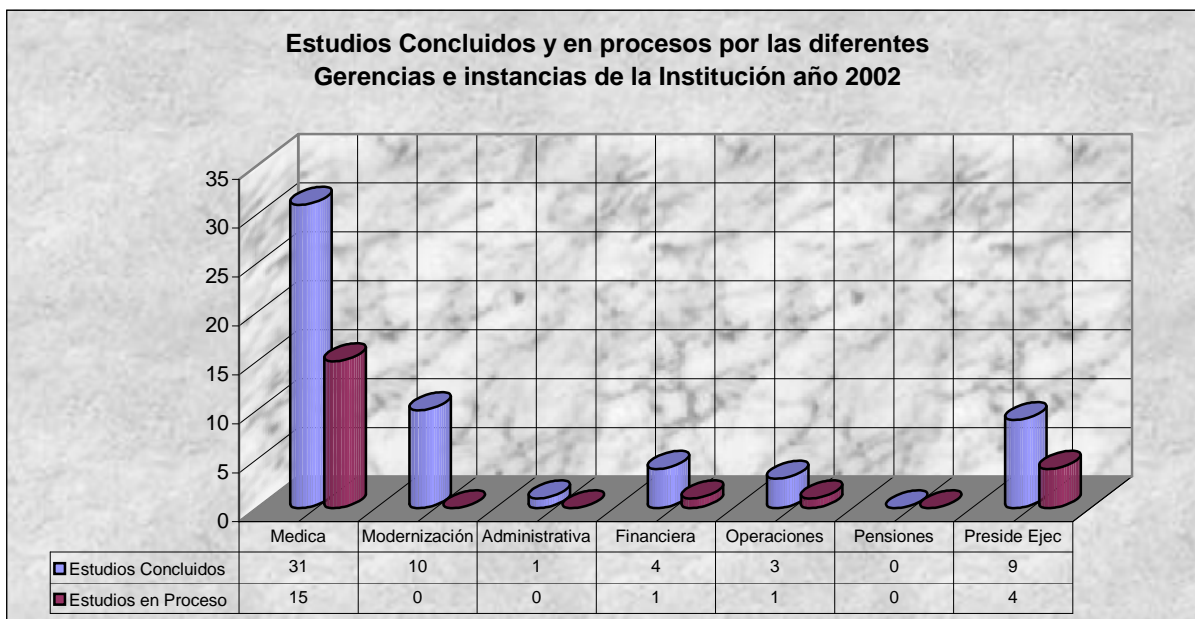
- Rediseño Organizacional de Asesoría Técnica de Juntas de Salud y Desconcentración.
- Análisis y Propuesta de la Estructura Organizacional del Sector Salud de Costa Rica (Ministerio de Salud y Organización Panamericana de la Salud).

Subtotal: 2

Producción Anual por Gerencias y otras entidades.

A continuación se presenta los estudios concluidos y los estudios en proceso que se efectuaron en las distintas Gerencias de División, la Presidencia Ejecutiva. Durante este periodo la Gerencia de División Médica fue nuevamente la entidad que demandó mayor cantidad de estudios técnicos, en segundo lugar se ubica la Gerencia de División de Modernización y Desarrollo, los cuales se realizan en el nivel central y en las diferentes unidades de trabajo de ámbito institucional, como se observa en el gráfico N° 2.

Gráfico N° 2



Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional

Programación Anual Operativa versus Ejecución de Actividades de 2002.

Detalle de los objetivos planificados durante el año 2002, y su relación porcentual de cumplimiento.

OBJETIVO ESPECIFICO	PRODUCTO	Meta	Cantidad Ejecutada	% de logro
Diseñar la estructura organizacional de las unidades estratégicas del nivel central por procesos, a fin de fortalecer el enfoque corporativo y el procesos de desconcentración de la Institución	Propuestas Organizacionales	4	17	425 %
Desarrollo e implementación de perfiles y modelos de organización en los establecimientos de salud de acuerdo con el nivel de complejidad: Direcciones Regionales de Sucursales, Hospitales Nacionales y regionales.	Estudios Propuestos	3	8	266 %
Seguimiento de los estudios organizacionales propuestos en los diferentes niveles de la Institución.	Estudios Propuestos	10	10	100 %
Elaborar estudios de sistemas estratégicos en las diferentes unidades de acuerdo con la complejidad e impacto institucional.	Estudios Organizacionales	10	10	100 %

2.2.3. Producción del año 2003.

Estudios concluidos

a-Gerencia División Médica.

- Modelo Organizacional del Servicio de Medicina Hipérbarica.
- Actualización de la Estructura Organizacional del CENDEISS.
- Perfil Funcional de Centralización de la Información Estratégica para la toma de decisiones del Hospital de San Carlos.
- Manual de Organización del Laboratorio Nacional de Genética Humana Molecular (Ley de Paternidad Responsable).
- Estudio para determinar la ubicación según tipo de Área de Salud de la Clínica la Reforma.
- Manual de Organización del Hospital San Juan de Dios.

- Análisis Organizacional de la dependencia jerárquica del Servicio de Neonatología del Hospital Tony Facio de Limón.
- Estudio Organizacional Creación de las Subdirecciones del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.
- Manual de Organización del Servicio de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Monseñor Sanabria, Puntarenas.
- Actualización de Estructura Organizacional del Hospital Nacional Psiquiátrico.
- Rediseño Organizacional del Servicio de Oncología del Hospital México.
- Estudio Organizacional para clasificar el Área de Salud de San Isidro de Heredia.
- Estudio organizacional para clasificar el Área de Salud Catedral Noroeste.
- Estudio organizacional y funcional de la Especialidad de Fisiatría de la Clínica Clorito Picado.
- Análisis Funcional de la Unidad de Asesoría Legal del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.
- Rediseño Organizacional del Centro Nacional de Rehabilitación (CENARE).

Total: 16

b- Gerencia División de Modernización y Desarrollo.

- Diagnóstico estructural y funcional de la Unidad Ejecutora del Proyecto BCIE.
- Diagnóstico estructural y funcional del Proyecto Finlandia.
- Diagnóstico estructural y funcional del Proyecto España.
- Diagnóstico estructural y funcional de la Unidad Ejecutora del Proyecto BID.
- Diagnóstico estructural y funcional de la Unidad Ejecutora del Proyecto Banco Mundial.

- Diagnóstico de la Estructura Organizacional y Funcional de la Dirección Coordinación de Proyectos.
- Actualización y Rediseño Organizacional de la Dirección Coordinación de Proyectos.

Subtotal: 7

c- Gerencia División Financiera.

- Diagnóstico Situacional de la Sección Administrativa de Seguros.
- Rediseño Organizacional del Departamento de Administración del Riesgo y Bienes Inmuebles.
- Análisis “Documento Estudio especial referente a la propuesta para definir estructura organizacional de Gestión Institucional de Riesgos en la CCSS.

Subtotal: 3

d- Presidencia Ejecutiva.

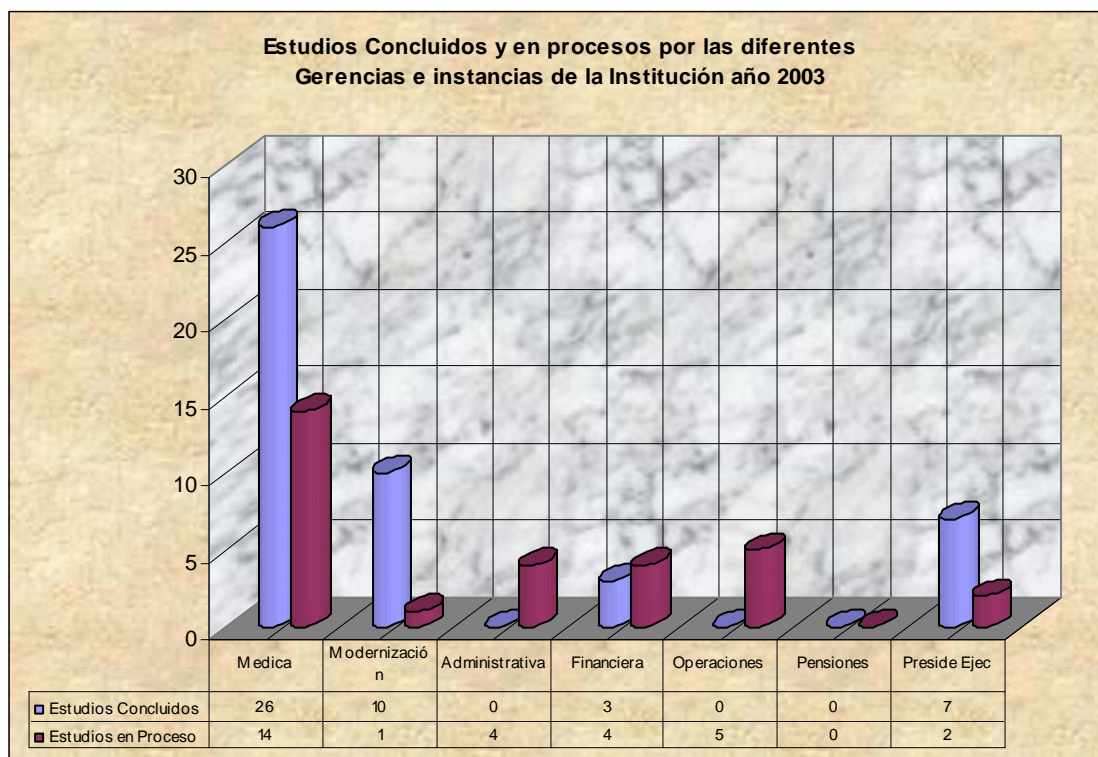
- Diseño Organizacional del Área de Auditoría de Gestión Local.
- Relación jerárquica de las Gerencias de División con las dependencias y centros especializados.
- Directrices para la creación y apertura de establecimientos o unidades asistenciales de salud de la CCSS.
- Diagnóstico sobre las funciones administrativas de los Médicos en el nivel central.

Subtotal: 4

Producción Anual por Gerencias y otras entidades.

A continuación se presenta los estudios concluidos y los estudios en proceso que se efectuaron en las distintas Gerencias de División, la Presidencia Ejecutiva. Durante este periodo la Gerencia de División Médica fue nuevamente la entidad que demandó mayor cantidad de estudios técnicos, en segundo lugar se ubica la Gerencia de División de Modernización y Desarrollo, los cuales se realizan en el nivel central y en las diferentes unidades de trabajo de ámbito institucional, como se observa en el gráfico N° 3.

Gráfico N° 3



Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional

Programación Anual Operativa versus Ejecución de Actividades de 2003.

Detalle de los objetivos planificados durante el año 2003, y su relación porcentual de cumplimiento.

OBJETIVO ESPECIFICO	PRODUCTO	Meta	Cantidad Ejecutada	% de logro
Reorganizar unidades de trabajo a nivel central, regional y local de la Institución con miras a fortalecer la desconcentración y consecuentemente el nivel local	Estudios organizacionales a unidades del nivel central y regional.	20	20	100%
Desarrollo de modelos de organización para los establecimientos de salud de acuerdo con el nivel de complejidad.	Modelos de Organización	1	1	100%
Seguimiento y actualización de las estructuras organizacionales.	Estudios de organización actualizados	1	5	500%
Otorgar el aval técnico en el desarrollo de estudios realizados a unidades con desconcentración máxima.	Evaluación de estudios	4	4	100%

2.2.4. Producción del año 2004.

Estudios concluidos

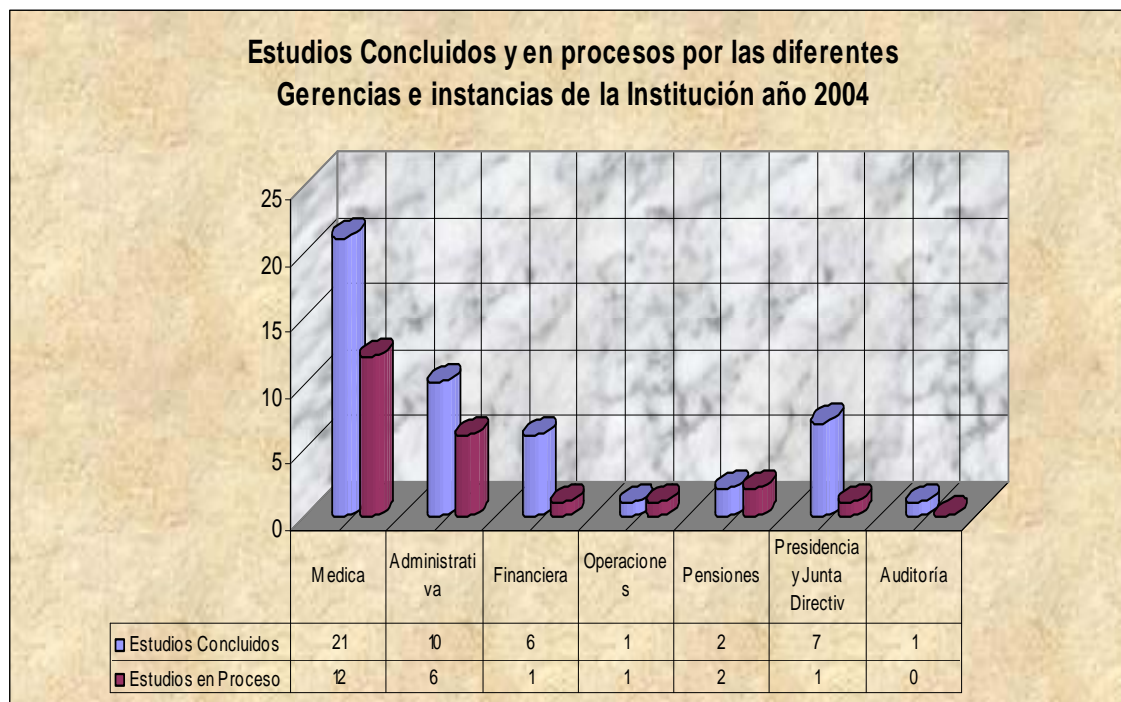
Gerencia o Unidad Solicitante	Nombre del Estudio	
Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva 4	Diseño de opciones de reestructuración integral de Gerencia División Médica.	1
	Propuesta reestructuración organizacional de la Gerencia División Médica.	2
	Reestructuración organizacional de la SUGESS.	3
	Estudio técnico para suprimir la Gerencia División Modernización y Desarrollo	4
Gerencia División Médica 15	Análisis y propuesta de la estructura administrativa y de los procesos de la unidad de registros de salud del Área de Salud Catedral Noreste.	5
	Estudio de separación del Área de Salud de Liberia del Hospital de Liberia.	6
	Estudio de organización del Centro de Atención Integral en Salud de Cañas.	7
	Estructura organizacional de la Clínica La Reforma.	8
	Necesidad de crear una jefatura clínica en el Servicio de O.R.L. del Hospital Nacional de Niños.	9
	Perfil organizacional y funcional del Proyecto de Promoción de la Salud.	10
	Definición del nivel superior jerárquico del Hospital Dr. Calderón Guardia	11
	Diseño organizacional Servicio Medicina Física y Rehabilitación Hospital Monseñor Sanabria.	12
	Análisis organizacional Subárea de Vigilancia, Servicios Generales, Hospital Monseñor Sanabria.	13
	Análisis oferta-demanda Servicio de Ginecobstetricia, Hospital William Allen, Turrialba.	14
	Rediseño organizacional Hospital San Juan de Dios.	15
	Análisis organizacional Unidad de Radiofísica Hospital México.	16
	Determinación nivel jerárquico de la Unidad de Compromisos de Gestión, Hospital San Juan de Dios.	17
	Evaluación de la implementación de la Estructura Organizacional del CENDEISS.	18
	Diseño organizacional de los Hospitales Periféricos.	19
Gerencia División Administrativa 2	Modelo de organizacional de los Hospitales Periféricos.	20
	Actualización del manual de políticas y normas para la modificación de la estructura Organizacional en la Institución	21
Gerencia División	Análisis organizacional y funcional de la Dirección SICERE.	22
	Propuesta de organización del área de aseguramiento y fiscalización de los trabajadores	23

Gerencia o Unidad Solicitante	Nombre del Estudio	
Financiera 6	independientes y asegurados voluntarios.	
	Manual de organización de la Operadora de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social.	24
	Análisis organizacional del Fondo de Ahorro, Retiro y Préstamo.	25
	Rediseño organizacional de la Dirección de Inspección.	26
	Actualización manual de organización de la Dirección de Cobros.	27
Gerencias División Operaciones. 1	Rediseño organizacional integral de la Gerencia División de Operaciones.	28
Gerencias División Pensiones 2	Diagnóstico y propuesta de la estructura funcional y organizacional de la Dirección de Prestaciones Médicas de la Invalidez.	29
	Análisis del acuerdo de creación de la unidad Administración Integral del Riesgo.	30
Gerencia de División Modernización y Desarrollo 4	Modelo de organización de las unidades de asesoría legal en establecimientos con desconcentración máxima.	31
	Dictamen organizacional y funcional del Centro de Gestión Informática de la Gerencia División de Pensiones.	32
	Reactualización Propuesta de Organización Subgerencia de Tecnologías de Información.	33
	Actualización Manual de Organización de la Gerencia de Modernización.	34
Auditoria 1	Estudio sobre las funciones administrativas que realizan los médicos del nivel central	35
Total		35

Producción anual por Gerencias y otros órganos superiores de la institución.

En el gráfico N° 4 se presentan los estudios concluidos y los estudios en proceso que se efectuaron en las distintas Gerencias de División, la Presidencia Ejecutiva, la Junta Directiva y otras unidades institucionales. En este periodo la Gerencia de División Médica fue nuevamente la entidad que demandó mayor cantidad de estudios técnicos, en segundo lugar se ubica la Gerencia de División Administrativa y en tercer lugar la Gerencia de División Financiera, estudios que se realizan en el nivel central y en las diferentes unidades de trabajo de ámbito institucional.

Grafico N° 4



Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional

Programación anual operativa versus ejecución de actividades de 2004.

En el siguiente cuadro se detallan los objetivos planificados durante el año 2004, y su relación porcentual de cumplimiento.

Evaluación cumplimiento del Plan Anual Operativo 2004

OBJETIVO ESPECIFICO	PRODUCTO	META	CANTIDAD EJEC.	% DE LOGRO
Que al año 2004 se elaboren 24 estudios organizacionales.	Estudios concluidos	24	32	134
Que al año 2004 se hayan realizado dos talleres de capacitación para acreditar y certificar a los funcionarios de los centros en desconcentración máxima para realizar estudios de organización.	No. de unidades acreditadas y No. de funcionarios certificados	10 unidades y 20 funcionarios	6 unidades y 11 funcionarios	60 (a)
Que al año 2004 se hayan evaluado los estudios presentados por las unidades de trabajo.	Estudios evaluados.	2	2	100

- (a) Se invitaron 12 unidades las cuales debían enviar a 2 funcionarios, pero al inicio del curso solo se presentaron 11 funcionarios representando a 6 establecimientos de salud, con la justificación de que no contaban con el personal disponible para asistir a la capacitación o que no cumplían con los requisitos académicos solicitados, aspectos que estuvo fuera de nuestro control.

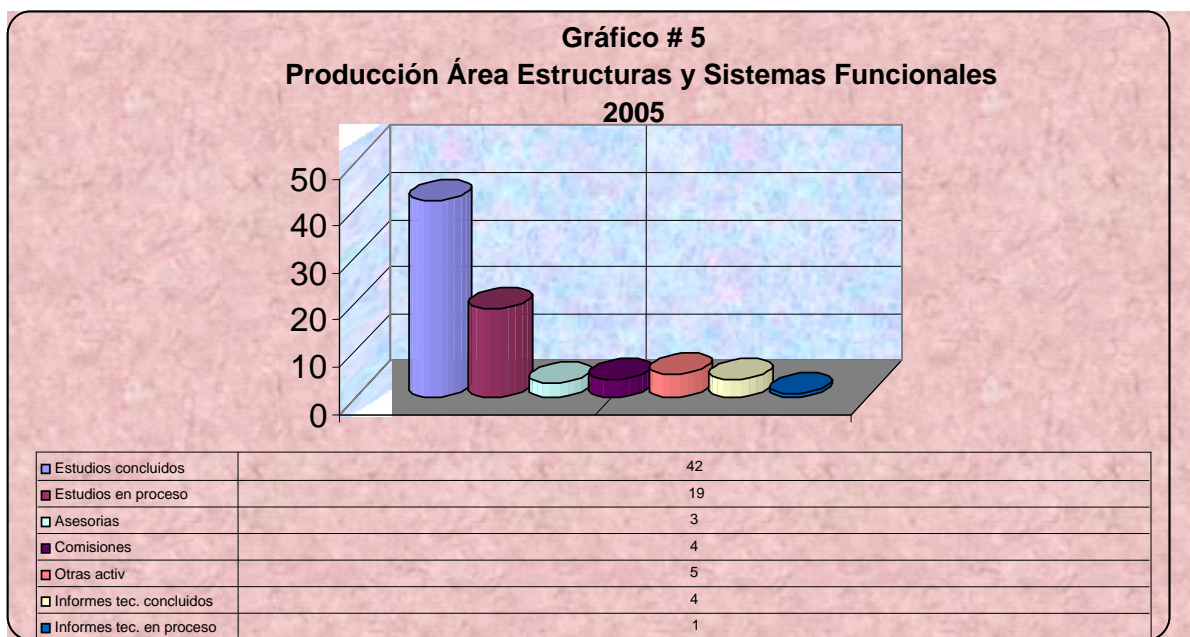
2.2.5. Producción del año 2005.

Estudios concluidos

Nº	NOMBRE DEL ESTUDIO
1	Manual de Políticas y Normas para la modificación de la estructura Organizacional de la Institución.
2	Reestructuración Organizacional de la Gerencia División de Operaciones.
3	Reestructuración Organizacional de la Dirección de Producción Industrial.
4	Reestructuración Organizacional de la Dirección de Recursos Materiales.
5	Rediseño Organizacional de la Dirección de Equipamiento Institucional.
6	Diseño Organizacional de la Dirección de Proyectos.
7	Rediseño Organizacional de la Dirección de Mantenimiento Institucional.
8	Reestructuración Organizacional de la Dirección de Arquitectura e Ingeniería.
9	Actualización del Rediseño organizacional del Centro nacional de Rehabilitación. (CENARE)
10	Actualización de la Reestructuración Organizacional de la Gerencia División Médica.
11	Manual de Organización de la Dirección de Información en Salud. (Gerencia División Médica)
12	Manual de Organización de la Dirección de Medicamentos y Terapéutica. (Gerencia División Médica)
13	Reestructuración Organizacional de la Gerencia División de Pensiones.
14	Reestructuración Organizacional de la Dirección de Administración de Pensiones.
15	Reestructuración Organizacional de la Dirección de Inversiones.
16	Reestructuración Organizacional de la Dirección Financiero-Administrativa.
17	Reestructuración Organizacional de la Dirección de Calificación de la Invalidez.
18	Reestructuración Organizacional de la Dirección de Prestaciones Sociales.
19	Estudio de Ubicación de las Áreas de Salud.
20	Reestructuración Organizacional de la Dir. General de Gestión Regional y Red de Servicios de Salud.
21	Formato Genérico para la elaboración de Estudios Organizacionales.
22	Diseño organizacional: Unidad de Investigación y Estudios Técnicos de la Dirección Administración de Pensiones.
23	Reorganización de la Operadora de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social.
24	Perfil Funcional: Servicio de Radiología e Imágenes Médicas. (Modelo Genérico)
25	Reorganización de la Dirección de Prestaciones Médicas de la Invalidez. (Elab Manual de Organización de la Direc de Calificación de la Invalidez)
26	Diagnóstico del proceso de Recursos Humanos del Área de Salud Catedral Noreste.
27	Diagnóstico del proceso de Registros Médicos del Hospital Dr. Calderón Guardia.
28	Diagnóstico de la Estructura Funcional y Organizacional del Servicio de Hematología del Hospital Nacional de Niños.
29	Diagnóstico Funcional y Organizacional de la especialidad de Alergología, del

Nº	NOMBRE DEL ESTUDIO
	Hospital Nacional de Niños.
30	Estudio funcional y organizacional del Laboratorio Clínico Genética del Hospital Nacional de Niños.
31	Estudio funcional y organizacional del Servicio de Genética Médica y Metabolismo del Hospital Nacional de Niños.
32	Perfil funcional del Subproceso de Asesoría Legal en Materia de Empleo y Relaciones del Trabajo.
33	Propuesta de Reestructuración de la Subgerencia de Tecnologías de Información.
34	Diagnóstico situacional de la Dirección Jurídica.
35	Reestructuración Organizacional de la Dirección Jurídica.
36	Diseño Organizacional de la Dirección de Compras de Salud.
37	Análisis de Productividad del Centro de Detección Temprana del Cáncer Gástrico.
38	Estudio de Rediseño Organizacional, Propuesta de Organización del Departamento de Medicina Interna del Hospital San Juan de Dios.
39	Estudio de Reorganización Funcional, Análisis Organizacional de la Sucursal de Quepos.
40	Estudio de Reorganización Funcional, Organización Centro de Coordinación Institucional de Emergencias.
41	Diagnóstico funcional y organizacional del Laboratorio de reactivos químicos.
42	Análisis de producción y rendimiento del servicio de radiología del Hospital Monseñor Sanabria.

Producción anual del Área de Estructuras y Sistemas Funcionales.



Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional.

Programación anual operativa versus ejecución de actividades de 2005.

En el siguiente cuadro se detallan los objetivos planificados durante el año 2005, y su cumplimiento.

Evaluación de plan anual operativo Año 2005

Descripción de la Meta	Meta Anual	Logro al Final del Año
Que al año 2005 se realicen 25 estudios organizacionales en el ámbito institucional	25	43
Que al año 2005 se realicen 3 modelos de organización de procesos de ámbito institucional	3	3
Que al año 2005 se asesoren 4 unidades de trabajo para que desarrollen estudios socio-administrativos	4	8
Que al año 2005 se hayan avalado dos estudios presentados por las unidades de trabajo.	2	2
Que a septiembre del 2005 el titular subordinado de la unidad, haya realizado la autoevaluación del sistema de control interno.	1	1
Que a septiembre del 2005 el titular subordinado de la unidad, haya formulados su plan de mejora correspondiente a la autoevaluación del Sistema de Control Interno.	1	1

Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional

2.2.6. Producción del año 2006.

Estudios concluidos

Nº	Nombre del estudio
01	Perfil Funcional del Programa de Trasplante Hepático y Cirugía Hepatobiliar del Hospital Nacional de Niños.
02	Perfil Funcional del Programa de Trasplante Hepático y Cirugía Hepatobiliar del Hospital San Rafael de Alajuela.
03	Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud.
04	Manual de Organización de la Dirección General de Gestión Regional y Red de Servicios de Salud.
05	Propuesta de modificación de nomenclatura de los establecimientos de salud de la Caja Costarricense de Seguro Social, según complejidad, niveles de atención y modelo de atención.
06	Rediseño organizacional del a Dirección Jurídica.
07	Manual de Organización del Centro para la Instrucción del Debido Proceso (CIPA).
08	Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo Organizacional.
09	Estudio de Separación Administrativa del Área de Salud del Hospital de Upala.

Nº	Nombre del estudio
10	Perfil Funcional del Centro de Coordinación de Emergencias.
11	Análisis general evaluativo de la Reestructuración Organizacional de la Gerencia de División Médica y sus Direcciones Adscritas.
12	Rediseño Organizacional y funcional del Laboratorio Nacional de Citologías.
13	Evaluación de la reestructuración organizacional de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
14	Análisis funcional y organizacional del Servicio de Odontología del Área de Salud Dr. Clorito Picado.
15	Estudio organizacional de la Clínica del Adolescente del Hospital Nacional de Niños.
16	Estudio Área Facturación y Administración de Planillas, Subárea Calidad y Control de la Información (SICERE).
17	Estudio de Organización de la Gestión Administrativa de la Auditoría Interna.
18	Actualización del Manual de la Dirección de Compra de Servicios de Salud.
19	Reestructuración Nivel Central, Estudio Organizacional de la Presidencia Ejecutiva y determinación de unidades adscritas.
20	Diagnóstico y Perfil Funcional del Servicio de Trasplante de Hígado del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.
21	Estudio Funcional y Organizacional del Despacho de la Gerencia División Financiera.
22	Estudio Funcional y organizacional de la Dirección Fondo de Retiro, Ahorro y Préstamo (FRAP).
23	Estudio Funcional y Organizacional de la Dirección Financiero Contable.
24	Estudio Funcional y Organizacional de la Dirección SICERE.
25	Estudio Funcional y Organizacional de la Dirección de Inspección.
26	Estudio Funcional y Organizacional de la Dirección de Cobros.
27	Estudio Funcional y Organizacional de la Dirección de Presupuesto.
28	Estudio Funcional y Organizacional de la Direcciones Regionales de Sucursales.
29	Reestructuración del nivel central: estudio organizacional de la Dirección de Planificación Institucional.

Fuente: Área de Estructuras y Sistemas

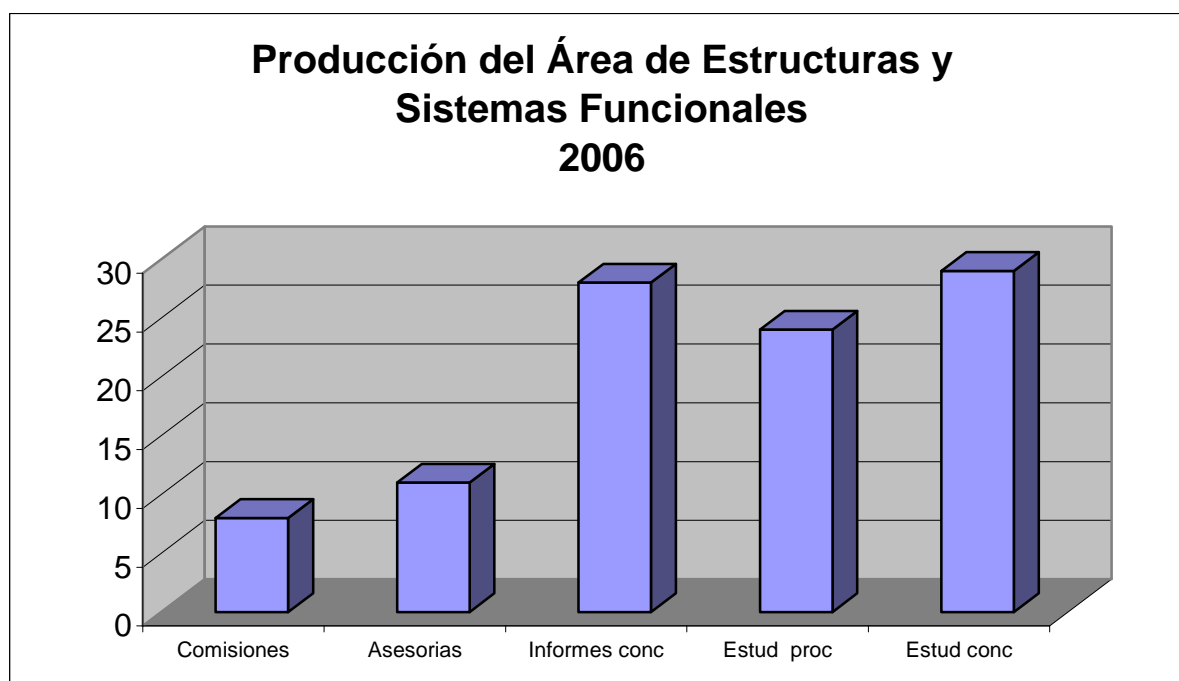
Modelos organizacionales concluidos

Nº	NOMBRE DEL ESTUDIO
01	Modelo de Organización del Área Financiero Contable de los Establecimientos de Salud.
02	Modelo Funcional y Organizacional para el Área de Recursos Humanos de los Establecimientos de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Nº	NOMBRE DEL ESTUDIO
03	Modelo Organizacional de la Subárea de Ingeniería y Mantenimiento de las Direcciones de Gestión Regional y Red de Servicios de Salud.
04	Modelo Genérico para la elaboración de estudios de organización en el componente administrativo de la Institución.
05	Modelo de la estructura funcional y organizacional de los Hospitales Regionales.

Fuente: Área de Estructuras y Sistemas Funcionales

Producción anual del Área de Estructuras y Sistemas Funcionales.



Programación anual operativa versus ejecución de actividades de 2006.

En el siguiente cuadro se detallan los objetivos planificados durante el año 2006 y su cumplimiento.

**Evaluación de plan anual operativo
Año 2006**

Número de Meta	Descripción de la Meta	Meta anual	Cumplimiento a Diciembre
1	Elaborar 25 estudios organizacionales en el ámbito institucional.	25	29
2	Diseñar cinco modelos de organización para niveles institucionales específicos.	5	5
4	Asesorar a cuatro unidades de trabajo para que desarrollen estudios socio-administrativos.	4	5
11	Evaluar el cumplimiento de los planes de mejora de los tres titulares subordinado adscritos a la unidad.	3	3

Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional

2.2.7. Producción del año 2007 (al 30 de julio de 2007).

De acuerdo con la información correspondiente para la “Evaluación del I primer semestre del Plan Operativo del periodo 2007, correspondiente al Área de Estructuras y Sistemas Funcionales.

Estudios concluidos

1. Análisis Situacional para separar organizacionalmente la Gerencia División de Operaciones.
2. Gerencia División de Logística (Despacho Gerencial).
3. Dirección Técnica de Bienes y Servicios.
4. Dirección de Aprovisionamiento de Bienes y Servicios.
5. Manual de Organización de los Centros de Gestión Informática.
6. Gerencia de División de Infraestructura y Tecnologías (Despacho Gerencial).
7. Proyecto de Fortalecimiento y Modernización del Sector Salud.
8. Manual de Organización del Banco Nacional de Sangre.
9. Manual de Organización del Departamento de Cirugía del Hospital México.
10. Análisis funcional de Soporte Nutricional del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.
11. Diagnóstico situacional del Programa de Telesalud.
12. Perfil funcional del Consejo Institucional de Centros de Gestión Informática.

13. Estructura Funcional y Organizacional del Centro de Detección Temprana del Cáncer Gástrico.

14. Diagnóstico situacional del Servicio de Medicina Nuclear del Hospital México.

Informes Técnicos y actualizaciones de estudios organizacionales.

1. Informe Técnico: Variables, estrategias y líneas de acción que orientan el Desarrollo Organizacional en la Institución.
2. Informe Técnico: Dependencia Jerárquica de la Dirección Jurídica.
3. Actualización del Modelo Organización de los Hospitales Regionales.
4. Actualización del Manual de Organización de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
5. Actualización del Manual de Organización de la Dirección Jurídica.
6. Actualización del Estudio Integral de Reestructuración Organizacional de la Gerencia de División Financiera.

Asesorías realizadas.

1. Estudio organizacional del Hospital de las Mujeres.
2. Estudio organizacional del Hospital Nacional de Niños.

Programación anual operativa versus ejecución de actividades de 2007.

En el siguiente cuadro se detallan los objetivos planificados durante el año 2007 y su cumplimiento (al 30 de julio de 2007).

**Evaluación de plan anual operativo
Año 2007**

(A) Número de Meta	(B) Actividad Programática	(C) Descripción de la Meta	(D) Meta Semestral	(E) Logro del I Semestre
1	61	Que en el año 2007 se realicen 25 estudios organizacionales en el ámbito institucional.	10,00	14,00
2	61	Que en el año 2007 se realicen 2 modelos de organización de procesos, en el ámbito institucional.	0,00	0,00
4	61	Que al final de año 2007 se asesoren cinco unidades de trabajo, para la elaboración de manuales de organización y de procedimientos.	2,00	2,00
5	61	Que al año 2007 se avalen dos estudios presentados por las unidades de trabajo.	0,00	0,00

En relación con la meta semestral “Elaborar 10 estudios organizacionales en el ámbito institucional” se concluye que la proyección de cumplimiento para el primer semestre fue lograda y superada satisfactoriamente. Lo anterior debido a que se han concluido con los trabajos programados y con la demanda de la Presidencia Ejecutiva y la Junta Directiva para realizar estudios con carácter prioritario y urgente.

La meta semestral relacionada con “Asesorar dos unidades de trabajo para la elaboración de manuales de organización”, la unidad de trabajo desempeñó efectivamente lo planificado y en el primer semestre se asesoraron dos unidades de trabajo: el Hospital de las Mujeres y el Hospital de Niños.

Estudios en proceso.

- Reestructuración Organizacional de la Dirección de Recursos Humanos, Avance 90 %.
- Estudio Estructura Organizacional y Funcional de la Junta Directiva. Avance 90%.
- Estudio de Organización de la Auditoría Interna Institucional. Avance 50 %.
- Viabilidad de separar los servicios de salud de Turrialba-Jiménez en dos Áreas de Salud. Avance 80 %.
- Análisis para la creación de los Servicios de Enfermería y Registros Médicos en la Clínica Oftalmológica. Avance 40%.

- Estudio de la Estructura Funcional y Organizacional de la Asesoría de Desconcentración y Juntas de Salud. Avance 70 %.
- Estudio Estructura Funcional y Organizacional de la Sucursal de Pérez Zeledón. Avance 70 %.
- Inclusión de las Actividades de Gobierno Digital en la Dirección de Comunicación Organizacional. Avance 45%.
- Modelo de Organización para las Farmacias de las Áreas de Salud. Avance 35%.
- Modificación al Manual de Organización de la Dirección de Servicios Institucionales. Avance 85%.
- Estudio Organizacional de la Unidad Asesoría de Comisiones Técnicas. Avance 85 %.
- Estudio de la Estructura Funcional y Organizacional del Servicio de Farmacia del Hospital Dr. Rafael A. Calderón Guardia. Avance 30%.
- Modelo de Organización del Área de Ingeniería y Mantenimiento para los Establecimientos de Salud (Hospitales y Áreas de Salud) Avance 15%.
- Modelo Funcional y Organizacional de las Áreas de Servicios Generales de los Establecimientos de Salud de la Institución. Avance 85 %.
- Estudio de Hemodinamia del Hospital San Juan de Dios. Avance 80%.
- Estudio de la Estructura Funcional y Organizacional del Servicio de Odontología del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia. Avance 30%.
- Diseño del Modelo Organizacional de los Hospitales Periféricos. Avance 80 %.

Como se puede observar una gran cantidad de estudios en proceso presentan un avance del 80 %, lo que indica que ocho de estos documentos están muy pronto a su conclusión, en consecuencia permitirá el cumplimiento efectivo del Plan Operativo.

2.3 Control interno y otros aspectos de tipo administrativo

El Área de Estructuras y Sistemas Funcionales participó activamente en los temas de control interno, así como otros aspectos de interés administrativo, dentro de los cuales se destacan: a) Autoevaluación del Sistema de Control Interno, b) Plan de Mejora del

Sistema de Control Interno, c) Participación, formulación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo y del Presupuesto Anual de la Dirección de Desarrollo Organizacional, d) Evaluación del Desempeño de los funcionarios de la unidad de trabajo, e) Trámites administrativos: autorización y control de vacaciones, permisos sin goce de salario, autorización de viáticos y transportes, control de la labores de cada uno de los colaboradores, entre otros aspectos.

2.4 Administración de los recursos financieros y control de activos.

Para el período 2001-2007 la administración de recursos presupuestarios, control de activos, le corresponde a la asistencia Técnica-Administrativa de la Dirección de Desarrollo Organizacional, en este proceso se colabora con el seguimiento y control del uso racional de los recursos asignados, entre otros.

3. Conclusión

Durante el periodo de este informe en el Área de Estructura y Sistemas Funcionales, se presentaron estudios organizacionales de alta complejidad e impacto a nivel institucional, entre los cuales se pueden citar: el Manual de Organización de las Áreas de Salud; la Reestructuración Organizacional de las Gerencias de División Medica, de Pensiones, de Operaciones, Financiera;

Rediseño Organizacional de la Dirección Jurídica, Manual de Organización de la Presidencia Ejecutiva y sus unidades adscritas; el Modelo de Organización de los Hospitales Regionales, entre otros.

Desafíos que asumimos todos los funcionarios del Área con gran entusiasmo, disposición y trabajo. Es muy satisfactorio notar que al concluir cada uno de los estudios en mención se contribuye con la Institución, mediante el diseño de estructuras organizacionales que permitan a las unidades de trabajo (Gerencias de División; Direcciones y Áreas de Sede; Hospitales Nacionales, Regionales, Periféricos, Áreas de Salud, Direcciones regionales y Sucursales) otorgar un servicio de calidad, eficiente y oportuno para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios.

4 Recomendaciones

Para efectos de dar continuidad con los procesos y las actividades del Área de Estructuras y Sistemas Funcionales, de ahora en adelante denominado Área de Estructuras Organizacionales, es conveniente tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

a- Modificar el Reglamento General de Hospitales y el Reglamento del Sistema

Nacional de Salud, con el propósito de ajustarlos a los requerimientos actuales del país, de la Institución y de la población. De ser posible, proponer un “Reglamento General de Servicios de Salud de la CCSS”, que incluya los Hospitales y las Áreas de Salud, de conformidad con los nuevos enfoques funcionales y organizacionales requeridos por la Institución.

- b- Revisar el modelo de atención integral en salud imperante en la Institución, con el propósito de otorgar mayor nivel resolutorio a las Áreas de Salud. Para tal efecto, entre otros aspectos, se requiere que las Áreas de Salud tipo 3, cuenten con mayores especialidades.
- c- Los Hospitales deben dedicarse exclusivamente a otorgar servicios hospitalarios, de consulta ambulatoria especializada y urgencias. La consulta médica general debe ser otorgada por las Áreas de Salud. Lo anterior, permitirá reducir en forma importante los costos hospitalarios.
- d- En las zonas geográficas donde se ubique un Hospital Regional y en su red de servicios no cuenten con Hospitales Periféricos cercanos y la conformen Áreas de Salud tipo 1 y 2, se debe crear un Área de Salud tipo 3.
- e- Revisar el modelo de atención primaria que se otorga a la población, básicamente el funcionamiento de los EBAIS, los cuales se han convertido en pequeñas “clínicas”. Este equipo debe realizar las acciones de promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, mediante las visitas domiciliarias.
- f- Fomentar el trabajo virtual, con el propósito de reducir la cantidad de funcionarios que laboran en oficinas centrales (realizan su labor sin acudir a su lugar habitual de trabajo). Esto permitirá reducir los consumos de electricidad, se aprovechan los espacios físicos que son limitados, entre otros aspectos.
- g- Analizar y modificar la Ley N° 7852 Desconcentración de Hospitales y Clínicas de la CCSS, a efecto de que la personería jurídica instrumental establecida en la misma, con base en la cual el reglamento a esta ley le otorga la desconcentración máxima al establecimiento de salud, se delimite hasta el nivel de Áreas de Salud tipo 3. Por el tipo de organización y el nivel resolutorio de las Áreas de Salud tipo 1 y 2, no es necesario asignarles la desconcentración máxima.
- h- Alinear los perfiles ocupacionales del Manual Descriptivo de Puestos de la Institución, a la estructura funcional y organizacional aprobada por la Junta Directiva, con el propósito de lograr la congruencia entre las tareas y responsabilidades asignadas a los funcionarios, con respecto a la nomenclatura y competencias definidas.

5. Agradecimiento

Al finalizar este periodo en el Área de Estructuras y Sistemas Funcionales, deseo expresar mi profundo agradecimiento a cada uno de los colaboradores de la unidad de trabajo, por su esfuerzo, colaboración y compromiso con los objetivos y metas que se propusieron y el apoyo otorgado a este servidor. De igual forma, mis extensivas gracias a los funcionarios de la Institución, que participaron directa e indirectamente para el desarrollo de los estudios de organización y otros proyectos encomendados, con el propósito final de satisfacer los requerimientos institucionales y las necesidades de nuestros usuarios.