



AEBO-003-2007
03 de agosto de 2007

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

ASUNT0: Informe de fin de gestión como Jefe del Área Efectividad y Bienestar de la Organización de 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 y lo indicado en el oficio DDO-0886-2007 del 31 de julio 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 4º, de la sesión N° 8136, celebrada del 01 de marzo de 2007.

Producto de lo anterior, asumiré la jefatura del Área de Estructuras Organizacionales y el Lic. Martín Gutiérrez León, MSc, será el responsable del Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, la cual se denominaba Área Efectividad y Bienestar de la Organización, 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 Efectividad y Bienestar de la Organización, del 1º de julio de 2002 al 03 de agosto de 2007.

Atentamente;

Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA
Jefe de Área

Ci: Ing. René Escalante González, Gerente, Gerencia División Administrativa
Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director c/r Subgerente, Dirección de Recursos Humanos
Lic. José Luis Valverde Morales, Director, Dirección de Comunicación Organizacional
Lic. Martín Gutiérrez León, MSc, Jefe de Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
Archivo

**Caja Costarricense de Seguro Social
Dirección de Desarrollo Organizacional
Área de Efectividad y Bienestar de la Organización**

INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA
Jefe, Área de Efectividad y Bienestar de la Organización
Periodo del 1° julio de 2002 al 03 de agosto de 2007

Junio, 2007

Tabla de contenido

Introducción -----	2
1. Antecedentes -----	2
1.1 Conceptualización del Área de Efectividad y Bienestar de la Organización -----	2
1.2 Políticas de Cultura Organizacional -----	3
1.3 Objetivo del Área -----	3
1.4 Funciones sustantivas: -----	4
2. Resultados -----	5
2.1 Acciones realizadas para institucionalizar el Modelo de Cultura Organizacional -----	5
2.2 Acciones realizadas con el Plan de Sensibilización a los funcionarios -----	7
2.3 Acciones realizadas para mejorar la capacidad de gestión administrativa de las jefaturas -----	8
2.4 Resumen de las acciones realizadas -----	8
3. Acciones pendientes -----	17
4. Control interno y otros aspectos -----	18
5. Administración de los recursos financieros -----	18
6. Activos del Área -----	18
7. Conclusión -----	19
8. Recomendaciones -----	19
9. Agradecimiento -----	20

Introducción

Con base 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, celebrada el 1 de marzo de 2007, se establece la estructura funcional y organización de esta Dirección y tres Áreas de Trabajo sustantivas y una de carácter administrativo, con el propósito de responder a los cambios del entorno y a las políticas y estrategias definidas por las autoridades superiores.

Como parte del proceso de implementación de la nueva estructura organizacional aprobada, se realiza un cambio de jefaturas, donde este servidor asumirá la dirección del Área de Estructuras Organizacionales y el Lic. Martín Gutiérrez León, MSc, será el responsable del Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, la cual se denominaba Área Efectividad y Bienestar de la Organización, 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 el informe de fin de gestión al cargo de Jefe del Área de Efectividad y Bienestar de la Organización, durante el periodo comprendido entre el 1 de julio de 2002 al 03 de agosto de 2007.

En este informe se presenta la labor realizada por esta Área, los logros alcanzados, el estado de los trabajos en proceso; el sistema de control interno y algunas sugerencias para el desarrollo de la gestión, entre otros aspectos, con el propósito de contribuir al mejoramiento continuo de esta unidad de trabajo.

1. Antecedentes

El manual de organización de la Dirección de Desarrollo Organización, aprobado en febrero de 1999, define como parte de su organización interna, la conformación de dos Áreas de Trabajo denominadas: Estructuras y Sistemas Funcionales y Efectividad y Bienestar de la Organización, ésta última se describe a continuación:

1.1 Conceptualización del Área de Efectividad y Bienestar de la Organización

Es responsable de realizar acciones dirigidas al desarrollo de la cultura organizacional de la Institución, a lograr el apoyo y la identificación de los funcionarios con los procesos de cambio, a la promoción de los valores y las

actitudes para satisfacer oportunamente los requerimientos y las necesidades de los usuarios, a incrementar la productividad, la eficiencia y otorgar la asesoría técnica para el diseño de estrategias y acciones que permitan lograr cambios en la organización.

1.2 Políticas de Cultura Organizacional

Para orientar la ejecución de las competencias asignadas al Área de Efectividad y Bienestar de la Organización, en conjunto con la Dirección de Desarrollo Organizacional, se definieron las siguientes políticas en esta materia:

- El modelo de cultura organizacional es el marco institucional básico para promover los cambios de actitud y de comportamiento de los funcionarios, debe implementarse en forma permanente, a efecto de constituirse en el eje transversal que permita la humanización en la atención y lograr mayor calidad en la prestación de los servicios a los usuarios.
- La cultura organizacional a desarrollarse en la C.C.S.S. debe incorporar cambios fundamentales en los trabajadores, 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.
- Las jefaturas son los garantes institucionales de la cultura organizacional, las cuales deben dar el ejemplo en sus actuaciones y promover en sus colaboradores la interiorización de los valores (integridad, responsabilidad, lealtad, respeto, excelencia, compromiso, transparencia, empatía, honestidad y dignidad) y de las características que deben identificar los servicios que otorga la Institución (oportunos, orientados al usuario, eficientes, eficaces, de calidad y humanizados).
- La administración superior debe promover el desarrollo del modelo de cultura organizacional, a efecto de facilitar los cambios en la forma de pensar y actuar de los funcionarios, para generar una prestación de servicios humanizada.

1.3 Objetivo del Área

De conformidad con el Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo Organizacional, al Área de Efectividad y Bienestar de la Organización se le define el siguiente objetivo:

“Orientar la organización y los procesos, hacia el logro de un efectivo servicio al usuario, mediante el desarrollo de una cultura organizacional que permita otorgar los servicios con oportunidad, calidad y eficiencia.”

1.4 Funciones sustantivas:

Para lograr el objetivo anteriormente señalado, a esta Área se le asignaron las siguientes funciones sustantivas:

- *“Diseñar, actualizar e implementar una cultura organizacional en la Institución, con base en las directrices y lineamientos establecidos por la Junta Directiva, con el propósito de fomentar la participación, el involucramiento y el apoyo de los funcionarios para el desarrollo de los procesos de transformación y modernización institucional y fomentar la prestación de los servicios en forma oportuna, con calidad y trato humanizado.*
- *Sensibilizar a los funcionarios, mediante sesiones de trabajo, conferencias, talleres, seminarios, con el fin de orientar los servicios al usuario, a la excelencia y al mejoramiento continuo y para lograr mayor la identificación de los funcionarios, el apoyo a los procesos de cambio, la flexibilidad y la oportunidad en la gestión institucional.*
- *Establecer estrategias y formular políticas que permitan identificar a los funcionarios con los procesos de cambio institucional, de conformidad con las políticas, las prioridades vigentes y los requerimientos de las diferentes unidades de trabajo, con el objeto de apoyar la consecución de los objetivos de la organización.*
- *Generar valores y actitudes positivas en los funcionarios institucionales, con base en la adopción de principios éticos y morales, para contribuir a incrementar la eficiencia, la eficacia y la productividad de la gestión.*
- *Otorgar asesoría técnica y capacitación a las diferentes unidades de trabajo para el desarrollo de procesos que permitan apoyar los cambios organizacionales, a partir de las políticas y estrategias institucionales, con el fin de lograr la identificación y el involucramiento de los funcionarios.”*

2. Resultados

De acuerdo con las funciones anteriores, a continuación se presentan las actividades realizadas en materia de cultura organizacional, sensibilización para el cambio y el desarrollo de la capacidad gerencial de las jefaturas, entre otros aspectos, durante el periodo de gestión comprendido entre el 1 de julio de 2002 al 03 de agosto de 2007, las cuales se reflejan en la ejecución del Plan Operativo de cada año de esta Área de Trabajo.

La estrategia establecida para implementar estas actividades en el ámbito institucional, se orientó a desarrollar en primera instancia los talleres en el nivel regional y local, posteriormente, abarcar el nivel central y los establecimientos de salud y administrativos ubicados en el área metropolitana.

A pesar de la Dirección de Desarrollo Organizacional inició las acciones sensibilización a partir del 1999, la información contenida en este informe se presenta desde el año 2002, cuando asumí la jefatura del Área de Efectividad y Bienestar de la Organización.

Los resultados obtenidos por esta Área, han contribuido a posicionar a la Dirección en el ámbito institucional, donde las unidades de trabajo en las cuales se han desarrollado las actividades de sensibilización, la capacidad de gerencial de las jefaturas y la divulgación del modelo de cultura organizacional, solicitan nuestros servicios para fortalecer la integración e identificación de los funcionarios con la organización y en los programas de inducción y reinducción de los trabajadores.

Este posicionamiento se ha logrado gracias al equipo de trabajo asignado al Área, quienes de una forma profesional, han desarrollado con efectividad las competencias definidas.

A continuación se presentan los resultados de la gestión:

2.1 Acciones realizadas para institucionalizar el Modelo de Cultura Organizacional

Como parte de las competencias asignadas a la Dirección de Desarrollo Organizacional, específicamente al Área de Efectividad y Bienestar de la Organización y para cumplir con las políticas definidas por las autoridades superiores, se elaboró una propuesta filosófica que contiene las variables que conforman el modelo de cultura organizacional que debe guiar la gestión y la prestación de los servicios que otorga la Institución, considerando los valores, creencias, símbolos, historia, características de los servicios, entre otros.

El Modelo de Cultura Organizacional, fue aprobado por la Junta Directiva en el artículo N° 4 de la sesión N° 7917, celebrada el 14 de diciembre de 2004, el mismo se orienta a fortalecer el proceso de modernización institucional y promover un cambio de actitud y de comportamiento de los funcionarios, elementos básicos para mejorar las relaciones interpersonales, la productividad y principalmente el trato humanizado a los usuarios.

Por la importancia de divulgar los componentes del Modelo de Cultura Organizacional, se diseñó un Plan de Implementación, el cual fue avalado por la Gerencia de División Administrativa, donde se establecen las estrategias y las actividades requeridas para comunicar a los funcionarios los elementos que contiene el documento aprobado por la Junta Directiva.

Este Plan de Implementación incluye aspectos relacionados con las etapas para su desarrollo, detalla las actividades realizadas a partir del año 1999, cuando se iniciaron los talleres de sensibilización a los funcionarios y el desarrollo de la capacidad gerencial de las jefaturas, como parte del proceso de cambio y de modernización institucional, además, aquellas acciones pendientes de ejecutar en el corto y mediano plazo.

El Plan de Implementación del Modelo de Cultura Organizacional consta de tres etapas: Divulgación; Ejecución; Mantenimiento y Reforzamiento, las cuales se describen en forma detallada en este documento..

Un aspecto importante para fortalecer las diversas etapas del plan de implementación del modelo aprobado por la Junta Directiva, es determinar el nivel de conocimiento de los funcionarios con respecto a los valores, símbolos, historia de la Seguridad Social, costumbres, creencias, marco legal, estructura, organización, entre otros aspectos, que conforman la cultura organizacional de la Institución.

Para recopilar la información, previo a la presentación del modelo, se aplica un cuestionario al inicio de cada sesión de trabajo. Posteriormente, se elabora un informe que se remite a las jefaturas de las unidades analizadas, a efecto de que analicen los resultados que se les presentan y contribuir con las acciones de reforzamiento de la cultura organizacional de la institución.

Entre las estrategias establecidas para lograr posicionar el modelo de cultura organizacional de la Institución, se coordinó con la Dirección de Comunicación Organizacional, con la finalidad de elaborar un programa de comunicación dirigido a los funcionarios para divulgar por diversos medios la cultura deseada.

Como parte de las acciones definidas, en el año 2006, se elaboró una síntesis con los aspectos más relevantes del Modelo aprobado por la Junta Directiva, con el propósito de ser distribuido a todos los funcionarios que participan en los talleres de cultura organizacional y que éstos cuenten con un documento de lectura rápida que

permita su análisis. Para lograr este propósito, se coordinó con la Dirección de Comunicación Organizacional, la impresión de 10.000 folletos, los cuales se están distribuyendo en los establecimientos y unidades administrativas.

Adicionalmente, se gestionó con esa Dirección la inclusión del Modelo y de la Síntesis, en la página WEB de la Institución; esta última está disponible en la dirección electrónica www.ccss.sa.cr, en el Link ¿Quiénes somos?. El diseño elaborado por la Dirección de Comunicación Organizacional permite a los usuarios conocer de manera fácil e interactiva la orientación institucional en materia de cultura organizacional.

Esta estrategia de divulgación, es uno de los mecanismos establecidos para que los funcionarios consulten el contenido del Modelo en forma digital. Además, permite a las entidades gubernamentales, a las empresas privadas y al público en general, informarse de las orientaciones definidas por las autoridades superiores a efecto de mejorar la calidad y la oportunidad en la prestación de los servicios a los usuarios.

2.2 Acciones realizadas con el Plan de Sensibilización a los funcionarios

Desde el año 1999, la Dirección de Desarrollo Organizacional, ha implementado actividades para sensibilizar a los funcionarios y desarrollar la capacidad gerencial de las jefaturas, como uno de los factores que fortalecen el proceso de modernización institucional y contribuye a interiorizar la nueva cultura organizacional.

Para lograr ese propósito, se diseñó un Plan de Sensibilización que consta de dos fases:

- Primera Fase: Se realizan sesiones con los funcionarios de los diversos centros de trabajo, a efecto de informarles con respecto al proceso de modernización institucional y a promover cambios en el comportamiento de los mismos en la organización.
- Segunda Fase: Se desarrollan talleres de trabajo relacionados con los temas de actitud, motivación, cultura y clima organizacional, liderazgo, manejo de conflictos y facultación, dirigidos a las jefaturas en todos los niveles de la Institución.

A partir del año 2004, con la dotación de recurso humano y tecnológico, se intensificaron las actividades de sensibilización en las direcciones regionales, hospitales, áreas de salud, sedes de EBAIS, sucursales y unidades administrativas.

Con respecto al desarrollo de la primera fase del plan de sensibilización, se desarrollaron las sesiones de trabajo en los establecimientos de salud de las siguientes Direcciones de Gestión Regional y Red de Servicios de Salud: Huetar Atlántica, Pacífico Central, Central Sur y Central Norte. Además en Hospitales Nacionales y Especializados, entre otros.

2.3 Acciones realizadas con el desarrollo de la capacidad gerencial de las jefaturas

Como se indicó en el punto anterior, la segunda fase del plan de sensibilización relacionado se orienta a fortalecer la capacidad gerencial de las jefaturas, quienes son los pilares para lograr sostenibilidad de la cultura organizacional definida por las autoridades superiores.

Durante los años 2000 y 2001, en las sesiones de trabajo para la divulgación del proceso de modernización institucional, se aplicó un cuestionario de clima organizacional¹, con el propósito de determinar los aspectos que afectaban las relaciones interpersonales y la gestión de las unidades. Los resultados permitieron establecer los contenidos temáticos para desarrollar la segunda etapa del Plan de Sensibilización denominada “Desarrollo de la Capacidad Gerencial”, el cual está orientado a las jefaturas. Los temas socio administrativos identificados fueron: liderazgo, resolución de conflictos, actitud, motivación, clima y cultura organizacional, facultación, entre otros, los cuales se consideran básicos para una gestión efectiva de un cargo de esta naturaleza.

Para lograr este objetivo, se elaboró una antología que contiene los aspectos teóricos relacionados con los temas antes indicados.

A partir del año 2002, la segunda fase se desarrolló en las siguientes Direcciones de Gestión Regional y Red de Servicios: Huetar Norte, Chorotega, Huetar Atlántica, Pacífico Central, Central Sur y Central Norte. Además se realizaron talleres con las jefaturas de la Dirección Regional de Sucursales Central.

2.4 Resumen de las acciones realizadas

A continuación se presenta un cuadro resumen que contiene las sesiones de trabajo, los talleres y actividades desarrolladas del año 2002 al primer semestre 2007. En total se han realizado 581 sesiones con una participación de 13.633 funcionarios que laboran en las diversas unidades de trabajo de la Institución.

¹ Se utilizó el instrumento desarrollado y avalado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), para el estudio del clima organizacional, el cual fue adaptado a las condiciones propias de nuestra Institución.

Establecimiento	Etapa y año		
	I Etapa de Sensibilización	Cultura Organizacional	II Etapa de Sensibilización (Gestión de la Capacidad Gerencial)
Brunca	2005	2007	
Chorotega	2005 y 2006	2005	2002
Huetar Atlántica	2002, 2005 y 2006	2006	2003
Huetar Norte		2004	2002
Pacífico Central	2003 y 2006	2006	2004
Central Norte	2005 y 2006	2005	2006
Central Sur	2004 y 2006	2004	2005
Hosp. San Juan de Dios	2006	2006	
Hosp. De las Mujeres		2006	
Hosp. de San Carlos		2006	
Hosp. Dr. Carlos L. Valverde V.		2006	
Hosp. San Vicente de Paúl		2006	
Hosp. San Rafael -Alajuela		2006	
Dirección Reg. Sucursales Brunca	2006	2006	2006
Dirección Desarrollo de Servicios de Salud	2006		
Contralorías de Servicios	2006		
Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva	2006		
Total	Sesiones 581	219	281
	Funcionarios 13.633	5.483	7.450
		281	81
		7.450	700

El detalle del cuadro anterior se sustenta en las actividades desarrolladas de acuerdo con el Plan Operativo y la atención de solicitudes específicas de los establecimientos de salud y administrativos. (Ver anexos)

A continuación se presenta en forma integral el estado de avance del Plan de Implementación del Modelo de Cultura Organizacional. El mismo es un resumen de las acciones desarrolladas desde el año 2002 al mes de junio de 2007, en materia de cultura organizacional, sensibilización de los funcionarios y de la capacidad de gestión administrativa de las jefaturas:

ETAPA	ESTRATEGIA	ACCIONES	EJECUTADO
1-Divulgación	1.1 Sensibilización	1.1.1 Realizar en la primera fase, sesiones de trabajo relacionadas con el proceso de cambio y modernización institucional.	<p>Se desarrollaron las sesiones de trabajo en los establecimientos de las siguientes Direcciones de Gestión Regional y Red de Servicios de Salud: Brunca, Chorotega, Huetar Atlántica, Pacífico Central, Central Sur, Central Norte. Además Hospital San Juan de Dios, Dirección Regional de Sucursales Brunca, entre otros. (ver cuadro N° 1)</p> <p>En el mes de junio de 2007, se efectuaron sesiones de trabajo con los Directores de las Áreas de Salud Metropolitanas, donde se definieron las fechas de los talleres a desarrollar en el segundo semestre 2007 y los alcances de los mismos. Adicionalmente, se les remitió una nota confirmando el cronograma establecido.</p>
		1.1.2 Efectuar la segunda fase del Plan de Sensibilización, relacionada con el Desarrollo de la Capacidad Gerencial, específicamente en los siguientes temas: actitud, motivación, cultura y clima organizacional, liderazgo, manejo de conflictos y facultación.	<p>Se desarrollaron las sesiones de trabajo en las siguientes Direcciones de Gestión Regional y Red de Servicios: Huetar Norte, Chorotega, Huetar Atlántica, Pacífico Central, Central Sur, Central Norte. Además en la Dirección Regional de Sucursales Brunca (ver cuadro N° 2).</p>
		1.1.3 Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional.	<p>Se efectuaron sesiones de trabajo para divulgar el Modelo de Cultura Organizacional en el Hospital San Juan de Dios y en los establecimientos de las siguientes Direcciones de Gestión Regional y Red de Servicios de Salud: Brunca, Huetar Norte, Central Sur, Central Norte, Huetar Atlántica, Chorotega, Pacífico Central, (cuadro N° 3).</p>

ETAPA	ESTRATEGIA	ACCIONES	EJECUTADO
	1.2 Estudios de Clima Organizacional	1.2.1 Aplicar instrumentos para medir el clima organizacional, como insumo para retroalimentar el contenido temático de la Capacidad Gerencial y reforzar los elementos de la cultura organizacional.	En los años 2000 y 2001, el instrumento se aplicó en las siguientes Direcciones de Gestión Regional y Red de Servicios: Brunca, Chorotega, Huetar Norte y los Hospitales Periféricos, como insumo para definir los contenidos temáticos de la segunda etapa el "Desarrollo de la Capacidad Gerencial".
	1.3 Identificación del nivel de conocimiento de la cultura institucional	1.3.1 Aplicar instrumentos técnicos para determinar el conocimiento en los funcionarios con respecto a: valores, características de los servicios, símbolos, historia de la Seguridad Social, costumbres, creencias, entre otros aspectos, que conforman la Cultura Institucional.	El cuestionario se aplicó a los funcionarios al inicio de la sesión de trabajo donde se divulgó el Modelo de Cultura Organizacional en los establecimientos de las siguientes Direcciones de Gestión Regional y Red de Servicios de Salud: Huetar Norte, Central Sur, Central Norte, Huetar Atlántica, Chorotega y Pacífico Central.
	1.4 Comunicación para el cambio	1.4.1 Coordinar con la Dirección de Comunicación Organizacional la elaboración de un programa de comunicación dirigido a los funcionarios, con respecto a la cultura organizacional aprobada por la Junta Directiva.	<p>Se incluyó en la Web la Síntesis del Modelo de Cultura Organizacional.</p> <p>Se imprimieron un total de 10.000 folletos de la "Síntesis del Modelo de Cultura Organizacional", los cuales se están distribuyendo en los establecimientos y unidades administrativas del país.</p> <p>Se editó el mensaje del Presidente Ejecutivo relacionado con la importancia de fortalecer la cultura organizacional, el cual se presenta en los talleres que se realizan.</p> <p>Se elaboró un boceto con material desplegable, afiches, entre otros, a efecto de ser presentado a la Dirección de Desarrollo Organizacional para su aval.</p> <p>Se coordinó incluir en el calendario 2008, temas alusivos a la cultura organizacional.</p>

ETAPA	ESTRATEGIA	ACCIONES	EJECUTADO
	1.5 Identificación de los actores pertenecientes a la Gerencia División Administrativa involucrados en la divulgación de la cultura institucional	1.5.1 Coordinar con los actores de la Gerencia División Administrativa responsables de desarrollar actividades vinculadas con la cultura institucional, con el fin de integrar los esfuerzos y los recursos para lograr el impacto deseado.	<p>Se identificaron los actores de la Gerencia de División Administrativa que desarrollan actividades relacionadas con la cultura organizacional (ver anexo 4)</p> <p>Se realizaron reuniones de coordinación con los siguientes funcionarios:: Lic. José Luis Valverde, Director de la Dirección de Comunicación Organizacional; Lic. Wilfridio Rojas Mathieu, Jefe a.i del Área de Asistencia Técnica de la Dirección de Recursos Humanos; Msc. Virgilio Mora Bogantes, Jefe de la Sub-Área de Reclutamiento y Selección de Personal y los siguientes profesionales integrantes del EIS de la Sub-Área de Reclutamiento y Selección de Personal: Licda Elena Vallesillo Vasconcelos, Licda Floribeth Solís Alfaro, Lic Víctor Zamora Murillo.</p>

ETAPA	ESTRATEGIA	ACCIONES	EJECUTADO
2- Ejecución	2.1 Incorporar el Modelo de Cultura Organizacional al proceso de reclutamiento y selección de personal.	2.2.1 Incorporar en el proceso de reclutamiento y selección de personal, además de los méritos o competencias, el Modelo de Cultura Organizacional.	Para el desarrollo de las estrategias 2.1 y 2.2, se realizaron reuniones con los siguientes funcionarios:
		2.2.1 Incorporar en el proceso de inducción, las características de los servicios, los valores, la misión, la visión, la historia, la estructura organizacional, los derechos, los deberes y demás elementos culturales, para desarrollar en los nuevos funcionarios el sentido de identificación y de pertenencia con la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. Wilfridio Rojas Mathieu, Jefe ai. del Área de Asistencia Técnica de la Dirección de Recursos Humanos, con el fin de coordinar la incorporación del Modelo de Cultura Organizacional en los procesos de reclutamiento y selección de personal, inducción y evaluación del desempeño. • Se expuso este modelo a los jefes de Recursos Humanos de los establecimientos del país, a efecto de crear conciencia de su importancia institucional. • Msc. Virgilio Mora Bogantes, Jefe de la Sub-Área de Reclutamiento y Selección de Personal, los profesionales que integran el grupo EIS de ámbito institucional, con el objetivo de incluir el Modelo de Cultura Organizacional, en el proceso de reclutamiento y selección de personal como parte de los aspectos a evaluar. Además incorporarlo en los contenidos del programa de inducción y reinducción.
	2.2 Fortalecer el proceso de Inducción.	2.3.1 Identificar las conductas y costumbres que los funcionarios deben aprender o desaprender y diseñar las estrategias requeridas.	-----
		2.3.2 Desarrollar acciones de capacitación para aprender o desaprender conductas, creencias, costumbres y valores, de acuerdo con la misión y la cultura organizacional establecida.	-----
		2.3.3 Establecer transmisores de valores y cultura institucional, como por ejemplo: reuniones grupales o masivas, presentación de videos, sesiones de reflexión, publicaciones (folletos, panfletos, periódicos), biografía institucional, mantas, stands, página Web, programas de televisión y radio, entre otros.	Se están realizando las reuniones de coordinación con el Lic. José Luis Valverde, Director de la Dirección de Comunicación Organizacional, para desarrollar el plan de acción que incluye la ejecución de estas dos acciones (2.2.3 y 2.3.4)

ETAPA	ESTRATEGIA	ACCIONES	EJECUTADO
		2.3.4 Promover la incorporación en los documentos oficiales como por ejemplo: memoria anual, informes, anuarios estadísticos, papelería, formularios y otro tipo de material escrito; además del logo oficial, los elementos de la cultura organizacional que caracterizan a la Institución (misión, visión, valores, características de los servicios, himno, entre otros.)	Se están realizando las reuniones de coordinación con el Lic. José Luis Valverde, Director de la Dirección de Comunicación Organizacional, para desarrollar el plan de acción que incluye la ejecución de estas dos acciones (2.2.3 y 2.3.4)
		2.3.5 Realizar actividades en las unidades de trabajo, como mecanismos de reconocimiento y motivación para que los funcionarios interioricen los valores establecidos en la cultura organizacional.	Esta acción no se ha desarrollado debido a que primero se deben identificar y capacitar los líderes que serán los promotores o facilitadores del proceso.
		2.3.6 Desarrollar cursos específicos de capacitación en relación con los valores institucionales y personales requeridos para el ejercicio de las funciones, en beneficio de los usuarios.	Esta acción no se ha desarrollado debido a que primero se deben identificar y capacitar los líderes que serán los promotores o facilitadores del proceso.
		2.3.7 Incorporar los símbolos institucionales en todos los eventos: entonación del himno de la CCSS, colocación de la bandera con el logotipo.	Se está coordinando estas acciones con la Dirección de Comunicación Organizacional
		2.3.8 Ubicar en forma visible los valores y los símbolos institucionales (logotipo, bandera, himno) en los establecimientos de la Institución como: hospitales, sedes de áreas de salud, sedes de EBAIS, direcciones regionales, sucursales, edificios centrales y periféricos.	Se está coordinando estas acciones con la Dirección de Comunicación Organizacional

ETAPA	ESTRATEGIA	ACCIONES	EJECUTADO
3- Mantenimiento y Reforzamiento	3.1 Capacitar a facilitadores-promotores del proceso para el reforzamiento de la cultura organizacional deseada.	3.1.1 Capacitar a facilitadores-promotores del proceso.	Se está elaborando el contenido del curso para la capacitación y certificación de los facilitadores ante el CENDEISSS.
	3.2 Reforzar los valores en los procesos de gestión internos.	3.2.1 Reforzar en los procesos de reclutamiento y selección de personal, e inducción, los valores de la cultura organizacional.	Se aprobó en la Política Integral de la Gestión de Recursos Humanos, incorporar en la Orientación e Inducción al Trabajador de la CCSS, entre los temas de conocimiento obligatorio, lo referente al Modelo de Cultura Organizacional.
		3.2.2 Monitorear que en la evaluación del desempeño se refuercen los valores institucionales del Modelo de Cultura Organizacional.	Se realizó una reunión con el Msc. Virgilio Mora Bogantes, Jefe de la Subárea de Reclutamiento y Selección de Personal, en la cual manifestó que se ha planteado a la Institución nuevos instrumentos para la evaluación del desempeño, pero no se han aprobado.

ETAPA	ESTRATEGIA	ACCIONES	EJECUTADO
	3.3 Programa Sistemático Investigación Acción	<p>3.3.1 Desarrollar los pasos de la investigación acción, a efecto de obtener información que permita administrar el cambio, según se detalla seguidamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un instrumento técnico que permita a los facilitadores-promotores, diagnosticar y determinar el nivel de conocimiento de los funcionarios, con respecto a la cultura organizacional. • Aplicar el instrumento técnico del diagnóstico y analizar la información recopilada, con el fin de detectar las fortalezas y debilidades de los funcionarios, con respecto a la cultura organizacional de la Institución. • Realizar sesiones de trabajo con los responsables de cada centro de trabajo, con el propósito de retroalimentar el proceso y establecer las acciones específicas respectivas. • Elaborar un instrumento metodológico que permita evaluar la efectividad de los planes de acción ejecutados. 	Se elaboró el perfil del anteproyecto denominado "Plan Piloto para la ejecución y evaluación del Modelo de Cultura Organizacional"

3. Acciones pendientes

De acuerdo con lo establecido en el Plan de Implementación del Modelo de Cultura Organizacional, el cual contiene las actividades de sensibilización y de desarrollo de la capacidad gerencial de las jefaturas, a continuación se describen los aspectos que están pendientes al 03 de agosto de 2007:

a) Sensibilización Primera Etapa

- De conformidad con el Plan Operativo, desarrollar en el segundo semestre de 2007, del plan de sensibilización a los funcionarios de las Áreas de Salud tipo 3 metropolitanas.
- Desarrollar las actividades de sensibilización en las Áreas de Salud tipo 1 ubicadas en el área metropolitana.
- Realizar las actividades de sensibilización en los Hospitales Nacional, Especializados, en el nivel central.
- Desarrollar esta fase en las Dirección Regionales de Sucursales.

b) Sensibilización Segunda Etapa: Desarrollo de la capacidad gerencial de las jefaturas

- Esta en función del desarrollo de la primera etapa del plan de sensibilización.

c) Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional

- Divulgar en el segundo semestre 2007, el Modelo en las Áreas de Salud tipo 3 Metropolitanas.
- Divulgar el Modelo en las Áreas de Salud tipo 1 ubicadas en el área metropolitana.
- Concluir la distribución de los folletos de la Síntesis del Modelo de Cultura Organizacional.
- Coordinar con la Dirección de Comunicación Organizacional la emisión del material desplegable y distintivos alusivos al Modelo de Cultura Organizacional.
- Revisar la redacción de la historia fotográfica de la Institución, elaborada por la Dirección de Comunicación Organizacional.
- Reunión con los actores de la Gerencia de División Administrativa, que realizan actividades relacionadas con la cultura institucional, para coordinar e integrar acciones.
- Identificar los facilitadores para el fortalecimiento de la cultura organizacional en los diversos establecimientos de salud y administrativos.
- Coordinar con el SICERE la inclusión en la orden patronal, mensajes alusivos a la cultura institucional.
- Concluir el programa del curso de cultura organizacional para los facilitadores del proceso.

- Elaborar el anteproyecto de Plan Piloto para la ejecución y evaluación del Modelo de Cultura Organizacional en un Área de Salud.
- Diseñar la metodología para evaluar el efecto de las actividades de divulgación del Modelo de Cultura Organizacional.
- Actualizar la información contenida en las presentaciones relacionadas con la primera y segunda etapa del plan de sensibilización.

d) Aspectos administrativos.

- Programación de vacaciones de los funcionarios.
- Concluir el documento que contiene la descripción de los procedimientos del Área, de acuerdo con la Ley de Control Interno.

4. Control interno y otros aspectos

El Área de Efectividad y Bienestar de la Organización, participó activamente en los temas de control interno y otros aspectos de interés administrativo para la Dirección de Desarrollo Organizacional, entre los cuales se destacan:

- a) Autoevaluación del sistema de control interno.
- b) Determinación de los procedimientos del Área.
- c) Formulación, reprogramación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo y del presupuesto anual.
- d) Participación en la definición de las políticas y las normas de la Dirección de Desarrollo Organizacional.
- e) Gestión administrativa del Área relacionadas con vacaciones, movimientos de personal, autorización de viáticos, firma de vales de caja chica, controles de trabajos asignados, seguimiento a las solicitudes de talleres solicitados, entre otros.
- f) Apoyo a la Dirección en aspectos como: sustitución por vacaciones, representación en comisiones de trabajo, emisión de criterios técnicos, entre otros.

5. Administración de los recursos financieros

Para el periodo 2002-2007 se colaboró con la Dirección en la administración de recursos, los cuales son controlados por la Subárea de Soporte Administrativo.

6. Activos del Área

Los funcionarios del Área tienen asignado el mobiliario y el equipo de oficina (escritorio, silla, computador, entre otros), necesarios para el desarrollo de las funciones asignadas, los cuales son controlados por la Subárea de Soporte Administrativo de la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Por la naturaleza de las actividades del Área, se cuenta con dos video bean y dos microcomputadores, que se custodian en la oficina del Director, debido a que no se dispone del espacio físico para su administración.

7. Conclusión

Durante el periodo de este informe el Área de Efectividad y Bienestar de la Organizacional se presentaron un proyecto ambicioso relacionado con la institucionalización el modelo de cultura organizacional aprobado por la Junta Directiva.

Con el escaso recurso humano disponible en el Área, se han realizado esfuerzos importantes para divulgar este Modelo en el ámbito institucional, para lo cual se estableció como estrategia, desarrollar las actividades en forma prioritaria en el nivel regional y local, posteriormente, realizar los talleres a nivel central y los establecimientos de salud y administrativos ubicados en el área metropolitana.

El cambio y fortalecimiento de la cultura organizacional, como lo señala la teoría, es proceso de largo plazo, sin embargo, la constancia en la divulgación, el reforzamiento y la medición, permitirá lograr el cambio esperado en la actitud y el comportamiento de los funcionarios.

Los retos y las competencias del Área, la asumimos todos los funcionarios con mucho entusiasmo, disposición y trabajo. Por ello, es satisfactorio el grado de aceptación por parte de los responsables de las diversas unidades a nivel institucional, con respecto a las actividades de sensibilización, de desarrollo de la capacidad de gestión administrativa de las jefaturas y principalmente, la divulgación del modelo de cultura organizacional.

Es importante continuar con los esfuerzos realizados y mejorar las actividades que se desarrollan, para lo cual, es básico la capacitación y actualización de los colaboradores en temas relacionados con la cultura organizacional y los de carácter institucional, aspecto que permitirá mayor calidad y efectividad en los talleres que se ofrecen a los usuarios.

8. Recomendaciones

A efecto de fortalecer las actividades encomendadas al Área, en su nueva etapa como Área de Desarrollo de la Cultura Organizacional, es conveniente considerar las siguientes recomendaciones:

- a) Continuar con las acciones requeridas para modificar la actitud y el comportamiento de las jefaturas y de los funcionarios, a efecto de lograr mayor calidad, oportunidad, productividad y humanismo en la prestación de los servicios a los usuarios y mejorar la imagen institucional.
- b) Fortalecer las acciones para promover y divulgar el modelo de cultura organizacional en las diferentes unidades de trabajo de la Institución.
- c) Otorgar el seguimiento al cumplimiento del Plan Operativo del Área.
- d) Mantener la información actualizada de los diversos temas que se desarrollan en las sesiones de trabajo a nivel institucional.
- e) Gestionar la capacitación y la actualización de los funcionarios del Área, en temas socio administrativos, con el propósito de lograr mayor efectividad en los talleres que se desarrollan.
- f) La programación operativa que se elabore, debe estar acorde con los recursos humanos disponibles en el Área, de forma tal que las metas se alcancen en los plazos definidos.
- g) Ejercer un liderazgo participativo, a efecto de promover la colaboración de los funcionarios en la gestión del Área.

9. Agradecimiento

Finalmente, deseo expresar mi agradecimiento a los funcionarios del Área de Efectividad y Bienestar de la Organización, quienes, con su contribución y dedicación a las funciones y responsabilidades asignadas, permitieron cumplir con las competencias definidas para esta unidad de trabajo.

ANEXOS DE CUADROS

Cuadro N° 1
I Etapa Plan de Sensibilización
Según Dirección de Gestión Regional y Establecimiento
Total de sesiones y número de participantes
Período 2002 al 30 de junio 2007

Establecimiento	Período	Total Sesiones	Número de Participantes
DGRRSS Huetar Atlántica	2002	39	764
DGRRSS Pacífico Central	2003	31	780
DGRRSS Central Sur	2004	51	1137
DGRRSS Central Norte	2005	53	1698
DGRRSS Brunca	2005	3	20
DGRRSS Chorotega	2005	3	70
DGRRSS Huetar Atlántica	2005	8	148
Servicio de Farmacia del Área de Salud Clorito Picado	2005	3	32
Presidencia Ejecutiva	2005	1	16
Dirección de Recursos Materiales	2005	1	254
DGRRSS Central Norte	2006	12	501
DGRRSS Chorotega	2006	2	65
DGRRSS Central Sur	2006	2	53
DGRRSS Huetar Atlántica	2006	1	70
DGRRSS Pacífico Central	2006	1	16
Dirección Desarrollo Servicios de Salud	2006	1	30
Contralorías de Servicios	2006	1	80
Dirección Regional de Sucursales Brunca	2006	4	18
Hospital San Juan de Dios	2006	1	15
Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva	2006	1	16
Total		219	5483

Cuadro N° 2
II Etapa Plan de Sensibilización: Desarrollo de la Capacidad Gerencial
Según establecimiento
Total de sesiones y número de participantes
Período 2002 al 30 de junio 2007

Establecimiento	Período	Total Sesiones	Número de Participantes
DGRRSS Huetar Norte	2002	4	22
DGRRSS Chorotega	2002	8	27
DGRRSS Huetar Atlántica	2003	23	339
Área de Salud Catedral Noreste	2003	4	8
DGRRSS Pacífico Central	2004	18	120
DGRRSS Central Sur	2005	12	103
DGRRSS Central Norte	2006	12	81
Total		81	700

Cuadro N° 3
Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional
Según establecimiento
Total de sesiones y número de participantes
Período 2004 al 30 de junio 2007

Establecimiento	Período	Total Sesiones	Número de Participantes
DGRRSS Huetar Norte	2004	24	405
DGRRSS Central Sur	2004	51	1137
DGRRSS Central Norte	2005	39	1227
DGRRSS Chorotega	2005	39	1193
DGRRSS Huetar Atlántica	2006	31	768
DGRRSS Pacífico Central	2006	39	1075
Hospital San Rafael de Alajuela	2006	8	178
Hospital Dr. Tony Facio de Limón	2006	1	20
Hospital De Las Mujeres Dr. Adolfo Carit Eva	2006	1	17
Hospital San Juan de Dios	2006	4	77
Hospital San Ramón	2006	1	15
Área de Salud Santo Domingo Heredia	2006	1	17
Jefes y Encargados de Recursos Humanos	2006	1	97
DGRRSS Brunca	2007	41	1224
Total		281	7450

Cuadro N° 4
Matriz de Actores Institucionales involucrados en Programas
y Procesos de Cultura Organizacional

Unidad o Programa		Actividades Vinculadas a la Cultura Organizacional		Responsable	Gerencia de División adscrita
		Realiza	Pendiente		
Sub-Área de Reclutamiento y Selección de Personal.		-Reclutamiento y selección del personal, fundamentado en las competencias y perfiles psico-sociales que requiere el puesto.	-Reclutamiento y selección de personal incluyendo los valores institucionales y otros componentes de la cultura organizacional.	Dirección de Recursos Humanos, Sub-Área de Reclutamiento y Selección de Personal	Gerencia División Administrativa
		-Desarrolla cursos de Inducción al nuevo trabajador donde se le otorga información institucional con respecto a: -Historia de la CCSS, código de ética, principios filosóficos de la Seguridad Social, misión, visión, beneficios del trabajador, salud ocupacional, valores presentados, en el Código de Ética.	-Formulación de una política institucional que fortalezca el contenido de los cursos para estandarizarlos, debido a que cada unidad lo organiza de acuerdo con su criterio. -Incorporación de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional aprobado por la Junta Directiva, en los cursos de inducción y reintroducción a los trabajadores.	-A nivel central lo realiza la Unidad de Gestión de la Dirección de Recursos Humanos. En los establecimientos de salud, lo asume la oficina de recursos humanos.	Gerencia División Administrativa
		-Evaluación del desempeño del trabajador, considerando indicadores de productividad, competencia, calidad del trabajo, relaciones interpersonales, entre otros aspectos.	-Evaluación del desempeño considerando los valores del Modelo de Cultura Organizacional aprobado por la Junta Directiva. -Recompensar los esfuerzos que realicen aquellos trabajadores que traducen en acciones los valores institucionales.	-Dirección de Recursos Humanos, Sub-Área de Reclutamiento y Selección de Personal.	Gerencia División Administrativa

Unidad o Programa	Actividades Vinculadas al a Cultura Organizacional		Responsable	Gerencia de División adscrita
	Realiza	Pendiente		
Programa Institucional Mejoramiento Continuo de la Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo del enfoque de calidad total como elemento primordial de los servicios de salud. -Acciones para incorporar la filosofía y práctica de la calidad total a la cultura organizacional de la CCSS. -Promoción de la Filosofía de calidad total en el desarrollo del capital humano. 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar los valores y elementos del Modelo de Cultura Organizacional, en las actividades de promoción de la calidad total. 	Gerencia División Administrativa	Gerencia de División Administrativa
Programa de Rescate y Formación de Valores.	<ul style="list-style-type: none"> -Divulgación en la Caja Costarricense de Seguro Social de los valores establecidos en el Código de Ética. -Actividades que contribuyan a fortalecer los valores, generar actitudes, conductas positivas y un mayor compromiso. -Capacitación, asesoría, sensibilización y ejecución de talleres para divulgar los valores incorporados en el Código de Ética. -Elaboración y divulgación de material escrito, con respecto al tema de los valores. -Participación en los cursos de inducción al nuevo trabajador en los temas de ética y valores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Promover los valores del Modelo de Cultura Organizacional aprobados por la Junta Directiva. -Coordinar con otros actores de la Gerencia División Administrativa que realizan actividades relacionadas con la cultura organizacional, a efecto de integrar los contenidos afines al modelo aprobado por la Junta Directiva y racionalizar los recursos y lograr mayor uniformidad en el mensaje e impacto en los funcionarios. 	Gerencia División Administrativa	Gerencia División Administrativa

Unidad o Programa	Actividades Vinculadas a la Cultura Organizacional		Responsable	Gerencia de División adscrita
	Realiza	Pendiente		
Programa Nacional de Atención de Situaciones Sociolaborales	<p>-Promoción y consolidación de los grupos de apoyo técnico como instancias que propicien la prevención y la atención de conflictos laborales en las diferentes unidades organizacionales de la CCSS.</p> <p>-Fortalecimiento del trabajo en equipo en los GAT, con el fin de propiciar una labor inter o multidisciplinaria en la prevención y atención de los conflictos.</p> <p>-Elaboración de modelos para la prevención y atención de los conflictos laborales.</p> <p>-Elaboración y actualización del diagnóstico institucional de inventario de clima organizacional, con base en la información suministrada por las sedes regionales y los GAT adscritos al nivel central.</p>	<p>-Coordinar con la Dirección de Desarrollo Organizacional las actividades de divulgación del Modelo de Cultura Organizacional.</p> <p>-Coordinar con otros actores de la Gerencia División Administrativa que realizan actividades relacionadas con la cultura organizacional, a efecto de integrar los contenidos afines al modelo aprobado por la Junta Directiva y racionalizar los recursos y lograr mayor uniformidad en el mensaje e impacto en los funcionarios.</p>	-Dirección de Recursos Humanos, Área de Relaciones Laborales.	Gerencia División Administrativa

Unidad o Programa	Actividades Vinculadas a la Cultura Organizacional		Responsable	Gerencia de División adscrita
	Realiza	Pendiente		
Programa "Política para fortalecer la Identidad Institucional".	-Capacitación a las jefaturas en el ámbito institucional para que realicen esfuerzos tendientes a promover el sentido de pertenencia de los funcionarios con la Institución, proyectar una imagen favorable mediante el trato humanizado, uniformidad de los símbolos, procesos de inducción y reinducción, con respeto a los valores organizacionales, la historia de la Caja Costarricense de Seguro Social, la misión, la visión y los principios filosóficos, entre otros.	-Coordinar con otros actores de la Gerencia División Administrativa que realizan actividades relacionadas con la cultura organizacional, a efecto de integrar los contenidos afines al modelo aprobado por la Junta Directiva y racionalizar los recursos y lograr mayor uniformidad en el mensaje e impacto en los funcionarios.	Gerencia División Administrativa	Gerencia División Administrativa
Programa "Sensibilización, Crecimiento Personal y Humanización en el Servicio".	Seminario de sensibilización denominado "Crecimiento Personal y Humanización en el Servicio", dirigido a todos los funcionarios de oficinas centrales de la Caja Costarricense de Seguro Social.	-Coordinar con otros actores de la Gerencia División Administrativa que realizan actividades relacionadas con la cultura organizacional, a efecto de integrar los contenidos afines al modelo aprobado por la Junta Directiva y racionalizar los recursos y lograr mayor uniformidad en el mensaje e impacto en los funcionarios.	Gerencia División Administrativa	Gerencia División Administrativa

Unidad o Programa	Actividades Vinculadas a la Cultura Organizacional		Responsable	Gerencia de División adscrita
	Realiza	Pendiente		
Programa de Calidez	<p>-Actividades para incentivar la calidez en la atención de los usuarios.</p> <p>-Elaboración y publicación del decálogo de la calidez.</p> <p>-Apoya la ejecución de proyectos que fortalezcan la cultura de calidad en el servicio al usuario interno y externo.</p>	<p>-Coordinar con otros actores de la Gerencia División Administrativa que realizan actividades relacionadas con la cultura organizacional, a efecto de integrar los contenidos afines al modelo aprobado por la Junta Directiva y racionalizar los recursos y lograr mayor uniformidad en el mensaje e impacto en los funcionarios.</p>	Comisión Inter-Gerencial	Gerencia División Administrativa
Sensibilización y Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional	<p>-Talleres de trabajo en las Áreas de Salud y Hospitales, con respecto a la Modernización Institucional y la Capacidad Gerencial.</p>	<p>-Coordinar con otros actores de la Gerencia División Administrativa que realizan actividades relacionadas con la cultura organizacional, a efecto de integrar los contenidos afines al modelo aprobado por la Junta Directiva y racionalizar los recursos y lograr mayor uniformidad en el mensaje e impacto en los funcionarios.</p>	Dirección de Desarrollo Organizacional, Área de Efectividad y Bienestar de la Organización	Gerencia División Administrativa
	<p>-Talleres de trabajo para la divulgación del Modelo de Cultura Organizacional en el ámbito institucional.</p>	<p>-Aprovechar los grupos organizados que funcionan en la Institución, como los GATS para liderar y darle sostenibilidad al proceso.</p>	Dirección de Desarrollo Organizacional, Área de Efectividad y Bienestar de la Organización	Gerencia División Administrativa