



Caja Costarricense de Seguro Social

**Gerencia Administrativa
Dirección de Desarrollo Organizacional**

**Area Desarrollo de la Cultura
Organizacional**

Informe de fin de gestión

Lic. Martín Gutiérrez León

14 de noviembre de 2013

San José, 14 de noviembre de 2013

Ing. Sergio Chacón Marín
Director a/c
Dirección de Desarrollo Organizacional

Asunto: Informe de Fin de Gestión, Lic. Martín Gutiérrez León, Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, CCSS.

Estimado ingeniero:

En atención a su nota DDO-075-2013 del 28 de octubre de 2013, Comunicación a la Persona Trabajadora, procedo a entregar el Informe Fin de Gestión correspondiente, en el plazo concedido.

Es pertinente indicar que en el presente caso, el suscrito no está concluyendo la gestión en el Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, porque continúa siendo el Jefe del Área. Se indica en su nota 075-2013: misma plaza (plaza en No. 01196), mismo puesto de trabajo, (Jefe de Área de Sede), mismas funciones de trabajo (Jefe de Área de Sede). Lo único que varía es la adscripción jerárquica del Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, que se traslada de la Dirección de Desarrollo Organizacional a la Dirección de Administración y Gestión de Personal, a partir del 04 de noviembre de 2013.

No obstante procedo a entregar lo solicitado.

1. Antecedentes.

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

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

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

De acuerdo con la Estructura por productos y procesos, establecida en el Manual de Organización, le corresponde a la Dirección de Desarrollo Organizacional desarrollar cuatro procesos, siendo uno de ellos el de Cultura Organizacional, asignado a esta Área.

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

- El Modelo de Cultura Organizacional de la CCSS, aprobado por la Junta Directiva en el artículo 4º de la sesión N° 7917 del 14 de diciembre de 2004 .
- El Plan de Implementación del Modelo de Cultura Organizacional de noviembre de 2005, avalado por la Gerencia División Administrativa por medio de la nota N° 45991 del 9 de diciembre de 2005.
- Las metas establecida en el PAO 2008-2009, en congruencia con lo dispuesto en el Cuadro de Mando Gerencial.

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

- a) Divulgación de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional, la Sensibilización al cambio Institucional y el Desarrollo de la Capacidad Gerencial.
- b) Proceso de inducción y socialización del nuevo funcionario. Apoyo a las acciones de inducción y reinducción de los trabajadores (as).
- c) Mantenimiento y reforzamiento del proceso.
Cada una de estas etapas involucran diferentes actividades que se deben desarrollar por medio de los recursos disponibles en el Área, la Dirección y a través de alianzas estratégicas con otros actores institucionales, vinculados con la cultura organizacional.

La Etapa a) consta de tres fases:

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

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

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

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

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

2. Informes periódicos de la gestión.

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

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

- ADCO-149-2008, 18 de diciembre de 2008, Informe anual de labores 2008.
- ADCO-198-2009, 18 de diciembre de 2009, Informe anual de labores 2009
- ADCO-001-2011, 06 de enero de 2011, Informe anual de labores 2010.
- ADCO-001-2012, 03 de enero de 2012, Informe anual de labores 2011.
- ADCO-043-2013, 22 de febrero de 2013, Informe de gestión y resultados, periodo 2012.
- ADCO-233-2010, 23 de diciembre de 2010, Informe final del Proyecto Institucionalización del Modelo de Cultura Organizacional en la Región de Sucursales Chorotega.
- ADCO-186-2011, 18 de octubre de 2011, Cumplimiento de las metas del Plan Estratégico Institucional PEI 2007-2012, PEI 2010-2015, Institucionalización de la Cultura Organizacional.
En lo que corresponde a la gestión del periodo 2013, se presenta al final un estado de situación del PAO 2013 y otros aspectos relacionados, a la fecha del presente Informe.

3. Gestión sustantiva del periodo 2008.

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

Cuadro 6
Resumen de las sesiones de trabajo y talleres
2008

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

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

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

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

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

4. Gestión sustantiva del periodo 2009

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Actividades realizadas para la integración de cada Módulo:

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

Objetivos generales del Módulo 1: Compromiso Organizacional:

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

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

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

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

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

5. Gestión sustantiva del periodo 2010

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

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

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

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

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

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

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

Institucionalización de la Cultura Organizacional por medio de video-conferencia

Con el propósito de fortalecer la divulgación de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional aprobado por la Junta Directiva, en congruencia con el Plan de Implementación y desarrollar temas socio administrativos, de interés de los colaboradores (as) de la CCSS, con el objetivo de fortalecer el

sentido de pertenencia y de compromiso institucional para una prestación de servicios con humanismo, oportunidad y calidad, en el periodo 2010 se inicia el desarrollo de un Ciclo de video conferencias, como se consigna en el Informe de 2010, ya mencionado.

Cuadro 8
Programa de video conferencias 2010

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

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

6. Gestión sustantiva del periodo 2011

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

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

Objetivo de las sesiones de trabajo y talleres interactivos	Cantidad de sesiones y talleres	Cantidad de funcionarios (as) participantes
1. Talleres y sesiones de trabajo Institucionalización de la Cultura Organizacional Meta PAO 2010	109	729
2. Sesiones de trabajo Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional - Cursos de Inducción y Reinducción 2° Etapa del Plan de Implementación del Modelo	74	1776
3. Talleres interactivos de los temas socioadministrativos: motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, inteligencia emocional.	134	2804
TOTAL	317	5309

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

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

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

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

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

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

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

Cuadro 8
Programa de video conferencias 2011

Tema	Periodo 2011	Sitios interconectados
Componentes del Modelo de Cultura Organizacional de la CCSS	2 de marzo	29
Motivación y Actitud Positiva del funcionario (a) de la CCSS para el desarrollo de la gestión.	5 de mayo	10
El liderazgo del funcionario (a) institucional	7 de junio	15
Trabajo en equipo para una gestión eficiente y eficaz.	14 de julio	14
Componentes del Modelo de Cultura Organizacional de la CCSS	17 de agosto	30
Motivación y Actitud Positiva del funcionario (a) de la CCSS para el desarrollo de la gestión.	26 de octubre	12
El liderazgo del funcionario (a) institucional	29 de noviembre	9

7. Gestión sustantiva de periodo 2012

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

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

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

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

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

Cuadro 3
Video conferencias
Ejecución del PAO 2012

Descripción de la meta PAO - 2012	Indicador y meta	Cumplimiento	Observaciones
<p>4.5. Que durante los años 2012 y 2013 se desarrollen 10 video conferencias para la divulgación de los componentes de la Cultura Organizacional Institucional y el desarrollo de temas socio-administrativos.</p>	<p>Indicador: Cantidad de video conferencias realizadas</p> <p>Meta 2012: 5</p>	<p align="center">8 Video conferencias</p>	<p>Video conferencias para el ámbito institucional: Miércoles 30 de mayo Modelo de Cultura Organizacional Martes 28 de agosto El liderazgo Miércoles 12 de setiembre Trabajo en Equipo Martes 27 de noviembre Cultura Organizacional</p> <p>Video conferencias coordinadas con el Hospital de Ciudad Neilly 31 de julio Cultura Organizacional 04 de setiembre Motivación y Actitud Positiva 01 de noviembre Liderazgo 29 de noviembre Trabajo en Equipo</p>

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

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

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

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

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

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

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

Objetivo General del Proyecto

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

Objetivos Específicos del Proyecto

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

Metas

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

Productos del Proyecto

1. Instrumentos de medición de conocimiento de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional.
2. Presentaciones, talleres de trabajo y material de divulgación del Modelo de Cultura Organizacional.

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

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

Licenciado
Eduardo Aguilar Jiménez, M.B.A.
Director Institucional
Dirección de Desarrollo Organizacional

Dr. Róger Ballestero Harley
Director Institucional
Dirección de Sistemas Administrativos

Lic. Sergio Rodríguez Venegas
Director Regional
Dirección Regional de Sucursales Chorotega

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

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

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

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

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

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

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

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

Sede	Grupo	Fechas-horario, 2010 (de 8 a.m. a 4 p.m.)
Núcleo Puntarenas	No. 1 No. 2 No. 3 No. 4	16 y 17 de marzo 18 y 19 de marzo 23 y 24 de marzo 25 y 26 de marzo
Núcleo Cañas	No. 5 No. 6	6 y 7 de abril 8 y 9 de abril
Núcleo Liberia	No. 7 No. 8	13 y 14 de abril 15 y 16 de abril
Núcleo Nicoya	No. 9 No. 10 No. 11	20 y 21 de abril 22 y 23 de abril 29 y 30 de abril
Sede Puntarenas, Dirección Regional de Sucursales Chorotega (taller adicional para completar el 100% de los funcionarios)	No. 12 No. 13	7 y 8 de junio 9 y 10 de junio
Total	13 Talleres	215 Funcionarios (as)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. PAO 2013, balance general al 12 de noviembre de 2013.

De acuerdo con lo establecido y la modificación tramitada en julio de 2013, por medio de la nota Adco-129-2013 del 24 de julio de 2013, las metas del Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, del PAO 2013, están definidas de la siguiente forma:

- 4.1** *Que durante el año 2013 se realice la Institucionalización de la Cultura Organizacional en 3 (ocho) unidades organizacionales de la CCSS, médicas, administrativas, técnicas, otras.*
- 4.2** *Que durante el año 2012 se diseñe el modelo de evaluación para determinar los resultados de la divulgación de la Cultura Organizacional realizada en el periodo 2007-2012, definida en el Plan Estratégico Institucional (PEI). Ejecutada en el periodo 2012.*
- 4.3** *Que durante el año 2013, se realice la evaluación de la Institucionalización de la Cultura Organizacional, con base en el Modelo diseñado.*

- 4.4** Que durante el año 2013 se realicen 50 sesiones de trabajo para la Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional en los cursos de inducción y re-inducción a nivel institucional.
- 4.5** Que durante el año 2013 se desarrollen 5 video conferencias para la divulgación de los componentes de la Cultura Organizacional Institucional y el desarrollo de temas socio-administrativos.
- 4.6** Que durante el año 2013 se desarrollen 140 talleres interactivos de temas socio-administrativos.
- 4.7** Que al segundo semestre del año 2012 se hayan incorporado en el programa del Taller de Institucionalización de la Cultura Organizacional y la Sensibilización al Cambio y Desarrollo de la CCSS, los contenidos temáticos relacionados con la Política de Igualdad y Equidad de Género. Ejecutado en el periodo 2012.
- 4.8** Que al segundo semestre del año 2013 se revisen y actualicen los contenidos temáticos de la Política de Igualdad y Equidad de Género, incorporados en el programa de los Talleres de Institucionalización de la Cultura Organizacional y Sensibilización al Cambio y Desarrollo de la CCSS.

(Nota: el número de la meta corresponde al asignado en el PAO 2012-2013, por lo cual se mantiene)

De acuerdo con lo indicado, se procede a informar lo pertinente al estado de las metas del PAO, al 12 de noviembre de 2013.

Cuadro 10.1
Institucionalización de la Cultura Organizacional (1)

Descripción de la meta PAO - 2013	Indicador y meta	Cumplimiento a 12 de junio 2013	Observaciones
4.1. Que durante el año 2013 se realice la Institucionalización de la Cultura Organizacional en las diferentes unidades organizacionales de la CCSS, médicas, administrativas, técnicas, otras.	Indicador: Unidades organizacionales en las cuales se ejecute la Institucionalización de la Cultura Organizacional al Meta 2013: 3 unidades	Unidades organizacionales en las que se ejecutó la Institucionalización de la Cultura Organizacional: 4 unidades. 28 talleres, con la participación de 32 colaboradores (as).	La Institucionalización de la Cultura Organizacional se ha realizado en las siguientes unidades de trabajo: Servicio de Enfermería, Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia. Área de Salud Mora Palmichal. Área de Salud Puriscal Turrubares Supervisores de Aseo y Vigilancia de la CCSS.

La meta 4.1 establecida, se cumplió oportunamente.

Cuadro 10.2
Diseño del Modelo de Evaluación de la divulgación de la Cultura Organizacional

Descripción de la meta PAO - 2012	Indicador y meta	
<p>4.2. Que durante el año 2012 se diseñe el modelo de evaluación para determinar los resultados de la divulgación de la Cultura Organizacional realizada en el periodo 2007-2012, definida en el Plan Estratégico Institucional (PEI).</p>	<p>Indicador: Cantidad de modelos de evaluación diseñados.</p> <p>Meta 2012: El modelo de evaluación</p>	<p>Esta meta fue ejecutada en el periodo 2012</p>

La meta 4.2. se cumplió de acuerdo con lo programado para el periodo 2012

Cuadro 10.3
Evaluación de la Institucionalización de la Cultura Organizacional

Descripción de la meta PAO - 2013	Indicador y meta	Cumplimiento a 12 de junio 2013	Observaciones
<p>4.3. Que durante el 2013 se realice la evaluación de la Institucionalización de la Cultura Organizacional, con base en el Modelo diseñado en el 2012.</p>	<p>Indicador: Cantidad de evaluaciones realizadas</p> <p>Meta 2013: Evaluación realizada</p>	<p>80% Al 12 de noviembre de 2013.</p>	<p>Acciones: Elaboración del instrumento de evaluación, que consiste en el Cuestionario. Fue revisado y ajustado, de acuerdo con los objetivos del Modelo elaborado en el año 2012. Definición de la población meta a ser consultada: Jefaturas o funcionarios (as) responsables, de las Unidades de Gestión de Recursos Humanos de hospitales, Áreas de Salud, Direcciones Regionales, Sede Oficinas Centrales. Listado de funcionarios (as). Se aplicó la encuesta en el ámbito institucional, durante setiembre y octubre de 2013, a través de circular gerencial del 17 de setiembre de 2013, No. GA-28249-13 / GM-42964-13. - Pendiente la tabulación y el informe.</p>

De acuerdo con lo indicado en el cuadro anterior, la meta establecida se está cumpliendo oportunamente.

Cuadro 10.4

**Actividades de divulgación del Modelo de Cultura Organizacional
2° Etapa del Plan de Implementación de la Cultura Organizacional,
Apoyo a los procesos (cursos) de Inducción y Re-inducción de los funcionarios (as)**

Descripción de la meta PAO - 2012	Indicador y meta	Cumplimiento	Observaciones
4.4. Que durante el periodo 2013 se realicen 50 sesiones de trabajo para la Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional en los cursos de inducción y re-inducción a nivel institucional.	Indicador: Cantidad de sesiones de trabajo realizadas Meta 2013: 50 sesiones	Sesiones de trabajo realizadas: 49 sesiones (Al 12 noviembre de 2013)	Acciones: Unidades de trabajo solicitantes de sesiones de trabajo para la exposición del Modelo de Cultura Organizacional: 25 Funcionarios participantes: 1062 colaboradores (as), de nuevo ingreso o con años de servicio.

Con base en la información anterior, se establece que se ha logrado cumplir la meta, faltando de ejecutar talleres programados en noviembre y diciembre.

**Cuadro 10.5
Video conferencias**

Descripción de la meta PAO - 2013	Indicador y meta	Cum- plimiento	Observaciones
4.5. Que durante el año 2013 se desarrollen 5 video conferencias para la divulgación de los componentes de la Cultura Organizacional Institucional y el desarrollo de temas socio-administrativos.	Indicador: Cantidad de video conferencias realizadas Meta 2013: 5	7 Video conferencias 140%	Programa ADCO-027-2013 Videoconferencias Institucionales Miércoles 6 de marzo, La cultura organizacional y cultura de servicio al usuario Jueves 9 de mayo. Motivación y la actitud positiva ante el cambio organizacional. Martes 23 de julio. El liderazgo del funcionario (a) en la gestión. Martes 20 de agosto. Trabajo en equipo Miércoles 13 de noviembre, Cultura de Buen Trato y Cultura Organizacional Programa ADCO-023-2013 Área de Regulación y Sistematización de Diagnóstico y Tratamiento Odontología Viernes 22 de febrero, Calidad en la atención al usuario.

			Viernes 12 de abril, Calidad en la atención al usuario
--	--	--	--

Se cumple con la meta indicada. Se ejecutaron dos video conferencias adicionales, por requerimiento del Área de Regulación y Sistematización de Diagnóstico y Tratamiento Odontología

Cuadro 10.6
Talleres interactivos de temas socio-administrativos

Descripción de la meta PAO - 2013	Indicador y meta	Cumplimiento	Observaciones
4.6. Que durante el año 2013 se desarrollen 140 talleres interactivos de temas socio-administrativos.	Indicador: Cantidad de talleres interactivos realizados Meta 2013: 140	Talleres interactivos realizados: 179 (Al 12 de noviembre de 2013)	Acciones: Unidades de trabajo solicitantes de los talleres: 50 Funcionarios participantes: 2874 colaboradores (as).

De acuerdo con los datos anteriores, la meta se cumple ampliamente, quedando pendiente de ejecutar talleres programados para noviembre y diciembre.

Cuadro 10.7
Contenidos temáticos de la Política de Igualdad y Equidad de Género en la Institucionalización de la Cultura Organizacional

Descripción de la meta PAO - 2012	Indicador y meta	Observaciones
4.7. Que al segundo semestre del año 2012 se hayan incorporado en el programa del Taller de Institucionalización de la Cultura Organizacional y la Sensibilización al Cambio y Desarrollo de la CCSS, los contenidos temáticos relacionados con la Política de Igualdad y Equidad de Género.	Indicador Número de contenidos temáticos de la Política Institucional de Igualdad y Equidad de Género incorporados en el programa del Taller Institucionalización de la Cultura Organizacional Meta 1 contenido	Meta ejecutada en el segundo semestre 2012

Cuadro 10.8
Contenidos temáticos de la Política de Igualdad y Equidad de Género
Institucionalización de la Cultura Organizacional

Descripción de la meta PAO - 2013	Indicador y meta	Cumplimiento	Observaciones
<p>4.8. Que al segundo semestre del año 2013 se revisen y actualicen los contenidos temáticos de la Política de Igualdad y Equidad de Género, incorporados en el programa de los Talleres de Institucionalización de la Cultura Organizacional y Sensibilización al Cambio y Desarrollo de la CCSS.</p>	<p>Indicador Número de contenidos temáticos de la Política Institucional de Igualdad y Equidad de Género revisados y actualizados en el programa del Taller Institucionalización de la Cultura Organizacional</p> <p>Meta 1 actualización</p>	<p align="center">Ejecutada</p>	<p>Por medio de la nota Adco-182-2013 del 29 de octubre de 2013, se informa el cumplimiento de esta meta.</p>

Con base en la información contenida en los cuadros anteriores se establece que el PAO 2013, del Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, se ha cumplido oportunamente.

Otros aspectos relevantes de la gestión del 2013.

- Equipo del Buen Trato

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

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

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

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

11. Estado de la Autoevaluación Control Interno Institucional.

En lo correspondiente al Control Interno se ha cumplido con lo siguiente:

- Por medio de la nota Adco-192-2012 del 16 de noviembre de 2012, se entregó a la Subárea de Gestión Administrativa y Logística de la Dirección de Desarrollo Organizacional, la Autoevaluación de Control Interno 2012 aplicada, de conformidad con los lineamientos institucionales y la nota Ddo-SGAL-036-2012 del 19 de octubre de 2012.

- La Autoevaluación integral de la Dirección de Desarrollo Organizacional se entregó a la Gerencia Administrativa por medio de la nota DDO-SGAL-049-2012 del 3 de diciembre de 2012.
- Con base en la nota ÁDCO-193-2012 del 21 de noviembre de 2012, se entregó a la Subárea de Gestión Administrativa y Logística de la Dirección de Desarrollo Organizacional el SEVRI 2012 aplicado.

De acuerdo con lo indicado se ha cumplido lo pertinente a Control Interno. Para lo correspondiente a la Autoevaluación 2013, a esta fecha se está a la espera de los lineamientos para su aplicación, según lo informado por la Subárea de Gestión Administrativa y Logística de la Dirección de Desarrollo Organizacional.

12. Estado de de proyectos.

El Área Desarrollo de la Cultura Organizacional no tiene a la fecha proyectos especiales en ejecución.

Como se indicó en el punto 10 de este Informe, PAO 2013, balance general al 12 de noviembre de 2013, se desarrolla la gestión con base en esta herramienta y se participa de forma especial, actualmente, en la implementación institucional de la Política Integral del Buen Trato, aprobada por la Junta Directiva.

13. Logros alcanzados durante la Gestión, a octubre de 2013.

Como se indicó al inicio de este Informe, se presenta una situación especial con el suscrito, porque no se un fin de gestión en el Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, toda vez que continuó como Jefe del Área, habiéndose variado únicamente la adscripción jerárquica, de la Dirección de Desarrollo Organizacional a la Dirección de Administración y Gestión de Personal.

Pero de acuerdo con la descripción de la gestión desarrollada, desde el 2008 al 2013, lo referente al Proyecto Institucionalización de la Cultura Organizacional en la Región de Sucursales Chorotega, el Programa del Componente Actitudinal del Funcionaria de la CCSS, la ejecución de la meta del PEI 2007-2012 y PEI-2010-2015, entre otras acciones, es claro que se han cumplido los objetivos planteados en el Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo Organizacional, en el Modelo de Cultura Organizacional de la CCSS y el respectivo Plan de Implementación.

**Ejecución de talleres interactivos y sesiones de trabajo
Periodo 2008-2013**

(Al 12 de noviembre de 2013)

Objetivo de las actividades.	Cantidad de actividades					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Talleres interactivos y sesiones de trabajo Institucionalización de la Cultura Organizacional Meta del PAO 2009 y 2010	59	98	122	109	62	32
2. Sesiones de trabajo Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional, en los Cursos de Inducción y Reinducción. 2° Etapa del Plan de Implementación del Modelo	59	33	51	74	62	49
3. Talleres interactivos de los temas socio-administrativos: motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, inteligencia emocional.	118	77	113	134	161	179
TOTAL	236	208	286	317	285	260

A partir de este año, con la participación activa en la implementación institucional de la Política Integral de Buen Trato, se consolidan las acciones para la construcción, desarrollo y mantenimiento de la Cultura Organizacional.

En los siguientes cuadros se presenta un resumen de esta gestión, del periodo 2008-2013, únicamente en lo referente a talleres interactivos de temas socio administrativos y sesiones de trabajo.

Funcionarios (as) participantes, talleres interactivos y sesiones de trabajo
Periodo 2008-2013
 (Al 12 de noviembre de 2013)

Objetivo de las actividades.	Cantidad de funcionarios (as) participantes					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (al 12 de nov.. 2013)
4. Talleres interactivos y sesiones de trabajo Institucionalización de la Cultura Organizacional Meta del PAO 2009 y 2010	1247	782	851	729	267	221
5. Sesiones de trabajo Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional, en los Cursos de Inducción y Reinducción. 2° Etapa del Plan de Implementación del Modelo	2281	686	1183	1776	1293	1062
6. Talleres interactivos de los temas socio-administrativos: motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, inteligencia emocional.	1343	1919	2617	2804	3281	2874
TOTAL	4871	3387	4651	5309	4841	4157

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

No se han recibido en este periodo 2008-2013 informes, evaluaciones o documentos similares que impliquen el cumplimiento de recomendaciones y disposiciones de las instancias y órganos indicados.

15. Activos.

En la notificación DDO-075-2013 del 28 de octubre de 2013, Comunicación a la Persona Trabajadora, a que hice referencia al inicio de este Informe Final, en el inciso g) se describen

los activos, que se mantendrán asignados al Área Desarrollo de la Cultura Organizacional, de la cual continúo siendo la Jefatura.

De acuerdo con lo anterior, no se produce un traslado de activos, del suscrito a otro funcionario (a) o unidad de trabajo.