

Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia Administrativa
Dirección Desarrollo Organizacional

Informe Final de Gestión

Lic. Eduardo Aguilar Jiménez, MBA
Director
Dirección Desarrollo Organizacional
Período del 01 de Junio de 1998 al 31 de diciembre de 2011

16 de diciembre de 2011

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	3
2. RESULTADOS DE LA GESTIÓN.....	4
2.1 REFERENCIA DE LA LABOR SUSTANTIVA DE LA DIRECCIÓN, ÁREAS Y SUBÁREA .	4
2.1.1 <i>Dirección</i>	<i>4</i>
2.1.2 <i>Referencia del Área Estructuras Organizacionales:.....</i>	<i>8</i>
2.1.3 <i>Referencia del Área Efectividad Organizativa:.....</i>	<i>8</i>
2.1.4 <i>Referencia del Área Desarrollo de la Cultura Organizacional:</i>	<i>8</i>
2.1.5 <i>Referencia de la Subárea Gestión Administrativa Logística:.....</i>	<i>9</i>
2.2 CAMBIOS EN EL ENTORNO DURANTE EL PERIODO DE GESTIÓN.....	9
2.3 ESTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	11
2.4 ACCIONES REALIZADAS PARA ESTABLECER, MANTENER, PERFECCIONAR Y EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	13
2.5 PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS DURANTE LA GESTIÓN.....	14
2.6 ESTADO DE LOS PROYECTOS MÁS RELEVANTES EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	22
2.7 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS DURANTE LA GESTIÓN.....	30
2.8 SUGERENCIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	30
2.9 OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES A OTROS ASUNTOS DE ACTUALIDAD QUE ENFRENTA LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	31
2.10 ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES EMITIDAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.....	31
2.11 ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES EMITIDAS POR OTROS ÓRGANOS DE CONTROL EXTERNOS.....	32
2.12 ESTADO ACTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS POR LA AUDITORÍA INTERNA, DURANTE EL PERIODO DE GESTIÓN.....	32
2.13 DETALLE DE INVENTARIO DE ACTIVOS.....	38
2.14 INVENTARIO DE MATERIALES Y SUMINISTROS DE OFICINA	38
ANEXOS	39

1. Introducción

En respuesta al artículo 12 inciso e de la Ley General de Control Interno y las directrices emitidas por la Contraloría General de la República, que establece la obligatoriedad de los Jerarcas y Titulares Subordinados de la administración activa, de presentar un informe final de su gestión, remito al superior jerárquico Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Administrativo a.i., el informe en mención.

Mi gestión como Director de la Dirección de Desarrollo Organizacional, inició el 1° de junio de 1998 y finalizó el 31 de diciembre de 2011.

Desde la fecha inicial he desempeñado mi cargo en respuesta a la regulación y la normativa institucional, al marco legal y el ordenamiento jurídico vigente, observando transparencia, objetividad y calidad en los diversos estudios, informes técnicos, propuestas, proyectos y planteamientos, la administración de los recursos financieros, el cumplimiento del plan operativo y del cuadro de mando gerencial, entre otros aspectos, en beneficio de los intereses institucionales y la efectividad de los servicios que se otorgan en la Institución.

Se elaboraron diversas metodologías y manuales de procedimientos que han permitido estandarizar los procesos sustantivos asignados a la Dirección y orientar a los colaboradores para que elaboren las numerosas asignaciones de trabajo generadas por las autoridades superiores.

Considero que en el transcurso de la gestión, se han realizado diversas actividades y esfuerzos para lograr el desarrollo de un trabajo en equipo, se ha mejorado y se mantiene un clima laboral que permite cumplir en forma eficaz con las competencias asignadas, en un entorno de compañerismo, actitud positiva, colaboración y crecimiento de la organización.

Se establecieron una serie de controles administrativos y la retroalimentación necesaria para generar un crecimiento profesional y personal de todos los funcionarios que laboran en la Dirección, lo cual ha creado una cultura de rendición de cuentas y ha promovido la responsabilidad y el desempeño eficaz de los colaboradores.

Se otorgó capacitación en servicio, se aprovecharon los cursos que desarrolla el CENDEISSS, se contrataron actividades externas para el crecimiento profesional y a algunos de los colaboradores se les otorgaron becas para cursar maestrías y postgrados en áreas de interés de la Dirección.

Considero que durante el período que asumí la responsabilidad de la organización, se generó un crecimiento importante en la capacidad operativa de los colaboradores, en imagen, credibilidad de las autoridades superiores en los productos elaborados y se logró integrar un equipo de trabajo de alto desempeño y comprometido con la gestión.

2. Resultados de la Gestión

Con respecto a la gestión desarrollada durante el periodo 1998 al 2010, en la Dirección de Desarrollo Organizacional están disponibles los respectivos informes de gestión y resultados anuales específicos y un condensado general, en los cuales se presentan las acciones realizadas en el componente estratégico y la productividad de las diversas unidades de trabajo adscritas. Por el volumen de los legajos y el detalle exhaustivo de la información contenida, se consideró pertinente no incluir los documentos en este informe final, sin embargo, de requerirse su consulta, los mismos se encuentran en los archivos de la Dirección.

Lo correspondiente a la gestión realizada en el período 2011, se presenta en el anexo N° 1 “Evaluación del plan anual operativo 2011”, remitida a las autoridades institucionales respectivas, como parte del proceso de rendición de cuentas.

A continuación se informa en términos generales, de acuerdo con la normativa vigente, la gestión sustantiva desarrollada en el período:

2.1 Referencia de la labor sustantiva de la Dirección, Áreas y Subárea

2.1.1 Dirección

La Dirección de Desarrollo Organizacional es responsable de la modificación de la estructura funcional y organizacional de la Institución, mediante el diseño, el rediseño, la reorganización, la reestructuración, la implementación y el análisis de la estructura organizativa. Asimismo, de institucionalizar la cultura organizacional, con el propósito de que se otorgue un servicio efectivo y humanizado a los usuarios.

Para el logro de las competencias asignadas en el Manual de Organización aprobado por la Junta Directiva en el artículo 4° de la sesión N° 8136, celebrada el 01 de marzo de 2007, esta Dirección orienta su accionar al logro de la misión, la visión y los objetivos, los cuales se describen a continuación:

Misión

“Modernizar las estructuras funcional y organizacional e institucionalizar la cultura de la organización, para lograr mayor efectividad y humanización en la prestación de los servicios”.

Visión

“Seremos una consultora interna en el área organizativa y de cultura organizacional, en respuesta a las tendencias modernas, a los requerimientos de los usuarios y de la organización”.

Objetivo general

Establecer las estructuras funcional y organizativa en el ámbito institucional, en respuesta a las demandas del entorno y las estrategias de la organización, e institucionalizar una cultura organizacional que fomente la prestación de servicios oportunos, humanizados y de calidad.

Objetivos específicos

- Lograr que los cambios organizacionales en el ámbito institucional respondan a las estrategias definidas por las autoridades superiores y las demandas de los usuarios.
- Institucionalizar la cultura organizacional definida por la Junta Directiva, orientada a fomentar un cambio de actitud, de comportamiento de los funcionarios y una prestación de servicios con humanismo, oportunidad y calidad.
- Suministrar el apoyo técnico para que los responsables de las unidades de trabajo implementen las estructuras funcional y organizacional aprobadas por la Junta Directiva.
- Lograr que el diseño de las estructuras funcional y organizacional de la Institución, respondan a una organización horizontal, plana, flexible, por productos y procesos.

Para el desarrollo de la Gestión Estratégica de la Dirección de Desarrollo Organizacional, el Director es *“Responsable de dirigir, planificar, coordinar, controlar y evaluar, en forma integral la organización; de formular la regulación y la normativa técnica. Le corresponde desarrollar la gestión estratégica, administrativa y logística a nivel global, requerida para cumplir en forma eficaz con la misión y los objetivos definidos.”*

Para cumplir con lo anterior, se establecen las siguientes funciones sustantivas:

- Planificar, coordinar, controlar y evaluar a nivel macro la gestión de las áreas de trabajo adscritas y los resultados globales, de acuerdo con los procesos de trabajo aprobados, la programación operativa y los planes establecidos, con el fin de satisfacer con oportunidad y calidad las demandas de los usuarios.

- Remitir los niveles superiores, los estudios de las estructuras funcionales y organizacionales elaboradas para las diversas unidades de Trabajo de la Institución, con base en los requerimientos, las políticas y las estrategias vigentes, con el fin de que se presenten a la Junta Directiva para la aprobación y oficialización respectiva debidamente aprobadas y oficializadas.
- Administrar el sistema estratégico de información, con base en las políticas y directrices institucionales e internas, con el objeto de orientar y retroalimentar el desarrollo global de la gestión.
- Coordinar y participar en comisiones de trabajo intergerenciales e interinstitucionales, de acuerdo con las instrucciones superiores y los requerimientos de la organización, con la finalidad de facilitar a las altas autoridades la toma de decisiones.
- Emitir las políticas, directrices y lineamientos generales internos, en aplicación de la normativa institucional y las instrucciones superiores, con el propósito de lograr el desarrollo efectivo de la gestión y la utilización eficiente y eficaz de los recursos.
- Formular en conjunto con los jefes de las áreas de trabajo, la regulación, la normativa técnica, los proyectos, los planes, las políticas, las estrategias y los nuevos enfoques, con base en las investigaciones y los estudios realizados, con el objetivo de atender de manera efectiva los procesos y cumplir con la misión de la organización.
- Implementar las directrices y lineamientos superiores, de conformidad con las estrategias, los objetivos institucionales y la normativa vigente, a efecto de lograr el desarrollo eficaz de la organización.
- Establecer las políticas y las normas específicas para la formulación, la ejecución, el control y la evaluación global de la programación operativa y del presupuesto, con base en las políticas, objetivos y metas institucionales establecidas y las necesidades de la organización, con la finalidad de orientar el desarrollo efectivo de los procesos de trabajo.
- Planificar, coordinar, controlar y evaluar los proyectos estratégicos específicos en el área de su competencia, en respuesta a las necesidades y prioridades de la Institución, con el fin de lograr la oportunidad, la calidad y el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Motivar a los colaboradores para lograr una actitud vigilante en la ejecución de los procesos y subprocesos de trabajo, a partir del desarrollo de programas y actividades orientadas a este propósito, a efecto de cumplir en forma eficaz con los objetivos y las metas establecidas.

- Promover el desarrollo de una cultura organizacional efectiva, conforme con el modelo institucional vigente, con la finalidad de mantener un ambiente laboral que permita incrementar la productividad, la calidad y la satisfacción de los colaboradores.
- Participar en los procesos de reclutamiento y selección, con base en las políticas y las normas institucionales vigentes, con el propósito de contar con el personal idóneo y motivado para el desarrollo de la gestión.
- Promover actividades de capacitación y de actualización profesional de los colaboradores, de conformidad con la normativa institucional vigente, con la finalidad de incrementar el profesionalismo, la calidad de los resultados y contar con el personal preparado para el desarrollo de la gestión.
- Controlar y evaluar a nivel macro el desarrollo de la gestión interna del nivel de Dirección, con base en los informes de labores y los instrumentos de control establecidos, para determinar el cumplimiento de los objetivos y definir las medidas correctivas en caso necesario.
- Diseñar, instruir, actualizar y evaluar el sistema de control interno, conforme con las políticas y lineamientos institucionales establecidos, con la finalidad de lograr eficacia en el desarrollo de la gestión y racionalidad en el uso de los recursos.
- Realizar sesiones de trabajo periódicas para el control de los objetivos y las metas globales de la organización, suministrar información relevante y ejercer un liderazgo participativo, con base en las políticas institucionales vigentes y los requerimientos internos, con la finalidad de retroalimentar el desarrollo de la gestión.
- Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, de acuerdo con los requerimientos específicos, para que se cumplan efectivamente las funciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación requeridos.
- Atender (en su ámbito de competencia) los objetivos globales estratégicos institucionales, con base en los planes y lineamientos establecidos por las autoridades superiores, con el propósito de modernizar la organización y mejorar la prestación de los servicios.
- Realizar investigaciones técnicas relacionadas con su ámbito de competencia, a partir del análisis de la información, el conocimiento de otras realidades en el área de organización y de cultura organizacional de instituciones de salud y de pensiones, la actualización profesional y los requerimientos de la organización, con el fin de modernizar la gestión y satisfacer con calidad y oportunidad la demanda de los servicios.

- Establecer lineamientos generales para el desarrollo de la gestión, conforme con las políticas, las estrategias y las necesidades de la organización, con el objeto de orientar el desarrollo del trabajo.
- Otorgar asesoría técnica, con base en la demanda de los usuarios de los servicios, con la finalidad de orientar en forma efectiva el desarrollo de la gestión.
- Coordinar el desarrollo de proyectos específicos en el área de su competencia, en respuesta a la solicitud de las autoridades superiores, para lograr la oportunidad, la calidad y el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de la organización y de las instrucciones de nivel superior, con el fin de cumplir con la misión y los objetivos establecidos.

2.1.2 Referencia del Área Estructuras Organizacionales:

Responsable de modernizar y ajustar las estructuras funcionales y organizacionales de la Institución, certificar a funcionarios en las diversas unidades de trabajo en desconcentración máxima para la elaboración de estudios técnicos de organización y de asesorar o elaborar los manuales de organización.

2.1.3 Referencia del Área Efectividad Organizativa:

Es responsable de facilitar la implementación y de analizar las estructuras funcionales y organizacionales de la Institución, con la finalidad de que se cumplan en forma efectiva los acuerdos de la Junta Directiva y de elaborar o asesorar la formulación de los manuales de políticas y normas entre otros aspectos.

2.1.4 Referencia del Área Desarrollo de la Cultura Organizacional:

Definido como una serie de acciones dirigidas a la institucionalización de la cultura organizacional, a la sensibilización para lograr el apoyo y la identificación con los procesos de cambio, a incrementar la productividad, la calidad de los servicios y asesorar técnicamente el diseño de estrategias y acciones que permitan lograr cambios en la actitud y el comportamiento de los funcionarios, con el propósito de satisfacer oportunamente y con un trato humanizado los requerimientos de los usuarios.

2.1.5 Referencia de la Subárea Gestión Administrativa Logística:

Administra y dirige las acciones y los medios necesarios para que la organización cuente con los insumos y los recursos requeridos para cumplir en forma efectiva con la misión, las políticas, los objetivos, las metas y los procedimientos establecidos y es responsable de los procesos de control y evaluación a nivel macro de la organización.

Para facilitar el desarrollo de las actividades asignadas, se definen seguidamente las funciones relacionadas con la gestión estratégica del Área y las correspondientes a la Subárea de Soporte Administrativo y Logístico.

Gestión Estratégica

Es responsable de dirigir, planificar, coordinar, controlar y evaluar en forma estratégica los recursos y la gestión a nivel macro, con la finalidad de lograr el desarrollo efectivo de la organización, calidad en los productos y servicios que se otorgan a los usuarios, el cumplimiento de la misión y de la visión establecida.

2.2 Cambios en el entorno durante el periodo de gestión.

Los estudios organizacionales responden a políticas y lineamientos establecidos por la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva, las estrategias definidas por los niveles gerenciales y la siguiente normativa institucional y acuerdos de Junta Directiva:

- ✚ Plan estratégico Institucional 1991 – 1994. Aprobado por la Junta Directiva, en el artículo 26, de la sesión N° 6604, celebrada el 12 de marzo de 1992, que entre los objetivos institucionales, en el punto 2.1.8- Reorganización Institucional, establece: *Adecuar la organización por medio de su reestructuración integral y del desarrollo sistemático de la gestión, con criterios de eficiencia y efectividad.*
- ✚ Plan Estratégico Institucional 1994 – 1998. Aprobado por la Junta Directiva, en la sesión N° 6858, celebrada el 13 de setiembre de 1994, el cual en el apartado de Políticas Institucionales, Reorganización Institucional, define: *Reorganizar la Caja Costarricense de Seguro Social en sus tres niveles de gestión (central, regional y local) mediante la desconcentración de los procesos y sistemas, para la administración de los recursos y la redefinición de las estructuras administrativas, con el fin de garantizar una producción eficiente, eficaz y efectiva en todas sus unidades y establecimientos.*
- ✚ Plan Estratégico Institucional 2000. Aprobado por la Junta Directiva, en el artículo 18°, de la sesión N° 7438, celebrada el 04 de mayo de 2000. En el área temática N° 5 Desconcentración, establece el objetivo Estratégico:

Otorgar mayor autonomía a los establecimientos de salud, así como asumir y ejecutar plenamente el proceso de desconcentración de todas las unidades institucionales, con una organización adecuada a los requerimientos corporativos. Para tales fines se define el objetivo específico: Reorganizar el nivel central y regional de la CCSS, con miras a fortalecer la desconcentración y consecuentemente el nivel local.

- ✚ Políticas Institucionales, 2007-2012 y Una CCSS renovada hacia el 2025, aprobados por la Junta Directiva en el artículo 1° de la Sesión N° 8150 del 10 de mayo de 2007, en las cuales se establecen en materia de organización lo siguiente:

- **Líneas de acción para el quinquenio 2007-2012**

- ***Acciones dirigidas a modernizar y renovar el modelo organizacional***

Se incluyen, entre otras: la implantación de un modelo organizacional en el nivel central de la C.C.S.S., basado en la administración por procesos y el enfoque de redes en la prestación de los servicios institucionales, acorde con el marco estratégico institucional; e inicio de un proceso de desarrollo organizacional similar, en los niveles regional y local; la articulación efectiva de las distintas áreas funcionales de la C.C.S.S.; el mejoramiento de la coordinación entre el nivel central y las unidades de atención directa a los usuarios; y la formulación de políticas e instauración de mecanismos tendientes a aumentar la transparencia y a fortalecer la rendición de cuentas, en todos los ámbitos de la organización.

- **Visión de la CCSS al año 2025**

- ***Visión desde la perspectiva organizacional***

La CCSS es una institución desconcentrada en lo pertinente, bajo el enfoque de redes y procesos como principio organizador; con una estructura altamente funcional y con los niveles jerárquicos estrictamente necesarios, de tal manera que la toma de decisiones es muy ágil, poco burocrática y de un carácter más matricial. El trabajo es realizado predominantemente por especialistas y técnicos organizados en equipos multidisciplinarios, que responden más a la lógica de los procesos y proyectos, y no de las funciones y tareas aisladas, que propician la descoordinación, la atomización de esfuerzos y la aparición de feudos. Además, existe una amplia articulación entre las distintas áreas funcionales, así como entre el nivel central y las unidades de atención directa a los usuarios, con una clara definición de las competencias y responsabilidades asignadas a cada uno de los niveles.

Para realizar lo anterior, se definió como estrategia “Implementar un nuevo modelo organizacional basado en el enfoque de procesos, que contribuya al logro de la misión, la visión y los objetivos estratégicos institucionales”

Adicionalmente, se atienden las recomendaciones emitidas por los órganos fiscalizadores internos y externos (Auditoría Interna y Contraloría General de la República), las cuales son de acatamiento obligatorio para la administración.

Existen disposiciones legales y normativas que han generado cambios en la estructura funcional y organizacional de la Institución, las más relevantes se mencionan a continuación:

- Ley de Apertura del Mercado de Seguros.
- Resoluciones de la Sala Constitucional.
- Ley 7852 Desconcentración de Hospitales y Clínicas de la CCSS.
- Ley 7983, Protección al Trabajador.
- Ley 7494 Contratación Administrativa y su Reglamento.
- Ley 8292 General de Control Interno.
- Ley 8239 Deberes y Derechos de las personas usuarias de los servicios de salud públicos y privados.
- Plan de Mejoramiento Integral de la Gerencia de Pensiones.

2.3 Estado de la autoevaluación de sistema de control interno de la Dirección de Desarrollo Organizacional

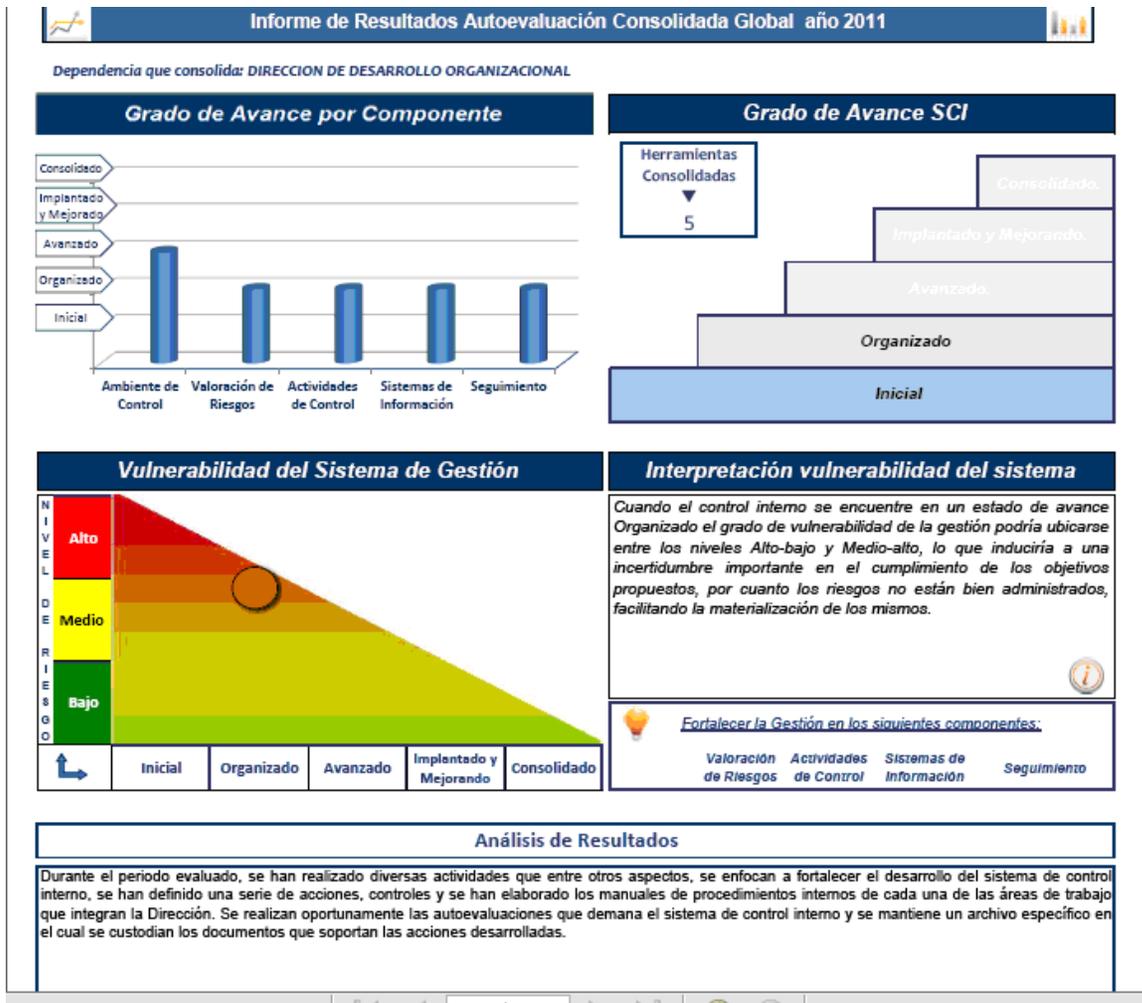
La Ley General de Control Interno #8292, fue establecida en el año 2002; en respuesta a la cual desde el 2003, la institución ha iniciado una serie de acciones para implementar este sistema.

La Dirección de Desarrollo Organizacional durante ese periodo, realizó su primera autoevaluación con tres titulares subordinados (el Director y dos jefaturas de Departamento) obteniendo el siguiente resultado: 181 ítems cumplidos, 21 ítems no cumplidos y 21 ítems cumplidos parcialmente.

A partir de ese momento nuestra unidad de trabajo implementó una serie de acciones con el propósito de mejorar los mecanismos de control interno, se planificaron y se realizaron sesiones mensuales con las jefaturas, se mantiene un control del cumplimiento de los acuerdos de Junta Directiva, los informes de Auditoría Interna responsabilidad de la Dirección, las solicitudes de trabajo de la Presidencia Ejecutiva, la Contraloría General de la República, la ejecución presupuestaria, el desarrollo del plan operativo y el cuadro de mando gerencial,

entre otros aspectos. Adicionalmente se han documentado los tres procesos sustantivos de la Dirección, se desarrollan metodologías de trabajo y se actualiza bi-anualmente el “Manual de Políticas y Normas que orientan el desarrollo de la Gestión de la Dirección de Desarrollo Organizacional”

Durante el transcurso de los diversos periodos la herramienta ha sido objeto de variaciones importantes, con el propósito de adaptarla a las responsabilidades de nuestra organización. En los años 2010-2011 se realizó la autoevaluación del periodo final de la gestión a mi cargo del sistema de control interno, la cual incluyó los cinco titulares subordinados (el Director, tres jefes de Área y una de Subárea), obteniendo el siguiente resultado consolidado:



2.4 Acciones realizadas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno

A continuación se presentan las acciones más relevantes en materia de control interno desarrollados por la Dirección:

- Identificación de los procesos sustantivos de trabajo.
- Elaboración de manuales de procedimientos de los procesos sustantivos.
- Seguimiento y control de la correspondencia recibida y remitida.
- Base de datos sistematizada y actualizada, que contiene los estudios e informes técnicos elaborados.
- Control y seguimiento de los informes, recomendaciones, asignaciones de trabajo de la Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, la Auditoría Interna y la Contraloría General de la República.
- Elaboración de bitácoras para el respaldo de los trabajos en proceso, como plan de contingencia ante cualquier eventualidad o desastre natural.
- Sesiones mensuales de trabajo de la Dirección con las jefaturas, con el propósito de orientar y retroalimentar el desarrollo de la gestión; la coordinación y vinculación de acciones; el seguimiento y control de los estudios en proceso; el suministro de información de orden institucional y nacional relevante, el establecimientos de prioridades de trabajo, entre otros aspectos.
- Informes anuales de gestión de la Dirección de Desarrollo Organizacional, en los cuales se presentan los aspectos de mayor relevancia realizados durante el periodo, como parte de la rendición de cuentas a las autoridades superiores.
- Control de los activos asignados a la Dirección (inventarios selectivos y totales).
- Formulación y seguimiento del plan anual de compras.
- Conformación de la Comisión de Compras de la Dirección, para lograr mayor transparencia y efectividad en los procesos internos de contratación administrativa.
- Análisis mensual de la ejecución presupuestaria, con la finalidad de determinar el comportamiento de las diversas partidas, los gastos realizados y la ejecución de los ajustes que se consideren necesarios.
- Control de vacaciones e incapacidades, para facilitar el cumplimiento de la regulación y la normativa técnica definida en esta materia y la elaboración de los informes correspondientes.
- Informes trimestrales y semestrales de seguimiento de avance de los objetivos y metas establecidos en el Plan Anual Operativo y el Cuadro de Mando Gerencial.

- Elaboración del cronograma anual de las acciones que deben cumplir la Subárea Gestión Administrativa y Logística en forma periódica, el cual contiene entre otros aspectos, algunas actividades relacionadas con el sistema de control interno.
- Seguimiento de prioridades de trabajo establecidas por el Director en las sesiones mensuales.
- Informe semestral del cumplimiento de los planes de mejora de control interno.
- Simulacros del plan de continuidad en tecnologías de información y comunicaciones.
- Control trimestral de la colegiatura de los profesionales que laboran en la Dirección.
- Monitoreo interno de la aplicación del SEVRI a los procesos sustantivos y las metas del cuadro de mando gerencial.

2.5 Principales logros alcanzados durante la gestión.

a) Definición de la estructura funcional y organizacional

Para el diseño, rediseño, reestructuración y reorganización de la estructura funcional y organizacional de la Institución, se elaboraron los siguientes documentos:

- Manual de Políticas y Normas para la modificación de la estructura funcional y organizacional en la Institución, aprobado por la Junta Directiva en el artículo 19 de la sesión N° 8018, celebrada el 13 de diciembre de 2005.

La finalidad de este documento es establecer la regulación y la normativa técnica para el diseño de la estructura organizacional de la Institución, de acuerdo con las políticas y estrategias establecidas por la Junta Directiva, con el propósito de diseñar, rediseñar, reorganizar y reestructurar las diferentes unidades de trabajo que conforman la organización.

La aplicación de esta normativa permite ubicar a las diversas unidades de trabajo en el contexto organizacional de la Institución, con elementos que definen en forma técnica y racional los diferentes niveles jerárquicos y el desarrollo de una gestión que en su globalidad permite a la organización cumplir con las políticas y estrategias definidas por las autoridades superiores.

- Diseño organizacional enfocado a procesos

Define los procesos y subprocesos de trabajo a implementar, los cuales se derivan del conjunto lógico de actividades que se deben realizar para transformar los insumos y obtener productos y servicios con un valor agregado, que satisfagan los requerimientos de los usuarios y de la Institución.

Mediante el diseño de la estructura por procesos y la correspondiente definición de las actividades sustantivas, se establecen las responsabilidades laborales, se facilita, entre otros aspectos, la asignación y el uso de los recursos, se racionaliza la burocracia, los costos administrativos, se evitan las estructuras paralelas y la duplicidad funcional en la organización.

La estructura por procesos constituye un insumo fundamental para la definición de los niveles organizacionales (Gerencia, Dirección, Áreas y Subáreas de Trabajo). Facilita la planificación interna, la presupuestación, la administración de los recursos disponibles, la implementación de los mecanismos de control, la evaluación de la gestión, la facultación de los funcionarios para la toma de decisiones y el cumplimiento de la misión de la organización; está conformada por un conjunto de procesos, subprocesos, actividades sustantivas y productos.

La organización está conformada por procesos, cuando se considera técnicamente necesario debido a la complejidad, responsabilidad, especialización, volumen o los aspectos de control interno lo demandan, entre otros factores, es factible dividirlos en subprocesos de trabajo.

- Diferenciación técnica a nivel institucional de las nomenclaturas utilizadas para identificar las unidades de prestación directa de los servicios de salud a los usuarios y las relacionadas con el componente administrativo, financiero, logístico y de pensiones, entre otros.

En el ámbito de los servicios de salud, en la organización de los Hospitales y Áreas de Salud, según corresponda, se utilizan los conceptos de Departamento, Servicios y Clínicas; en el componente administrativo, financiero, etc, se establecen los conceptos Área y Subárea de Trabajo, con el propósito de evitar confusión en la denominación de las unidades organizacionales.

- Posicionamiento de la Dirección en el ámbito institucional, lo cual ha incrementado la credibilidad de las autoridades superiores en los criterios técnicos aplicados en los diversos estudios organizacionales que se realizan.

- Reestructuración del nivel central en el periodo 2004-2006, en el cual se suprimió la Gerencia de Modernización y Desarrollo y se ajustó la estructura funcional y organizacional de las diversas gerencias de la Institución.
- Se diseñaron estructuras organizacionales para los hospitales nacionales, especializados, regionales, periféricos y las áreas de salud, algunos se encuentran aprobados por la Junta Directiva, otros no han sido presentados por la Gerencia o el Director General del establecimiento de salud en máxima desconcentración respectivo a la aprobación del órgano colegiado. Las propuestas organizacionales se elaboraron en respuesta a las políticas, las estrategias institucionales y el modelo de atención en salud definido por las autoridades superiores.

Posteriormente, en el periodo 2006-2010, se presentó un crecimiento en la estructura organizacional del nivel central, producto de las instrucciones de las autoridades superiores, situación que implicó el incremento en la cantidad de Gerencias, Direcciones de Sede, Áreas y Subáreas de trabajo.

- Elaboración de propuestas organizacionales en el componente administrativo de los establecimientos de salud y en el nivel central, para implementar la Ley N°7852 Desconcentración de Hospitales y Clínicas de la CCSS.
- Participación activa de los diversos actores en los cuales se realizan estudios técnicos de la estructura funcional y organizacional, con el propósito de analizar la propuesta elaborada.
- Implementación del proceso de asesoría y apoyo técnico para el desarrollo de las estructuras funcionales y organizacionales y el análisis evaluativo posterior, los cuales han permitido facilitar a las diversas jefaturas en todos los niveles operativizar la estructura en respuesta a lo aprobado por la Junta Directiva, determinar posteriormente (en el análisis evaluativo) aspectos que requieren ajustes e identificar estructuras informales en los componentes funcionales y organizacionales que no responden a lo aprobado por el órgano colegiado.
- Promover la profesionalización de los funcionarios para el desarrollo efectivo de los procesos sustantivos de la organización, lo cual permite contar con personal con mayores conocimientos y criterios en la administración de las diversas unidades de trabajo.

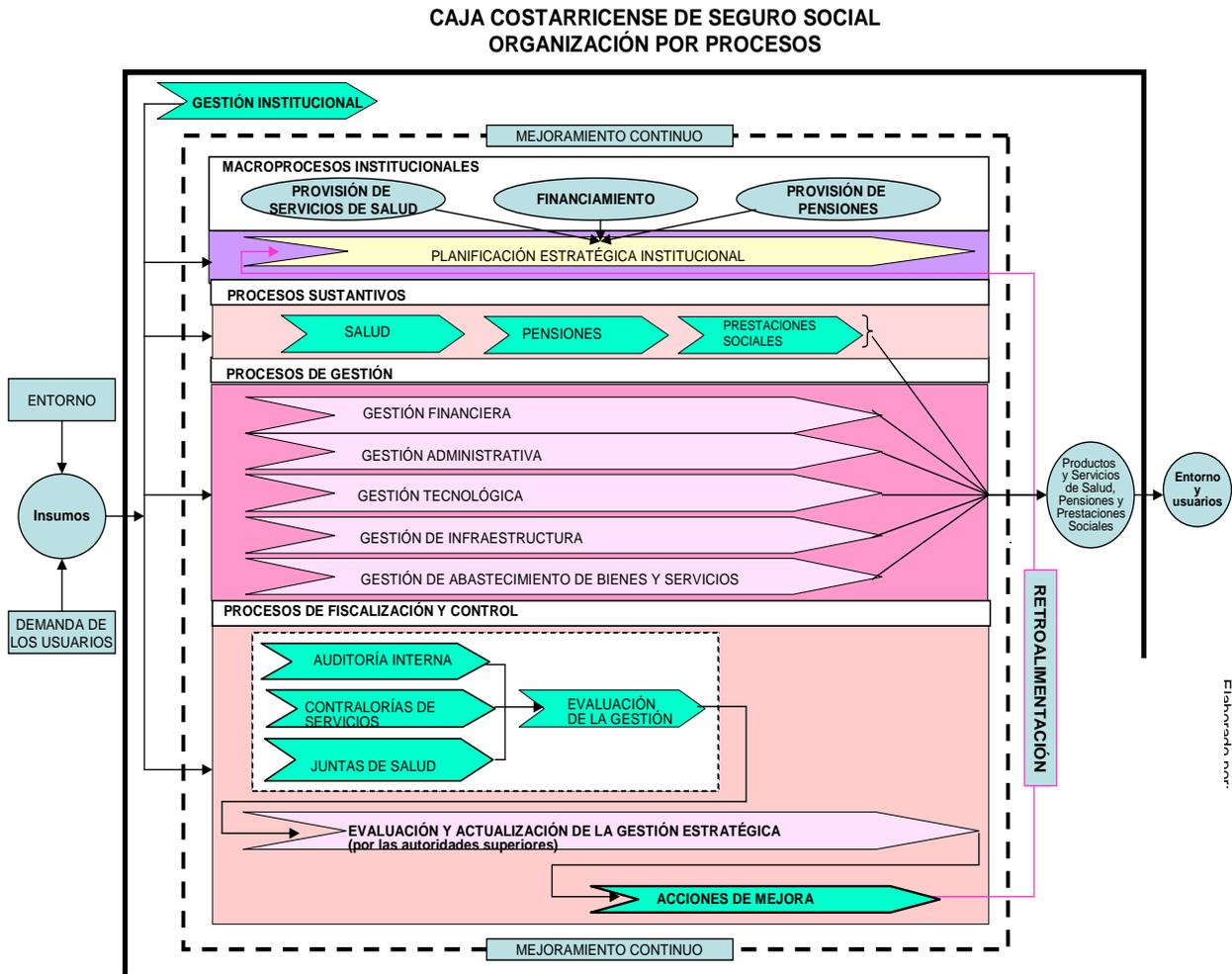
- Aprovechar en el periodo 2006, los recursos financieros inicialmente programados en la contratación de consultorías (\$300.000.00) dedicados para la reestructuración del nivel central con fondos del Banco Mundial, en el desarrollo de otros componentes necesarios para la gestión institucional, al realizar el trabajo con los recursos profesionales asignados a esta Dirección.
- Diseño de la estructura funcional y organizacional en el Hospital San Juan de Dios y en algunos componentes organizacionales en el Calderón Guardia, en respuesta a los grupos relacionados de diagnóstico, elemento que permite agrupar especialidades afines e interrelacionadas para atender en forma integral las patologías que presentan los usuarios de los servicios de salud.
- Como componente esencial del proceso de reestructuración, se racionalizó la estructura organizacional del nivel central, la cual disponía antes del 2005 de once niveles jerárquicos y actualmente cuenta con seis.
- Producto de la reestructuración del nivel central, se integraron unidades presupuestarias a nivel de Dirección, situación que permitió reducir en forma considerable las mismas, facilitando la administración, el control y la evaluación del presupuesto institucional.
- Consecuencia del rol estratégico que desempeña la Dirección, se ha participado en comisiones y equipos de trabajo de alto nivel, aportando valiosos elementos para apoyar la toma de decisiones de las altas autoridades de la Institución.
- Se han mejorado los canales de información, incorporando los avances tecnológicos a la gestión (correo electrónico, la página web y el sistema de video conferencias, entre otros), para divulgar y comunicar aspectos de alto impacto relacionadas con la estructura funcional, organizacional y la cultura de la organización, entre otros aspectos.
- En década de los 90's, la memoria institucional presentaba atrasos considerables. A solicitud de las autoridades superiores se asignó esta responsabilidad a la Dirección, la cual la administró hasta el año 2004, actualizando los documentos y digitalizando la misma para facilitar la consulta de los diversos usuarios. Lo anterior le permitió a la Institución cumplir en forma efectiva con la regulación establecida en la Ley Constitutiva. En la actualidad esta actividad la realiza la Dirección de Comunicación Organizacional.

b) Determinación de los macro procesos organizacionales.

En el año 2006, se realizó un análisis de las líneas de servicios que otorga la Institución a los usuarios, la organización interna y las orientaciones estratégicas definidas por las autoridades superiores, con el propósito de identificar los procesos institucionales, desarrollar los ejes de acción sustantiva y la gestión de apoyo logístico, la fiscalización y el control de la organización, los cuales permiten cumplir con la misión y los objetivos estratégicos establecidos.

El diseño organizacional por procesos permite, entre otros aspectos, establecer las competencias para cada unidad organizacional, facilita la asignación y el uso de los recursos, la toma de decisiones estratégicas, evita la duplicidad funcional, contribuye a los mecanismos de control y evaluación de la gestión y la toma de decisiones estratégicas.

A continuación se presenta la organización por procesos de la Institución:



c) Reestructuración del nivel central

El desarrollo de los estudios de reestructuración organizacional de las diferentes unidades de trabajo, se ha realizado básicamente orientados en los siguientes aspectos:

- Alinear la estructura organizacional a la satisfacción del usuario, las políticas y estrategias establecidas por las autoridades superiores.
- Lograr la sostenibilidad del sistema financiero.
- Fortalecer el proceso de desconcentración institucional.
- Mejorar la oportunidad y la calidad en la prestación de los servicios que otorga la Institución.
- Evitar la duplicidad funcional y la burocratización de la organización.

- Otros aspectos básicos para el desarrollo de la gestión.

Los estudios organizacionales de diseño, de rediseño y de reestructuración elaborados por nuestra Dirección, han contribuido a racionalizar la organización del nivel central de la CCSS, al definirse únicamente cinco estratos jerárquicos (Junta Directiva/Presidencia Ejecutiva, Gerencias, Direcciones de Sede, Áreas de Trabajo y Subáreas de Trabajo) y establecer los ámbitos de competencias de los niveles central, regional y local de la Institución, acordes con las políticas y estrategias definidas por las autoridades superiores.

Para facilitar la identificación de los roles de trabajo de los diversos órganos de la Institución, se definió un modelo de organización con las competencias de cada nivel organizacional, según se indica a continuación:

SISTEMAS Y NIVELES ADMINISTRATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Sistema	Macro-competencias	Nivel Organizacional
Sistema Político	<ul style="list-style-type: none"> → Orientación estratégica. → Diseño de Planes, Políticas y Objetivos Estratégicos Institucionales. → Definición de Fines Básicos. → Establece la Visión de la Organización. 	Junta Directiva Presidencia Ejecutiva
Sistema de Fiscalización	<ul style="list-style-type: none"> → Fiscaliza la gestión técnica y administrativa en el ámbito institucional de los Servicios de Salud y de Pensiones. → Fiscaliza la calidad y oportunidad de los servicios otorgados a los usuarios. 	Auditoría Interna Contraloría de Servicios
Sistema Administración	<ul style="list-style-type: none"> → Realiza la dirección y la conducción global. → Define los Planes Tácticos Gerenciales en su ámbito de competencia. → Establece las directrices y los lineamientos generales. → Aprueba la regulación y la normativa técnica. 	Gerencias
Sistema técnico decisorio	<ul style="list-style-type: none"> → Dirige la gestión táctica. → Elabora los planes tácticos. → Toma las decisiones tácticas y operativas generales. → Realiza la asesoría técnica, controla y evalúa la gestión. 	Direcciones
Sistema Operativo	<ul style="list-style-type: none"> → Desarrolla la gestión operativa y toma las decisiones específicas. → Propone los objetivos y metas locales. 	Órganos Operativos (Áreas y Subáreas)

d) Elaboración e institucionalización del Modelo de Cultura Organizacional Institucional, aprobado por la Junta Directiva en el artículo 4 de la sesión 7917, celebrada el 14 de diciembre de 2004:

La cultura institucional es un componente básico de la organización, que permite mejorar la calidad y la humanización en la prestación de los servicios, incrementar la excelencia y enfocar los servicios a los usuarios, mediante la participación activa de los líderes, el compromiso de los funcionarios con la organización, el cambio de actitud y de comportamiento de los funcionarios, entre otros aspectos, para lograr el desarrollo efectivo de la gestión.

Anterior a la conformación de la Dirección de Desarrollo Organizacional, la Institución no disponía de un modelo de cultura organizacional que permitiera implementar las actividades mencionadas en beneficio de los usuarios de los servicios.

Producto de las políticas y estrategias definidas por las autoridades superiores, se realizaron esfuerzos para contar con un instrumento técnico que identificara los elementos que caracterizan la cultura organizacional, entre ellos: los símbolos, el clima laboral, la historia, los principios filosóficos, la misión, la visión, los valores de la organización, la estructura organizacional y las características de los servicios, entre otros.

El instrumento técnico elaborado (Modelo de Cultura Organizacional de la Institución) se analizó a nivel interno y con los grupos gremiales que interactúan en la Institución, posteriormente fue aprobado por la Junta Directiva.

Se han realizado numerosas actividades a nivel local, regional y central, para lograr la institucionalización del Modelo, el cual promueve la excelencia, la humanización en la prestación de los servicios a los usuarios, mejora las relaciones interpersonales de los funcionarios de la organización, entre otros aspectos.

e) Elaboración de los siguientes instrumentos técnicos que orientan y estandarizan el desarrollo de la gestión en la Dirección de Desarrollo Organizacional:

- Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo Organizacional.
- Diseño y alineamiento organizacional.
- Técnicas y medios para el análisis y discusión de temas.
- Instructivo para la elaboración de manuales de procedimientos.
- Misión – Visión Julio 2001. Instrumento técnico – práctico que orienta las acciones necesarias para definir estos componentes en la organización.

- Metodología para la elaboración de diagnósticos de la estructura funcional y organizacional en las diversas unidades de trabajo de la institución.
- Metodología de evaluación para el desarrollo de la estructura funcional y organizacional aprobada por la Junta Directiva en las unidades de trabajo de la Institución.
- Instructivo para la elaboración de manuales de: organización, procedimientos, políticas y normas.
- ¿Cómo realizar citas de referencia o notas al pie de página?
- Modelo Genérico para la elaboración de estudios de organización en el componente administrativo de la institución.
- Manual de políticas y normas que orientan el desarrollo de la gestión en la Dirección de Desarrollo Organizacional.
- Manual de políticas y normas para la modificación de la estructura funcional y organizacional de la Institución.
- Algunos aspectos de la redacción de informes técnicos.
- Puntuación y uso de las mayúsculas en el español actual.
- Elaboración de organigramas.
- Conceptualización de los términos: comité, comisión, asesoría, consultoría y trabajo en equipo.
- Como elaborar y redactar objetivos.
- Modelo de Cultura Organizacional de la Caja Costarricense de Seguro Social.

2.6 Estado de los proyectos más relevantes en la Dirección de Desarrollo Organizacional

Con base en instrucciones superiores se formuló e implementó el proyecto denominado *“Institucionalización de la Cultura Organizacional en la Región de Sucursales Chorotega”*, elaborado en el año 2008. A la fecha no se encuentran proyectos pendientes de concluir.

A continuación se presenta un informe general del proyecto desarrollado en el período 2008.

Objetivo General

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

Objetivos Específicos

- Divulgar a los funcionarios (as) los componentes del Modelo de Cultura Organizacional y su relación con los procesos de cambio y desarrollo institucional.

- Fortalecer el sentido de pertenencia e identificación de los funcionarios (as) como agentes de cambio en el proceso de desarrollo y modernización, en respuesta a las políticas y planes estratégicos institucionales.
- 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.
- 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.

CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL	
Nombre y código del Proyecto: “Institucionalización del Modelo de Cultura Organizacional de la Caja Costarricense de Seguro Social en la Región de Sucursales Chorotega” 2009-2010. GA-DDO-ADCO-001	Informe de Avance y Ejecución Fecha: 23 de diciembre de 2010 Reporte de los meses de: Enero 2009 a diciembre de 2010 Porcentaje de ejecución: 100%
Horizonte del Proyecto: Años 2009 – 2010	
Dirección de Sede: Dirección de Desarrollo Organizacional	
Líder de Proyecto: Lic. Martín Gutiérrez León, MSc	
Miembros del equipo del proyecto: Área Desarrollo de la Cultura Organizacional: Br. Llyna Fernández Cascante Licda. María del Rocío Martínez Hidalgo, MBA Licda. Maritza Díaz Benavides, MSc Lic. Julio César Rodríguez Alpízar Lic. Martín Gutiérrez León, MSc.	

Cuadro N° 18
Ejecución de actividades por producto
Proyecto Institucionalización del Modelo de Cultura Organizacional
en la Región de Sucursales Chorotega
(Horizonte del Proyecto: 2009-2010)

Productos	Porcentaje de Avance y actividades realizadas	Atrasos Desviaciones cronograma
Producto 1	100% de ejecución	
Instrumentos de medición de conocimiento de los componentes del Modelo de Cultura (3 evaluaciones) 1.1 Definir criterios de medición. 1.2 Revisar/actualizar el cuestionario actual, para la medición ex ante. 1.3 Definir nuevos criterios, para diseñar instrumentos de medición ex post. 1.4 Elaborar nuevos instrumentos de medición.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunión en la Dirección Regional de Sucursales Chorotega el 21 de enero de 2009: Consejo Técnico de Jefaturas de Sucursales, de unidades de trabajo y Director Regional para divulgar el proyecto. Mercadeo del Proyecto. ▪ Se definieron los criterios de medición de conocimientos de los componentes del Modelo de Cultura de la CCSS y otros aspectos organizacionales de la Gerencia Financiera y de las Direcciones Regionales de Sucursales, para el diseño de los respectivos cuestionarios. ▪ Se elaboraron tres instrumentos: Primer cuestionario (ex ante), las Consultas generales a Jefaturas (Medición ex post, de percepción), el Segundo cuestionario (1ra. medición de conocimiento ex post). Nota: se consideró necesario realizar la consulta general a las Jefaturas, no estaba programada en el Perfil. ▪ En el I trimestre de 2010 se elaboraron diferentes técnicas con el fin de reforzar los componentes del Modelo de Cultura y evaluar, por tercera vez, su interiorización en los funcionarios de las Sucursales y Dirección Regional (la misión, la visión, los principios filosóficos, los valores, los símbolos) mediante la identificación y diferenciación de estos componentes, un pareo y otras técnicas, fueron aplicadas. ▪ En el IV trimestre de 2010 se elaboraron adicionalmente 2 cuestionarios, para medición de la percepción, de los funcionarios y las jefaturas, en relación con el Proyecto desarrollado. 	No se presentaron
Producto 2	100% de ejecución	
Presentaciones y material de divulgación del Modelo de Cultura para los talleres 2009 y 2010 2.1 Definición de los contenidos de las presentaciones. 2.2 Contenidos de material informativo. 2.3 Elaborar presentaciones para la fase inicial y etapas de reforzamiento y de mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de las presentaciones, consulta documental y bases de datos, para la actualización y elaboración de las presentaciones. ▪ Tres presentaciones en P.P. para fase inicial: Componentes del Modelo de Cultura Organizacional de la CCSS (actualizada), Proceso de Cambio y Desarrollo Institucional (reelaboración), Aspectos organizacionales de la Gerencia Financiera y de la Direcciones Regionales de Sucursales (presentación nueva). ▪ Ajuste a las presentaciones e instrumentos de los 4 talleres de Desarrollo de la Capacidad Gerencial, para las jefaturas de Sucursales, Jefes de Área y Subárea de la sede de la Dirección Regional. 	No se presentaron

Productos	Porcentaje de Avance y actividades realizadas	Atrasos Desviaciones cronograma
<p>2.4 Diseñar material informativo y gestionar la impresión o reproducción del que se requiera.</p>	<p>▪ Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Con el propósito de no generar gastos adicionales, se trabajó con el material de divulgación que estaba elaborado en el Área. • Los 4 talleres, de Desarrollo de la Capacidad Gerencial, con las jefaturas, fue una actividad adicional, no programada en el Perfil. Se consideró necesaria para involucrar a estos funcionarios, por su liderazgo en cada unidad de trabajo. ▪ Con base en el análisis de los resultados y la información de las consultas a las jefaturas, de setiembre de 2009 y del cuestionario aplicado en noviembre de 2009, a una muestra de 67 funcionarios, en marzo de 2010 se revisaron los contenidos de las presentaciones, se diseñaron técnicas de aprendizaje de los conceptos del Modelo de Cultura Organizacional para reforzar su interiorización en los funcionarios, se ajustaron los conceptos de los talleres de Desarrollo de la Capacidad Gerencial con el fin de exponerlos a los colaboradores (as) de la Región de Sucursales Chorotega. ▪ Se introdujeron ajustes en las presentaciones del Modelo de Cultura y se diseñaron técnicas prácticas de aprendizaje, para un taller el 10 y 11 de noviembre de 2010, con el fin de reforzar los conocimientos. El grupo de 27 participantes, estaba constituido por representantes de todas las Sucursales, como una estrategia de reforzamiento y divulgación. 	
<p>Producto 3</p>	<p>100% de ejecución</p>	
<p>Evaluaciones de conocimiento, ex ante y ex post, de los aspectos del Modelo de Cultura Organizacional</p> <p>3.1 Aplicación del instrumento ex ante.</p> <p>3.2 Análisis e interpretación de resultados</p> <p>3.3 Aplicación de nuevos instrumentos</p> <p>3.4 Análisis e interpretación resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Primer cuestionario, evaluación ex ante, se aplicó a los funcionarios (as) que participaron en los talleres, ejecutados en abril, mayo y junio de 2009. ▪ El análisis y resultados de la aplicación del Primer Cuestionario están contenidos en el I Informe ADCO-102-2009 del 15 de julio de 2009: Resultados de los talleres del Proyecto. ▪ En setiembre de 2009 se aplicó la guía: "Consultas generales a las Jefaturas de Sucursales, Jefes de Áreas y Subáreas" de la Dirección Regional, para conocer sus criterios en relación con la 1a. Fase del Proyecto y que emitieran recomendaciones. ▪ El análisis y resultados de la información, obtenida por medio de la guía Consultas generales están contenidos en el Tercer Informe ADCO-174-2009 del 13 de noviembre de 2009. ▪ En octubre y noviembre de 2009 se aplicó el segundo cuestionario, (primera evaluación ex post), a una muestra de 67 funcionarios (as), 	<p>No se presentaron</p>

Productos	Porcentaje de Avance y actividades realizadas	Atrasos Desviaciones cronograma
	<p>representantes de las 20 sucursales de la Región y de la Dirección Regional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Del 23 de noviembre al 4 de diciembre de 2009, se procesaron los datos del segundo cuestionario con el propósito de elaborar el informe correspondiente. ▪ El análisis y resultados de la aplicación del segundo cuestionario (primera evaluación ex post), están contenidos en el Informe No. 4, nota ADCO-022-2010 del 02 de febrero de 2010. ▪ En los talleres interactivos realizados con los funcionarios (as) de las Sucursales y de la Sede de la Dirección Regional, en marzo, abril y junio de 2010, en las cuatro sedes definidas, se aplicaron técnicas de confrontación del conocimiento de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional y de aspectos organizacionales de la Gerencia Financiera y de las Direcciones Regionales de Sucursales. Los resultados de estos talleres están contenidos en el Quinto Informe ADCO-0101-2010 del 21 de junio de 2010. ▪ Adicionalmente, se elaboraron dos cuestionarios de medición de la percepción de los funcionarios (as) y de las jefaturas, en relación con la ejecución de las sesiones de trabajo y talleres, en el año 2009 y 2010, pertinentes al Proyecto. El Cuestionario No.1-Funcionarios se aplicó a una muestra de 73 funcionarios de las Sucursales el 20, 21 y 22 de octubre de 2010 y sus resultados están contenidos en el Informe ADCO- 215-2010 del 02 de diciembre de 2010. El Cuestionario No.2-Jefaturas, se aplicó a 20 Jefaturas de Sucursales y de la Sede de la Dirección Regional, el 30 de noviembre de 2010 y sus resultados están contenidos en el Informe ADCO-220-2010 del 7 de diciembre de 2010. 	
Producto 4	100% de ejecución	
<p>Sesiones de trabajo y talleres de divulgación, reforzamiento y mantenimiento para la interiorización del Modelo de Cultura.</p> <p>4.1 Divulgación del Modelo de Cultura y otros componentes organizacionales</p> <p>4.2 Exposiciones de reforzamiento de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 17 talleres, en 4 sedes regionales, en abril, mayo y junio, para la aplicación del Primer cuestionario, evaluación ex ante y la exposición de las tres presentaciones elaboradas, con la asistencia de 218 colaboradores (as). Resultados en el Primer Informe ADCO-102-2009 del 15 de julio de 2009. ▪ Nota: Se ejecutó un taller adicional, el 6 de agosto, para los 21 funcionarios (as), que no asistieron a los 17 talleres y lograr un 100% de participación de la I fase. ▪ 4 talleres, en setiembre, con 21 Jefaturas: de Sucursales, Jefes de Área y Subárea, de la Dirección Regional. temas de la 3ra Fase, Desarrollo de la Capacidad Gerencial, (motivación y actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos, en el contexto de la cultura organizacional), para reforzamiento, con este nivel. 	No se presentaron

Productos	Porcentaje de Avance y actividades realizadas	Atrasos Desviaciones cronograma
4.3 Exposiciones de mantenimiento	<p>Resultados en el segundo informe ADCO-158-2009 del 15 de octubre de 2009.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 13 Talleres Interactivos con 13 grupos de funcionarios (as), en las siguientes fechas: Marzo: 15, 16, 17, 18, 22, 23, 24, 25. Abril: 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 22, 28 y 29. Junio: 7, 8, 9 y 10. Estos talleres fueron adicionales para lograr una participación del 100%. Fueron realizados en cuatro sedes: Puntarenas, Cañas, Liberia y Nicoya. ▪ Los resultados están contenidos en el Informe ADCO-0101-2010 del 21 de junio de 2010. ▪ Un Taller interactivo, de reforzamiento y ampliación de conceptos, el 10 y 11 de noviembre de 2010, en la Sucursal de Cañas. Los resultados están contenidos en el Informe ADCO-204-2010 del 17 de noviembre 2010. ▪ Se realiza un Taller final, con 20 Jefaturas de las Sucursales y de la Sede de la Dirección Regional, el 30 de noviembre de 2010, con el fin de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar al grupo el Cuestionario No. 2. ▪ Exponer los resultados del Cuestionario No.1, las percepciones de los funcionarios, en relación con el Proyecto desarrollado. ▪ Revisión de los aspectos esenciales del Proyecto, entre ellos los objetivos y los productos esperados. ▪ Reforzamiento de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional. 	
Producto 5	100% de ejecución	
Funcionarios (as) de la Región de Sucursales Chorotega sensibilizados en el Modelo de Cultura Organizacional 5.1 Requiere la ejecución de las actividades de los Productos 1, 2, 3 y 4.	Con base en la ejecución y logro de los Productos 1, 2, 3 y 4, en los resultados de los Cuestionarios No.1-Funcionarios y No. 2-Jefaturas, informes ADCO- 215-2010 del 02 de diciembre de 2010 y ADCO-220-2010 del 7 de diciembre de 2010, respectivamente, se establece que los colaboradores (as) de la Región de Sucursales Chorotega están sensibilizados en el Modelo de Cultura Organizacional de la CCSS y otros aspectos de la CCSS, de la Gerencia Financiera y de las Direcciones regionales de Sucursales.	No se presentaron
Producto 6	100% de ejecución	
<p>Informes de evaluación y seguimiento del proyecto.</p> <p>6.1 Clasificación/análisis de la información recopilada.</p> <p>6.2 Elaboración de informes parciales.</p> <p>6.3 Revisión de la información.</p> <p>6.4 Elaborar del informe del Proyecto.</p>	<p>1° Informe de Avance ADCO-050-2009 del 30 de marzo de 2009, requerido por la Dirección de Sistemas Administrativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Primer informe ADCO-102-2009 del 15 de julio de 2009, Resultados de los talleres del Proyecto Institucionalización del Modelo de Cultura Organizacional en la Región de Sucursales Chorotega, I semestre 2009. ➤ Segundo Informe ADCO-158-2009 del 15 de octubre de 2009, Talleres Desarrollo de la Capacidad Gerencial, con las Jefaturas de Sucursales, Jefes de Área y Subárea de la Dirección Regional. 	No se presentaron

Productos	Porcentaje de Avance y actividades realizadas	Atrasos Desviaciones cronograma
	<p>➤ Tercer Informe ADCO-174-2009 del 13 de noviembre de 2009, Resultados de la aplicación de la guía Consultas generales a las jefaturas.</p> <p>2° Informe de Avance ADCO-186-2009 del 25 de noviembre de 2009, a la Dirección de Sistemas Administrativos.</p> <p>➤ Cuarto Informe ADCO-022-2010 del 02 de febrero de 2010, análisis y resultados de la aplicación del segundo cuestionario (primera evaluación ex post).</p> <p>➤ Quinto Informe ADCO-0101-2010 del 21 de junio de 2010, que corresponde a los Talleres Interactivos realizados con los funcionarios (as) de las Sucursales y Dirección Regional en marzo, abril y junio de 2010. (segunda evaluación ex post).</p> <p>3° Informe de Avance ADCO-113-2010 del 30 de junio de 2010, a la Dirección de Sistemas Administrativos.</p> <p>➤ Sexto Informe ADCO-204-2010 del 17 de noviembre 2010, V fase, Taller interactivo en la Sucursal de Cañas del 10 y 11 de noviembre de 2010.</p> <p>➤ Séptimo Informe ADCO- 215-2010 del 02 de diciembre de 2010, V fase, Cuestionario No. 1. Funcionarios.</p> <p>➤ Octavo Informe ADCO-220-2010 del 07 de diciembre de 2010, resultados del Cuestionario No. 2- Jefaturas</p> <p>➤ Informes periódicos de avance: la Dirección de Desarrollo Organizacional requiere, mensualmente, información en relación con el avance y ejecución de las actividades y etapas del Proyecto, a través de las exposiciones en la sesión de trabajo y en los respectivos informes.</p> <p>4° Informe de Avance ADCO-226-2010 del 15 de diciembre de 2010, a la Dirección de Sistemas Administrativos.</p> <p>Informe final del Proyecto: ADCO-233-2010 del 23 de diciembre de 2010.</p>	

Acciones correctivas (por producto)

El desarrollo y ejecución de las actividades del Proyecto para el logro de los Productos correspondientes, no requirió acciones correctivas. Las actividades pertinentes a las exposiciones de los temas, aplicación de cuestionarios, encuestas, entre otras, a través de los talleres interactivos y sesiones de trabajo con el recurso humano de la Dirección Regional, estaban programadas para su ejecución por trimestre, permitiendo la holgura, para reprogramar, cuando no se asignó el vehículo solicitado o bien, que los colaboradores (as) de la Región de Sucursales Chorotega estaban imposibilitados de reunirse, por razones operativas de las unidades de trabajo.

Factores críticos de éxito, definidos en el Perfil del Proyecto	Efecto/resultado
1. El apoyo e involucramiento en el Proyecto por parte de la Dirección Regional de Sucursales y las Jefaturas de las Sucursales en las actividades programadas.	El equipo de Jefaturas de la Dirección Regional de Sucursales Chorotega apoyó y se involucró en la ejecución de las diversas actividades desarrolladas, aspecto que permitió el cumplimiento del Cronograma, en forma eficiente y eficaz.
2. La participación de los funcionarios y funcionarias de la Dirección Regional de Sucursales Chorotega en el proceso de Institucionalización del Modelo de Cultura Organizacional.	Los colaboradores (as) de las Sucursales y sede de la Dirección Regional, en cada sesión de trabajo, taller y requerimiento de información, a través de cuestionarios y otros instrumentos, participaron activamente, apoyaron las actividades y se involucraron con los objetivos del Proyecto, permitiendo un desarrollo efectivo.
3. Disponibilidad de recursos humanos y logísticos (viáticos, equipo y otro material) para el desarrollo de las actividades.	Se dispuso del contenido presupuestario para la ejecución de las giras programadas y de otros recursos necesarios para el desarrollo de los talleres y actividades complementarias. El nivel profesional y la experiencia del equipo humano del Área permitió el logro de los objetivos del Proyecto.
4. Servicio de transporte del Área de Servicios Generales para las giras programadas.	El servicio de transporte fue otorgado, para las fechas programadas, en un 90%. En los casos que no se asignó vehículo, la holgura del Cronograma permitió reprogramar la actividad, una o dos semanas después, sin afectar la ejecución general.
5. Información oportuna, veraz y confiable sobre la ejecución del Proyecto.	Se considera que la información obtenida, a través de los instrumentos (cuestionarios, encuestas, evaluaciones, entre otros) aplicados en las sesiones de trabajo y en los talleres interactivos, es confiable, porque se concedió en cada ocasión el espacio y privacidad requerida, con el fin de que los funcionarios (as) participantes los completaran objetivamente. La información fue oportuna, considerando que se pudieron emitir los informes de acuerdo con la programación establecida.

Fuente: Área de Desarrollo de la Cultura Organizacional

2.7 Administración de los recursos financieros asignados durante la gestión

En el anexo 2, se presenta el cuadro de evolución presupuestaria correspondiente a los periodos del 2007 al 2011, en el cual se observa el presupuesto asignado y ejecutado.

Es importante mencionar que durante el periodo junio 1998 diciembre 2011, los recursos asignados se administraron en forma efectiva, no se presentaron sobregiros en las diversas partidas presupuestarias, cumpliendo con la regulación y la normativa técnica establecida en la Institución.

2.8 Sugerencias para el funcionamiento efectivo de la Dirección de Desarrollo Organizacional

- Atender con oportunidad y calidad técnica los trabajos solicitados.
- Mantener vigilancia permanente en el desarrollo de los estudios requeridos por la Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, la Auditoría Interna y la Contraloría General de la República.
- Rotación de jefaturas de las Áreas de trabajo que integran la Dirección, con el propósito de lograr mayor transparencia, polifuncionalidad y conocimiento integral de la organización.
- Elaborar de oficio y periódicamente análisis evaluativos de la estructura funcional y organizacional de las diversas unidades de trabajo institucionales, para verificar el cumplimiento efectivo de los acuerdos de la Junta Directiva en la materia.
- Fortalecer la gestión integral de la Dirección, con recurso humano profesional altamente calificado.
- Ubicar en un espacio físico común las diversas unidades organizacionales que integran la Dirección.
- Mantener vigente el Manual de Políticas y Normas que orientan el desarrollo de la gestión de la Dirección de Desarrollo Organizacional.
- Continuar con las actividades internas de desarrollo profesional, con el objeto de fortalecer el conocimiento técnico de los colaboradores, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional, entre otros aspectos.
- Mantener el desarrollo de las sesiones mensuales de la Dirección con las jefaturas de Áreas y de la Subárea y de éstas con sus colaboradores.
- Continuar con el control administrativo establecido para el desarrollo de la gestión, la adquisición y utilización de insumos y equipos, entre otros.
- Incentivar la investigación en temas socio-administrativos y la creatividad en el desarrollo de los trabajos.

- Reiterar constantemente la importancia del trabajo en equipo, la objetividad, la transparencia, el respeto mutuo, la colaboración, la polifuncionalidad del recurso humano, la confidencialidad, el esfuerzo, la dedicación y el compromiso.
- Seleccionar el personal con base en los requerimientos técnicos y la cultura organizacional de la Dirección.
- Asignar los ascensos y puestos vacantes con base en los méritos, el conocimiento técnico, la actitud y el comportamiento de los aspirantes.
- Privilegiar el criterio técnico en el desarrollo de los estudios e informes, entre otros.
- Elaborar los estudios organizacionales con criterios de integralidad, por procesos y con enfoque sistémico, en beneficio de la Institución.

2.9 Observaciones correspondientes a otros asuntos de actualidad que enfrenta la Dirección de Desarrollo Organizacional

- Aprovechar la coyuntura actual en relación con los informes de las Comisiones externas e internas que analizan la situación estructural de la Institución (Equipo de Especialistas, Comisión de la Asamblea Legislativa y Equipo de trabajo intergerencial nombrado por la Presidencia Ejecutiva), para racionalizar la estructura funcional, organizacional de la Institución, unificar algunos procesos que se encuentran fragmentados y erradicar de la Institución la organización informal (creación de unidades y sus respectivas jefaturas, las cuales no cuentan con estructura organizacional aprobada por la Junta Directiva).
- Establecer políticas y lineamientos que responsabilicen a las autoridades superiores que autoricen o implementen estructuras organizacionales informales.

2.10 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República

Se han cumplido en forma oportuna los trabajos solicitados por la Contraloría General de la República. El último está relacionado con la integración del sistema de planificación institucional, el cual fue remitido a la Presidencia Ejecutiva con la nota DDO-0549-2011 del 10 de noviembre de 2011. La Junta Directiva en el artículo 65 de la sesión N° 8546, celebrada el 17 de noviembre de 2011, aprobó la supresión de la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico y se integraron sus competencias a la Dirección de Planificación Institucional, atendiendo con este acto administrativo lo planteado por el Ente Contralor.

2.11 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones emitidas por otros órganos de control externos

Este ítem no aplica en la gestión que realiza la Dirección de Desarrollo Organizacional.

2.12 Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna, durante el periodo de gestión

Durante el periodo de gestión se han cumplido en forma efectiva las recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna.

Actualmente se encuentran en proceso, pendientes de elaborar o suspendidos temporalmente en el Área de Estructuras Organizacionales, unidad de trabajo adscrita jerárquicamente a esta Dirección, los siguientes estudios técnicos:

Número de informe	Detalle	% de avance actual	Acciones realizadas
ASAAI-246-R-2010	Estudio sobre la organización y funciones de la Dirección de Bienestar Laboral, UE-1117, Gerencia Administrativa	100%	El documento se concluyó y se remitió a la Gerencia Administrativa con la nota DDO-0521-2011 del 05 de octubre de 2011.
ASS-09-103-R-2009	Estudio de los Servicios de Cardiología en la Red de Servicios de Salud. Gerencia Médica UE-2901	0%	La Auditoría con la nota 13354 del 26 de enero de 2011, indica que es necesario que la Gerencia Médica concluya la actualización del Modelo de Atención en Salud y remita la información necesaria a nuestra Dirección para atender la recomendación solicitada en el informe, razón por la cual este estudio se encuentra temporalmente suspendido. Se elaboró nota AEOR-0167-2011 del 19 de setiembre de 2011 a la Gerencia Médica, como recordatorio de los estudios suspendidos temporalmente, a la espera del Modelo de Atención en Salud.

Número de informe	Detalle	% de avance actual	Acciones realizadas
ASS-047-R-2009	Elaboración Modelo Organizacional para los Servicios de Enfermería	0%	<p>Este estudio se encuentra temporalmente suspendido, a la espera del Modelo de Atención en Salud, se comunicó a la Auditoría con la nota AEOR-072-2010, del 14 de junio 2010.</p> <p>Se elaboró nota AEOR-0167-2011 del 19 de setiembre de 2011 a la Gerencia Médica, como recordatorio de los estudios suspendidos temporalmente, a la espera del Modelo de Atención en Salud.</p>
ASS-236-2011	Evaluación del proceso de planificación táctica y operativa en la Dirección de Proyección de Servicios de Salud	30%	<p>Se analizaron documentos varios, relacionados con el estudio.</p> <p>El 14 de octubre de 2011, se realizó una sesión de trabajo con funcionarios de la Dirección de Proyección de Servicios de Salud, para establecer el objetivo, los alcances y las estrategias del estudio.</p> <p>El 20 de octubre de 2011, se realizó una sesión de trabajo con el Lic. Francisco Gaitán Cornejo, Asistente de Auditoría, para conocer los detalles de la evaluación del proceso de planificación táctica y operativa de la Dirección de Proyección de Servicios de Salud.</p> <p>El 03 de noviembre se realizó una sesión de trabajo con la Directora y las jefaturas de Área y Subárea, para informar el propósito del estudio y programar la recopilación de información.</p> <p>Se elaboró el plan de trabajo y los instrumentos para la recopilación de la información.</p> <p>Se inició la recopilación de la información, con la finalidad de contar con los insumos que permita actualizar el Manual de Organización.</p>

Número de informe	Detalle	% de avance actual	Acciones realizadas
ASS-146-R-2009	Anestesiología y Recuperación	0%	<p>Con la nota AEOR-034-2011 de 14/03/2011 le comunicamos a la Gerencia Administrativa que nuestra Dirección atenderá lo correspondiente a esta recomendación una vez que se nos remita por parte de la Gerencia Médica el Modelo de Atención Integral en Salud, razón por la cual este estudio se encuentra temporalmente suspendido.</p> <p>Se elaboró nota AEOR-0167-2011 del 19 de setiembre de 2011 a la Gerencia Médica, como recordatorio de los estudios suspendidos temporalmente, a la espera del Modelo de Atención en Salud.</p>
ASS-051-2011	Servicios de Radiología e Imágenes Médicas en los Hospitales Regionales y Periféricos de la Institución	0%	<p>Con la nota 18407-1, la Gerente Médica avala el criterio emitido por la Ing. María de los Ángeles Gutiérrez Brenes, MBA., Directora de la Dirección de Proyección de Servicios de Salud, en el oficio No DPSS-0415-05-11 del 11 de mayo de 2011, relacionado con la pertinencia de incluir lo correspondiente a radiología e imágenes médicas en el estudio integral que está realizando ese Despacho.</p> <p>Con la nota AEOR-0169-2011 del 19 de setiembre de 2011, se le comunicó a la Gerencia Médica que este estudio debe de incluirse en el Análisis Integral de ese nivel gerencial.</p>
ASAAI-259-2011	Evaluación de la estructura, cumplimiento de funciones y ejecución de los cronogramas de proyectos, Dirección de Equipamiento Institucional.	0%	<p>Con la nota AEFO-067-2011 del 25 de octubre de 2011, se le comunica a la Arq. Gabriela Murillo Jenkins, Gerente de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías y a la Auditoría Interna, que con el oficio AEFO-065-2011 del 20 de octubre de 2011, se remitió el informe a esa Gerencia y a la Dirección de Equipamiento Institucional, denominado "Análisis Evaluativo de la estructura funcional y organizacional de la Dirección de</p>

Número de informe	Detalle	% de avance actual	Acciones realizadas
			<p>Equipamiento Institucional”, que en su contenido se incluyó lo requerido por el órgano fiscalizador en la recomendación 1 del Informe ASAAI-259-2011.</p> <p>De acuerdo con el Plan Operativo 2012 del Área Estructuras Organizacionales, se programó la actualización del Manual de Organización de la Dirección de Equipamiento Institucional, considerando los aspectos recomendados en el Análisis Evaluativo indicado y el informe de la Auditoría Interna.</p>
AGO-200-2011	Evaluación de la Gestión de Cobro Administrativo y Judicial de la Sucursal de Palmar Norte, Dirección de Servicios Administrativos y Financieros Región Brunca	0%	<p>Con la nota AEOR-0206-2011 del 07 de diciembre de 2011, el Área Estructuras Organizacionales emitió el criterio técnico en relación con lo requerido por el Lic. Luis Alberto Agüero Cordero, Director Regional de Sucursales Brunca y el contenido del informe de la Auditoría Interna. Se le señaló que en lo correspondiente al ámbito de competencia de la Dirección de Desarrollo Organizacional, lo recomendado por la Auditoría Interna debe ser objeto de revisión, debido a que el problema existente en la Sucursal de Palmar Norte, obedece a la carencia de recurso humano para realizar la gestión cobratoria.</p> <p>Adicionalmente se le mencionó que la Dirección de Desarrollo Organizacional elaboró el Modelo funcional y organizacional de las Sucursales, remitido a la Gerencia Financiera con la nota AEOR-087-2010 del 30 de junio de 2010 y estamos a la espera de las observaciones de ese nivel gerencial.</p> <p>No obstante lo anterior, el Área de Estructuras Organizacionales en el año 2009, atendió un requerimiento de la Gerencia Financiera, relacionado con el estudio para determinar la pertinencia de la reapertura de una Sucursal en la localidad</p>

Número de informe	Detalle	% de avance actual	Acciones realizadas
			<p>de Ciudad Cortés. El resultado del análisis realizado se remitió a la Gerencia indicada con la nota AEOR-088-2008 del 17 de setiembre de 2008, en la cual se recomendó valorar la ubicación de la Sucursal en el distrito de Uvita, por concentrarse en esa localidad el Hospital, agencias bancarias producto del auge turístico y comercial, entre otros, lo cual permitirá mayor accesibilidad de la población patronal, asegurada y pensionada de ese cantón.</p> <p>En razón de lo anterior, en la nota AEOR-0206-2011, se le solicitó al Lic. Luis Agüero comunicarnos las acciones que realizará esa Dirección Regional para gestionar ante la Auditoría Interna, la modificación de la recomendación del No 2 del Informe AGO-200-2011, en lo que respecta a la elaboración del estudio de estructura organizacional en la Sucursal de Palmar Norte.</p>
ASF-322-2011	<p>Informe sobre el análisis del estado de ingreso y gastos del seguro de salud SEM de la CCSS por los periodos que van del 31 de diciembre de 1994 al 31 de diciembre de 2010.</p> <p>Creación de proveeduría en oficinas centrales y almacenes regionales.</p>	0%	<p>Se está analizando el contenido del informe, a efecto de elaborar una nota a la Gerencia Logística, solicitando la pertinencia de que desarrollen un estudio de factibilidad, económica, técnica, de productividad, entre otros, de concentrar las compras de bienes y servicios del nivel central en una única proveeduría y conformar los almacenes regionales.</p> <p>Lo anterior, debido a que lo recomendado por la Auditoría Interna, son algunas orientaciones planteadas por ese órgano fiscalizador, como parte de la implementación de las disposiciones de contención del gasto, emitidas por la Junta Directiva.</p>

Número de informe	Detalle	% de avance actual	Acciones realizadas
ASF-376-2011	"Evaluación del Registro Contable de las Inversiones Bursátiles del Régimen de Invalidez Vejez y Muerte".	0%	De acuerdo con lo recomendado por la Auditoría Interna, la Gerencia de Pensiones debe analizar la propuesta de estructura funcional y organizacional de ese nivel gerencial, con el propósito de plantear a la Dirección de Desarrollo Organizacional los ajustes respectivos a las funciones sustantivas, considerando los aspectos contenidos en el informe de ASF-376-2011. Debido a lo reciente del informe, se está a la espera de la remisión de las observaciones por parte de la Gerencia de Pensiones, con el propósito de determinar los ajustes que se deben aplicar en la propuesta organizativa.

Es importante mencionar que la Presidencia Ejecutiva con la nota PE-53.379-11 del 18 de noviembre del 2011, comunicó que en atención de lo acordado por la Junta Directiva en el artículo 25° de la sesión N°8505 del 28 de abril de 2011, en relación con las disposiciones de contención del gasto en materia de estudios organizacionales y lo resuelto por ese órgano colegiado en el artículo 9° de la sesión N°8532, celebrada el 22 de setiembre de 2011, con respecto a la revisión de la estructura organizacional del nivel central, instruyó a la Dirección de Desarrollo Organizacional para que se suspendan los estudios de estructura organizacional que se encuentren en proceso y pendientes de asignar, requeridos por las autoridades superiores y la Auditoría Interna, en espera de que el Equipo Técnico Intergerencial conformado presente el informe solicitado, se analicen y valoren sus resultados por la Presidencia Ejecutiva y la Junta Directiva.

En razón de lo anterior, los informes de la Auditoría Interna descritos que se encuentran en proceso o pendientes de asignar, se atenderán posteriormente a que las autoridades superiores autoricen el desarrollo de los estudios organizacionales.

Con la nota AEOR-0207-2011 del 07 de diciembre de 2011, el Área de Estructuras Organizacionales le remitió al Dr. José Miguel Rojas Hidalgo, Director de la Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud, información relacionada con los estudios suspendidos temporalmente y se le reiteró la importancia de contar con la conclusión del Modelo de Atención en Salud, el cual es un insumo básico para atender los estudios de estructura funcional y organizacional solicitados por la Auditoría Interna, los centros hospitalarios y la Gerencia Médica.

2.13 Detalle de inventario de activos

En el anexo N° 3, se presenta el inventario de activos de la Dirección de Desarrollo Organizacional, el cual incluye los bienes asignados a la Dirección, las Áreas y la Subárea.

De acuerdo con la verificación física de los bienes con respecto al total de activos asignados, se determinó que no existen faltantes ni sobrantes en el inventario, situación que refleja la correcta administración y control desarrollado por la Dirección, las jefaturas internas y la responsabilidad de cada colaborador en su custodia.

2.14 Inventario de materiales y suministros de oficina

El 16 de diciembre de 2011, se elaboró un inventario de los materiales e insumos de oficina (ver anexo 4), el cual fue congruente en un 100% con los registros que mantiene la Subárea Gestión Administrativa y Logística de la Dirección.

Anexos

Anexos N° 1

**Evaluación del
Plan Anual Operativo 2011
Dirección de Desarrollo Organizacional**



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
GERENCIA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EVALUACIÓN
PLAN ANUAL OPERATIVO
2011

Diciembre, 2011

Índice

INTRODUCCIÓN.....	43
1. MISIÓN.....	44
2. VISIÓN.....	44
3. VALORES.....	44
4 ANÁLISIS DE LOGROS Y MATRICES DE RESULTADOS.....	46
4.1. RESUMEN EJECUTIVO DE LOGROS.....	46
4.2. OTROS LOGROS ADICIONALES RELEVANTES NO ESTABLECIDOS EN EL PLAN OPERATIVO.....	54
4.3. MATRIZ NO. 1 DE DESEMPEÑO Y VINCULACIÓN PAO –PRESUPUESTO 2010-2011.....	61
5. ANÁLISIS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.....	61
5.1. INFORME Y ANÁLISIS DEL GASTO VINCULADO CON LOGROS.....	61
5.2. INFORME DEL MAYOR AUXILIAR DE ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (PROYECTADO).....	62
5.3. LISTADO DE COMPRAS SEGÚN PARTIDAS 2300.....	62
5.4. INFORME DETALLADO DE ADQUISICIONES SEGÚN PARTIDA 2415 Y 2550.....	63
6. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA.....	64
6.1. ALINEAMIENTO DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL Y ORGANIZACIONAL AL MARCO INSTITUCIONAL.....	64

Introducción

En cumplimiento de lo solicitado en la nota # DSA-322-1111 del 16 de Noviembre de 2011 y lo dispuesto en los “Lineamientos básicos para la formulación, ejecución, control y evaluación del plan operativo 2010-2011”, se procede a realizar la evaluación del Plan Operativo, correspondiente al año 2011.

La ejecución del trabajo de nuestra Dirección se encuentra vinculado con los objetivos del Plan Estratégico Institucional, el Cuadro de Mando Gerencial, las políticas, las estrategias, las directrices y los lineamientos emitidos por las autoridades institucionales correspondientes.

Con el propósito de atender las solicitudes de las autoridades superiores, se elaboraron los estudios técnicos correspondientes, a efecto de alinear la organización a las nuevas tendencias de la administración, a las políticas y estrategias definidas por la Junta Directiva, mediante la ejecución de los procesos de trabajo enfocados al diseño, rediseño, reestructuración, reorganización, la asesoría, el apoyo técnico para el desarrollo efectivo de las unidades de trabajo, el análisis evaluativo posterior a la implementación de las nuevas estructuras funcionales y organizacionales aprobadas por la Junta Directiva y las acciones relacionadas con la institucionalización de la cultura organizacional, orientada a lograr un cambio de actitud y de comportamiento de los funcionarios en los diversos ámbitos de la Institución, con el objetivo de promover la humanización y la calidad en la prestación de los servicios a los usuarios.

A continuación se presenta la información solicitada.

1. Misión

“Modernizar las estructuras funcional y organizacional e institucionalizar la cultura de la organización, para lograr mayor efectividad y humanización en la prestación de los servicios”.

2. Visión

“Seremos una consultora interna en el área organizativa y de cultura organizacional, en respuesta a las tendencias modernas, a los requerimientos de los usuarios y de la organización”.

3. Valores

Excelencia

Promovemos la excelencia en el desarrollo de la gestión, en beneficio de la sociedad y de los usuarios de los servicios.

Tolerancia

Respetamos las ideas y opiniones de los demás, no obstante sean diferentes a las nuestras.

Respeto a las personas

Apoyamos y valoramos a las personas que trabajan y aportan soluciones para el bienestar de la organización y de la Institución.

Responsabilidad social

Contribuimos significativamente al desarrollo institucional y del país, privilegiando la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios que otorga la Institución.

Humanismo

Valoramos y promovemos la formación integral de nuestros funcionarios, resaltando los valores humanos de dignidad, honestidad, transparencia, entre otros aspectos.

Cooperación

Apoyamos las relaciones que fomentan la cooperación inter y extra institucional, para desarrollar con oportunidad las acciones en salud, pensiones y prestaciones sociales.

Compromiso

Se desarrollarán acciones para cumplir con la obligación contraída, lograr la oportunidad en la ejecución del trabajo, promover el desarrollo de la cultura organizacional y mantener un análisis permanente de la Institución y del entorno nacional, con el propósito de orientar la toma de decisiones.

Integridad

La ética y la moral serán las bases de nuestra actuación y toma de decisiones.

Transparencia

Las actuaciones de los funcionarios en los asuntos de carácter institucional y de cualquier orden, se deben tratar con ética, honestidad, lealtad, claridad, sin ambigüedad y con altos valores morales.

4 Análisis de logros y matrices de resultados.

4.1. Resumen ejecutivo de logros.

A continuación se presenta el resumen ejecutivo de logros, relacionados con las metas estratégicas establecidas en el Cuadro de Mando Gerencial y el Plan Operativo 2011 de nuestra Dirección.

- a) En relación con el objetivo de la acción No. 1 “Actualizar la organización funcional y organizacional de las unidades de trabajo de la institución”, se concluye que la cantidad de acciones programadas (10 estudios organizacionales) para el presente año se cumplieron en forma satisfactoria e incluso se superó la meta establecida, debido a que se elaboraron 17 estudios producto de prioridades adicionales y solicitudes específicas urgentes de las autoridades superiores, los cuales se desglosan a continuación:
- Manual de Organización de la Dirección de Servicios Institucionales, remitido a esa Dirección con la nota AEOR-063-2011 del 28 de abril de 2011.
 - Manual de Organización Subárea Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios, remitido a la Gerencia Administrativa y a la Dirección de Planificación Institucional con la nota AEOR-0100-2011 del 07 de junio de 2011.
 - Manual de Organización del Despacho y del Área de Ingeniería en Sistemas de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, remitido a la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías y a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones con la nota AEOR-098-2011 del 07 de junio de 2011.
 - Manual de Organización de la Dirección de Seguridad Humana y Física, remitido a las Gerencias de Infraestructura y Tecnologías y Administrativa con las notas AEOR-0111-2011 y AEOR-0112-2011, respectivamente, ambas del 10 de junio de 2011.

- Manual de Organización del Proceso Contable del FRAP, remitido a la Dirección del Fondo de Retiro, Ahorro y Préstamos con la nota AEOR 113-2011 del 15 de junio de 2011.
- Manual de Organización de la Subárea Trabajadores Independientes y Asegurados Voluntarios, adscrita al Área Aseguramiento y Fiscalización Patronal de Servicios, remitido a la Dirección de Inspección con la nota AEOR-0119-2011 del 24 de junio de 2011.
- Actualización del Estudio Funcional y Organizacional de la Gerencia de Pensiones, remitido a la Gerencia Administrativa con la nota AEOR-0148-2011 del 17 de agosto de 2011 y a la Gerencia de Pensiones el 19 de octubre de 2011, mediante correo electrónico. Para la elaboración de este trabajo se integraron en un manual de organización, las siguientes unidades de trabajo:
 - Nivel Gerencial.
 - Dirección de Calificación de la Invalidez.
 - Dirección de Prestaciones Sociales.
 - Dirección de Inversiones.
 - Dirección Financiera y Gestión del Riesgo.
 - Dirección de Administración de Pensiones.
- Los Manuales de Organización de las Direcciones de Desarrollo Organizacional y Bienestar Laboral, se remitieron a la Gerencia Administrativa con la nota DDO-0521-2011 del 05 de octubre de 2011.
- El Manual de Organización de la Dirección de Planificación Institucional, se remitió a la Presidencia Ejecutiva con la nota DDO-0528-2011 del 14 de octubre de 2011.
- Con respecto al Manual de Organización de la Dirección de Sistemas Administrativos, el documento se concluyó, sin embargo, el mismo no se remitió, por cuanto las autoridades superiores indicaron que próximamente se tomarán decisiones importantes en relación con la estructura

organizacional de la misma. Actualmente no se ha nombrado el Director correspondiente.

- En relación con el Manual de Organización de la Dirección de Farmacoepidemiología, con la nota AEOR-0142-2011, del 18 de julio de 2011, se le comunicó a la Gerencia Médica que la propuesta organizacional fue concluida y remitida mediante correo electrónico el 22 de junio de 2011, a la Dirección mencionada, para el análisis y aval respectivo. Con el correo electrónico del 28 de junio de 2011, el Dr. Albin Chaves Matamoros, Director de la misma, nos informa que debido a que la Dirección de Proyección de Servicios de Salud está realizando un estudio integral de la estructura organizativa de la Gerencia Médica, la propuesta que se remitió se incluirá en este documento.

El desarrollo de estos estudios, permitió cumplir con las prioridades establecidas por la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Auditoría Interna, Gerencias y Direcciones de Sede para el período evaluado.

- b) Objetivo de la acción No. 2 “Actualizar los manuales de organización del nivel central” (Gerencia Financiera).

Esta meta se cumplió satisfactoriamente con la actualización del 100% de los siguientes manuales de organización de la Gerencia Financiera:

- Nivel Gerencial.
- Dirección FRAP.
- Dirección SICERE.
- Dirección de Presupuesto.
- Dirección Financiero Contable.
- Dirección de Cobros.
- Dirección de Inspección.
- Direcciones Regionales de Sucursales.

- c) Con respecto al objetivo de la acción No 3: “Diseñar los modelos organizacionales de los servicios de salud, técnicos y administrativos, de acuerdo con las necesidades de los usuarios y las posibilidades de la Institución”, es importante señalar que se elaboraron los dos modelos programados: el Modelo Funcional y Organizacional del Área de Gestión de Servicios Generales en los establecimientos de salud, remitido a la Gerencia Administrativa con la nota AEOR-062-2011 del 27 de abril de 2011 y el Modelo para la Gestión y Asesoría Legal en los Hospitales Nacionales y Generales, enviado a la Gerencia Médica con la nota AEOR-0152-2011 del 02 de setiembre de 2011, cumpliendo de esta forma con la meta programada.
- d) Para el cumplimiento del objetivo No. 4. “Facilitar el desarrollo de las estructuras funcionales y organizacionales aprobadas por la Junta Directiva”, se programó elaborar tres asesorías y apoyo técnico, meta que fue superada con la realización estas acciones en las siguientes unidades:
- Departamentos de Hemato-oncológicos de los Hospitales Nacionales Generales y Hospital Nacional de Niños.
 - Dirección de Coberturas Especiales.
 - Dirección de Comunicación Organizacional.
 - Dirección Actuarial y Económica.

Adicionalmente se inició el proceso de asesoría y apoyo correspondiente al Modelo funcional y organizacional de las Áreas Financiero Contable de los establecimientos de salud, en el cual se realizaron las siguientes actividades:

- Videoconferencia para la divulgación del modelo, con una participación de 33 centros de trabajo interconectados.
- Elaboración del cronograma de visitas a los diferentes centros de trabajo.
- Coordinación, control y seguimiento del proceso para la aplicación de los instrumentos correspondientes.

- Actualmente el equipo de profesionales del Área de Efectividad Organizativa se encuentran en la elaboración del Informe Ejecutivo de acuerdo con el modelo correspondiente (A, B, C, D), el cual se entregará en el primer trimestre de 2012.
- e) La meta No. 8.1 del Cuadro de Mando Gerencial y el objetivo de la acción No 5 del Plan Operativo “Evaluación del modelo organizacional del nivel central de la Caja Costarricense de Seguro Social basado en la administración por procesos y ajustados al modelo de redes definido por las autoridades correspondientes, acorde con el marco estratégico institucional”, se programó para el año 2011 la ejecución del 60% del análisis evaluativo de la estructura funcional y organizacional de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías. Para el cumplimiento de esta meta se analizaron las siguientes unidades de trabajo adscritas a la Gerencia:

Nivel Gerencial = 10%

- Nivel Gerencial (Despacho Gerencial).
 - Sub área Gestión Administrativa y Logística.
 - Centro de Gestión Informática.
 - Proyecto Fortalecimiento y Modernización del Sector Salud.

Dirección Equipamiento Institucional = 10%

- Dirección.
 - Sub área Gestión Administrativa y Logística.
- Área Gestión Tecnológica.
- Área Gestión de Equipamiento.

Dirección Arquitectura e Ingeniería = 10%

- Dirección.
 - Sub área Gestión Administrativa y Logística.
- Área de Planificación y Acreditación de Edificaciones.
- Área de Diseño de Obra Física.

Dirección Mantenimiento Institucional = 20%

- Dirección.
 - Sub área Gestión Administrativa y Logística.
 - Programa de Seguridad e Incendios y Exposiciones.
 - Programa de Accesibilidad al Espacio Físico.
- Área Investigación y Desarrollo de Mantenimiento Institucional.

- Área de Mantenimiento de Infraestructura y Equipo Industriales.
 - Subárea Confección y Reparación de Mobiliarios.
- Área Control de Calidad y Protección Radiológica.
 - Sub área de Control de Calidad.
 - Sub área de Protección Radiológica.

Dirección de Administración de Proyectos Especiales = 10%

- Dirección.
 - Sub área Gestión Administrativa y Logística.
- Área de Administración de Proyectos Específicos.
 - Proyecto Hospital Dr. Calderón Guardia y Torre Urgencias Quirúrgicas Hospital San Juan de Dios.
 - Plan Nacional de Infraestructura Hospitalaria (Hospitales: Heredia, Osa, CAIS: Cañas y Puriscal).
 - Proyecto Desarrollo Infraestructura Regional (Hospitales: Golfito, San Carlos, Nacional de Niños y 21 EBAIS).
 - Proyecto Unidad Red Oncológica y Servicio de Oncología Hospital Dr. Calderón Guardia.

f) Con el propósito de cumplir con el objetivo de la acción “Promover y fortalecer la Cultura Organizacional en las diferentes unidades organizacionales de la Institución”, meta No. 22.2 del Cuadro de Mando Gerencial, se programó el siguiente indicador para el 2011: “Porcentaje de centros de trabajo donde se divulga el Modelo de Cultura Organizacional”; la meta anual a cumplir para el 2011 es del 10% del total de 134 unidades organizacionales.

De acuerdo con el avance logrado al 30 de junio de 2010, en la divulgación y la sensibilización de la Cultura Organizacional, se ajustaron las metas para los periodos 2010, 2011 y 2012, de la siguiente forma:

Porcentaje acumulado al año 2009: 48% *

- Meta periodo 2010: 27% (Ejecución efectiva, a diciembre 2010: 35.5%)
- Meta periodo 2011: 10%
- Meta periodo 2012: 15%

* (Estimaciones y proyecciones realizadas en agosto de 2010, para 134 unidades organizacionales, con base en el Plan Estratégico)

En el cuadro siguiente se presenta el detalle de las sesiones de trabajo y talleres interactivos, realizados en el periodo 2011, con el fin de cumplir con la Institucionalización de la Cultura Organizacional en el 10% (13) de las 134 unidades organizacionales, de acuerdo con la meta establecida.

Cuadro 1
Institucionalización de la Cultura Organizacional *
Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
2011

Descripción de la meta PAO - 2011	Meta	Cumplimiento	Unidades organizacionales
<p>PEI. Acción 22.2 Indicador 22.2.1</p> <p>Que durante el periodo 2011 se realice la institucionalización de la Cultura Organizacional en un 10%, de 134 unidades organizacionales. Equivale a 13 unidades de trabajo. CMG. 40</p>	<p>Meta I sem. 5% (Ejecutado 17.4%)</p> <p>Meta II sem. 10% Ejecución final 25%</p>	<p align="center">25%</p> <p>De acuerdo con la ponderación establecida la institucionalización de la Cultura Organizacional se ha realizado en la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 33 unidades organizacionales - 102 talleres - Participación de 659 colaboradores (as) 	<p>La Divulgación del Modelo de Cultura, la Sensibilización al cambio y desarrollo institucional y la ejecución de la 3ra. fase Desarrollo de la Capacidad Gerencial, en el presente periodo se han realizado en las siguientes unidades de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Área de Regulación y Sistematización de Servicios de Salud (1%) - Cuatro Sucursales de la Región Huetar Norte: 4% - Grupo 1, 2, 3 y 4, del Servicio de Enfermería del Hospital Dr. Calderón Guardia: 1%. - 16 unidades, 15 Sucursales de la Región Huetar Atlántica y la Sede Regional (Cultura Organizacional y Sensibilización): 8%. - Dirección de Servicios Institucionales: 1% - SICERE: Área de Facturación de Cuotas Obreras y Patronales, Área Registro y Control de Aportaciones y la Dirección: Total: 3 unidades organizacionales: 3% - Área Lavandería Central, 3 grupos: 1%. - Unidades de la Gerencia de Logística: Almacén General, Laboratorio Productos Farmacéuticos, Fábrica de Ropa, Lavandería Alfonso Zeledón V. Avance: 1% - Servicio de Nutrición Hospital Dr. Chacón Paut: 1%. - Centro de Gestión de Informática, Gerencia de Pensiones: 1% - Grupo de colaboradores (as) del CENDEISSS: 1%. - Dirección Adm. de Proyectos Especiales: 1% - Dirección de Arquitectura e Ingeniería: 1%

* Institucionalización de la Cultura Organizacional, desglose de los porcentajes asignados:

- Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional. (0.25%)
- Sensibilización al cambio y desarrollo institucional. (0.25%)
- Desarrollo de la capacidad gerencial, cuatro talleres: Motivación y Actitud Positiva, Liderazgo, Trabajo en Equipo y Resolución de Conflictos (0.50%)

Con base en la información anterior, se establece que la ejecución del PAO 2011, a través de los talleres interactivos y sesiones de trabajo, para la Institucionalización de la Cultura Organizacional en diversas unidades organizacionales, se cumplió en un 25% (33 unidades organizacionales), lo cual supera la meta programada en el periodo 2011 (10%, 13 unidades).

Es pertinente señalar que el objetivo e indicador del Plan Estratégico Institucional 2007-2012 y 2010-2015: Institucionalización de la Cultura Organizacional en 134 unidades organizacionales, se logró cumplir en este periodo 2011, alcanzando un porcentaje total de ejecución de 108.5%. Esta información se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 2
Desglose de la ejecución de la meta del PEI 2007-2012 y 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	102	33	659	25%	Evaluación del PAO 2011. Nota ADCO-198-2011 del 18 de noviembre de 2011.
Total	537	163	6426	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

4.2. Otros logros adicionales relevantes no establecidos en el Plan Operativo.

La Dirección de Desarrollo Organizacional, ha realizado una serie de acciones no programas en el Plan Operativo, las cuales se detallan a continuación:

a) Ajustes, actualizaciones e informes técnicos relacionados con la estructura funcional y organizacional:

- Actualización del Modelo Genérico para la elaboración de estudios de organización en el componente administrativo de los Niveles Central, Regional y Local de la Institución.
- Ajustes al Modelo Funcional y Organizacional del Servicio de Farmacia en los establecimientos de salud, remitido a la Gerencia Médica con la nota AEOR-064-2011 del 28 de abril de 2011.
- Informe técnico referente a la recomendación No 1 del documento de Auditoría No ASS-018-R-2009, relacionado con la estructura organizativa del Laboratorio de Hemato-Oncología en el Hospital San Juan de Dios, remitido a la Gerencia Médica con la nota AEOR-044-2011 del 31 de marzo de 2011.
- Análisis y consolidación de información relacionada con el organigrama institucional, las plazas asignadas a nivel de Gerencia, Direcciones de Sede, Regionales y Hospitales, solicitada por la Presidencia Ejecutiva (Comisión Interventora).
- Elaboración del documento “Competencias de las unidades de trabajo del nivel central”, remitido al Equipo Técnico Intergerencial que analizan la estructura funcional y organizacional de esta organización, remitido con la nota DDO-0525-2011 del 12 de octubre de 2011.
- Atención de la disposición 4.3 del informe DFOE-SOC-IF-079-2010 de la Contraloría General de la República, referente al análisis de “... la normativa vigente y las funciones asignadas a la Secretaría Técnica de

Planeamiento Estratégico y la Dirección de Planificación Institucional y proponer los ajustes que correspondan.”, lo que implicó elaborar adicionalmente al Manual de Organización de la Dirección de Planificación Institucional y los siguientes documentos, remitidos a la Presidencia Ejecutiva con la nota DDO-0528-2011 del 14 de octubre de 2011:

- Perfil Ejecutivo de la Secretaría Técnica de Proyectos Estratégicos de Inversión.
- Responsabilidades del equipo especializado de alto nivel adscrito a la Presidencia Ejecutiva.
- Funciones de Planificación del nivel gerencial.

Las propuestas elaboradas fueron analizadas por la Presidencia Ejecutiva y con la nota PE-50086 del 01 de noviembre de 2011, comunicó a la Dirección de Desarrollo Organizacional, las alternativas seleccionadas y solicitó realizar los ajustes correspondientes.

En razón de este requerimiento, se ajustaron los documentos y con la nota DDO-0549-2011 del 10 de noviembre de 2011, se remitió a la Presidencia Ejecutiva el Manual de Organización de la Dirección de Planificación Institucional y las Funciones de Planificación del Nivel Gerencial, para su aval y presentación a la Junta Directiva.

- Elaboración de criterios técnicos relacionados con la estructura funcional y organizacional, requeridos por diversas unidades de trabajo de la Institución.

b) Divulgación del Modelo de Cultura Organizacional en los Cursos de Inducción y Reinducción.

De acuerdo con lo establecido en la II Etapa del Plan de Implementación del Modelo de Cultura Organizacional, el Área participa en las actividades de los Cursos de Inducción y Reinducción, que desarrollan las Unidades de Gestión de

Recursos Humanos de las respectivas unidades de trabajo, según el detalle del siguiente cuadro.

Cuadro 3
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 Reinducción de los funcionarios (as)

Unidades de trabajo solicitantes de las actividades	Sesiones de trabajo	Funcionarios (as) participantes
33	58	1341

c) Talleres interactivos de temas socio-administrativos.

Los talleres interactivos y sesiones en temas socio-administrativos relacionados con la motivación, actitud positiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación asertiva, inteligencia emocional, son requeridos por las unidades de trabajo y grupos laborales, con el propósito de complementar la Cultura Organizacional, sensibilizar, generar una actitud positiva, fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia, para que a través de los colaboradores (as) se otorguen servicios de calidad, humanizados y oportunos a los usuarios. El detalle de estas actividades se especifica en el siguiente cuadro.

Cuadro 4
Talleres interactivos y sesiones de trabajo
de temas socio-administrativos

Unidades de trabajo solicitantes de las actividades	Talleres y sesiones de trabajo	Funcionarios (as) participantes
55	113	2402

d) Programa: Desarrollo del Componente Actitudinal de los Funcionarios de la CCSS.

A través de este Programa, coordinado por el CENDEISSS, el Área Desarrollo de la Cultura Organizacional logra el cumplimiento de las actividades establecidas en la Tercera Etapa del Plan de Implementación referentes al Mantenimiento y Reforzamiento, a través de la definición y capacitación de facilitadores y promotores del proceso de la cultura organizacional.

El Programa del Componente Actitudinal está 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.

El Programa se desarrolla durante 5 días, con el propósito de completar 35 horas efectivas de capacitación a los funcionarios (as) participantes, que se constituyen en los facilitadores y los agentes divulgadores del Proyecto, en sus respectivas unidades de trabajo. El Módulo 1, Compromiso Organizacional, se ejecuta durante 11 horas efectivas, que corresponde a 7 horas del primer día y las primeras cuatro horas del segundo día.

En el periodo 2011 se realizaron 5 talleres con la participación de 103 colaboradores (as), de acuerdo con el detalle del siguiente cuadro:

Cuadro 5
Talleres interactivos, Módulo 1, Compromiso Organizacional
Programa Componente Actitudinal de los Funcionarios (as) de la CCSS

Unidades participantes	Periodo 2011	Funcionarios (as) participantes
Hospitales, Áreas de Salud y Sucursales, de las Direcciones Regionales de Servicios de Salud y 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 y 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, en otras Regiones, fueron cancelados por motivos presupuestarios y de huelga.

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

Congruentes con el Plan de Implementación y con el propósito de divulgar de los componentes del Modelo de Cultura Organizacional aprobado por la Junta Directiva, desarrollar temas socio administrativos de interés de los colaboradores (as) de la Institución y fortalecer el sentido de pertenencia y de compromiso para una prestación de servicios con humanismo, oportunidad y calidad, se realiza anualmente un ciclo de videoconferencias.

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

Cuadro 6
Programa de videoconferencias 2011

Tema	Periodo 2011	Sitios interconectados
Componentes del Modelo de Cultura Organizacional de la Caja Costarricense de Seguro Social.	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 Caja Costarricense de Seguro Social	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

Estas actividades se realizan en la Sala de Videoconferencias de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, contando con la asesoría y apoyo logístico de la Subárea Videocomunicaciones y se transmiten a todas las unidades de trabajo en el país que disponen de esta tecnología.

f) Comisiones de trabajo:

La Dirección de Desarrollo Organizacional, participa en equipos técnicos de trabajo, conformados institucionalmente para atender diversas acciones o programas, los cuales se detallan a continuación:

- **Junta Nacional de Relaciones Laborales:** La funcionaria Licda. María del Rocío Martínez Hidalgo, MBA, por requerimiento de la Gerencia Administrativa, a través de la nota GA-7683-11 del 17 de enero de 2011, fue nombrada “miembro suplente” en la Junta Nacional de Relaciones Laborales. El detalle de su participación es el siguiente:

Mes 2011	Sesiones de trabajo	Fecha/horario (Lunes y martes de 8 a.m. a 4 p.m.)
Enero	5	17, 18, 24, 25 y 31
Marzo	2	28 y 29
Abril	5	4, 5, 12, 25 y 26
Julio	7	4, 5, 11, 12, 18, 19 y 26
Octubre	8	3, 4, 10, 11, 18, 24, 25 y 31
Diciembre	1	13

Total: 28 sesiones de trabajo.

- **Equipo técnico especial para la revisión de la estructura organizacional de la Presidencia Ejecutiva y de las Gerencias, en sus diferentes dependencias.** Notas P.E. 41.648-11 del 27 de setiembre de 2011 y GA-30983-11 del 4 de octubre de 2011. La Lic. Maritza Díaz Benavides, fue designada Coordinadora del equipo de trabajo, a tiempo completo, a partir de octubre de 2011 y forman parte del equipo de trabajo el Lic. Eduardo Aguilar Jiménez, MBA, Director de la Dirección de Desarrollo Organizacional, el Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA, Jefe del Área de Estructuras Organizacionales y el Lic. Víctor Rugama Madriz funcionario del Área de Estructuras Organizacionales.
- **Comisión de Salud Ocupacional.** En concordancia con la regulación establecida en esta materia, en la Dirección está integrada y en funcionamiento la Comisión de Salud Ocupacional. Le corresponde desarrollar diversas acciones en este campo de la actividad, de acuerdo con los lineamientos institucionales.

4.3. Matriz No. 1 de Desempeño y Vinculación PAO –Presupuesto 2010-2011.

En el anexo No. 1 se presenta la Matriz de Desempeño y Vinculación PND - Plan Operativo – Presupuesto 2010 – 2011, con el respectivo seguimiento y evaluación de nuestra Dirección para el año 2011.

5. Análisis de ejecución presupuestaria

5.1. Informe y análisis del gasto vinculado con logros

En la Dirección de Desarrollo Organizacional la ejecución presupuestaria del periodo de 2011, proyecta una ejecución global de ¢621.902.689.23 equivalente al 95.93% del total asignado.

Con el propósito de detallar las subpartidas asignadas a nuestra Dirección y su porcentaje de ejecución con relación a la totalidad del gasto, a continuación se presenta el siguiente cuadro:

**Dirección de Desarrollo Organizacional
Proyección de ejecución presupuestaria de egresos en efectivo
Periodo 2011**

	Ejecutado	Porcentaje de ejecución
Servicios personales	¢ 508,387,548.55	100
Servicios no personales	¢ 2.812.470.00	88.57
Materiales y Suministros	¢ 2.050.009.00	91.06
Maquinaria y equipo	¢ 2,340,335.90	100
Transferencias corrientes	¢ 106,312,325.78	100
Total egresos efectivo	¢621.902.689.23	95.93 %

Producto de lo anterior, la mayoría de las partidas presupuestarias alcanzaron la ejecución esperada, mediante el pago de la planilla de salarios, la aprobación de algunas modificaciones y el análisis exhaustivo de las partidas de operación que permitieron realizar devoluciones de remanentes. Las acciones desarrolladas en la administración de presupuesto reflejan el esfuerzo realizado para lograr efectividad en esta materia.

5.2. Informe del Mayor auxiliar de asignaciones presupuestarias al 31 de diciembre de 2011 (proyectado)

En el anexo No. 2 se presenta el informe del mayor auxiliar de asignaciones presupuestarias proyectado al 31 de diciembre de 2011, el cual incluye las actividades 042 “Equipamiento en Salud” y 105 “Administración Superior Servicios Técnicos Complementarios”, asignadas a nuestra unidad de trabajo.

5.3. Listado de compras según partidas 2300.

Durante el periodo en evaluación, se realizaron los procedimientos de contratación administrativa programados, los cuales se muestran a continuación:

DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO

2011

PARTIDA	DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA	NÚMERO DE COMPRA	DETALLE DE LA COMPRA	CANTIDAD
2310	Equipo y mobiliario de oficina	2011CD-000004-4506	Ventiladores de pared	4
2315	Equipo de cómputo	2011CD-000002-1104*	Equipo de cómputo Gerencia Administrativa	2
2390	Equipos varios	2011CD-000005-4506	Reloj marcador	1
	TOTAL			7

* Para lograr economía de escala, esta compra se realizó a través de la Gerencia Administrativa. Nuestra unidad de trabajo había programado comprar una computadora y un monitor, por lo que se le trasladaron los recursos a la Gerencia. Actualmente los activos fueron adquiridos y se encuentran asignados e inventariados en esta Dirección.

5.4. Informe detallado de adquisiciones según partida 2415 y 2550

La Dirección de Desarrollo Organizacional no administra fondos relacionados con Desembolsos financieros (partidas 24) y Construcciones, adicionales y mejoras (partidas 25).

6. Información complementaria.

De conformidad con la información requerida por la Dirección de Planificación Institucional, como complemento a la evaluación del primer semestre de 2011, seguidamente se presentan las acciones desarrolladas por nuestra Dirección en tema de alineamiento estructural.

6.1. Alineamiento de la estructura funcional y organizacional al marco institucional.

El alineamiento estructural se establece cuando los requerimientos técnicos demanden la supresión, integración, traslado o asignación de nuevos procesos a la unidad de trabajo en estudio, para alinear la estructura con las políticas y estrategias institucionales.

Con el propósito de facilitar la administración de los procesos de trabajo, desburocratizar la organización, racionalizar los costos administrativos, lograr mayor efectividad en la gestión y satisfacer con calidad y oportunidad la demanda de los servicios, se alineó la estructura funcional y organizacional de las siguientes unidades:

Dirección de Planificación Institucional

Con el objetivo de cumplir con la disposición 4.3 del informe DFOE-SOC-IF-079-2010 de la Contraloría General de la República y lo requerido por la Presidencia Ejecutiva, se elaboró una propuesta organizacional para esta Dirección, a efecto de atender las estrategias definidas por las autoridades superiores en materia de integración de los procesos de planificación estratégica, táctica y operativa y los proyectos estratégicos de inversión, aspectos que permiten lograr mayor integralidad, coherencia, coordinación y fortalecimiento del control y la evaluación del sistema de planificación institucional, eliminando de esta forma la duplicidad

funcional generada por documentos elaborados y aprobados sin consentimiento de nuestra Dirección, referente a actividades asignadas a la Dirección de Planificación Institucional y la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico.

La propuesta organizacional se remitió a la Presidencia Ejecutiva con la nota DDO-0528-2011 del 14 de octubre de 2011, para el aval respectivo y posterior aprobación de la Junta Directiva.

Subárea Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios.

En cumplimiento de los requerimientos de la Gerencia Administrativa y la Presidencia Ejecutiva, se elaboró el estudio organizacional para crear esta unidad y adscribirla a la Dirección de Planificación Institucional, con el propósito de planificar las acciones relacionadas con la integración de los proyectos prioritarios y fortalecer e impulsar algunas acciones consideradas de un alto impacto estratégico, que permitan lograr mayor efectividad en la prestación de los servicios institucionales.

La propuesta elaborada fue aprobada por la Junta Directiva en el artículo 31 de la sesión No. 8515, celebrada el 30 de junio de 2011.

Direcciones de Desarrollo Organizacional y Bienestar Laboral.

Producto de los nuevos lineamientos y políticas de la organización, relacionados con la disminución del gasto, la racionalización de la organización, la articulación, la coordinación de esfuerzos y la integración de procesos afines e interrelacionados, se estableció la pertinencia de suprimir la Dirección de Sistemas Administrativos y asignar las competencias relacionadas con la Gestión de Control Interno y la Simplificación de Trámites Administrativos de carácter general a la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Adicionalmente, se definió la importancia de adscribir el Área de Desarrollo de la Cultura Organizacional de la Dirección de Desarrollo Organizacional a la Dirección de Bienestar Laboral, e integrarle la Subárea Ética y Rescate de Valores, debido a la afinidad e interrelación de las acciones asignadas a estas unidades, orientadas a fortalecer la actitud y el comportamiento de los funcionarios.

Las propuestas organizacionales se remitieron la Gerencia Administrativa con la nota DDO-0521-2011 del 5 de octubre de 2011, para el aval respectivo y posterior trámite de aprobación de la Junta Directiva.

Dirección de Seguridad Humana y Física.

Producto de los requerimientos planteados por la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, lo establecido en la Política Institucional de Hospital Seguro de la Caja Costarricense de Seguro Social y la Política para la Organización de la Respuesta a Emergencias y Desastres en la Caja Costarricense de Seguro Social, aprobadas por la Junta Directiva en el artículo 5º de la sesión N° 8069, celebrada el 6 de julio de 2006 y en el artículo 15º de la sesión N° 8433, del 25 de marzo de 2010, respectivamente y lo definido en el Informe de Auditoría ASAAI-049-R-2010, “Evaluación sobre la implementación de la Política Hospital Seguro y el Plan Integral de Prevención y Atención de las Emergencias y Desastres, en todas las instalaciones de la CCSS”, se elaboró esta propuesta para establecer la estructura funcional y organizacional de esta unidad, como rectora institucional en materia de seguridad humana y física, que contribuya a fortalecer las políticas y estrategias definidas por las autoridades superiores, relacionadas con estas competencias.

Adicionalmente, se propone trasladar a esta nueva Dirección los siguientes componentes de la organización del nivel central:

- El Programa Institucional de Emergencias adscrito jerárquicamente a la Gerencia Administrativa.
- La Subárea de Radiocomunicaciones adscrita al Área de Servicios Generales de la Dirección de Servicios Institucionales.

- Los programas de Seguridad Hídrica, Seguridad de Incendios y Explosiones y el Área de Protección y Calidad Radiológica adscritos a la Dirección de Mantenimiento Institucional.
- El programa de Vulnerabilidad Sísmica adscrito a la Dirección de Arquitectura e Ingeniería, específicamente la actividad relacionada con los diagnósticos de factores críticos de riesgo de la infraestructura en las edificaciones existentes.
- La actividad relacionada con la elaboración de estudios de diagnóstico de peligros en Seguridad Humana en las oficinas de Sede del nivel central, desarrollada por el Área de Administración de Edificios de la Dirección de Servicios Institucionales.
- Las actividades relacionadas con las inspecciones a las unidades y el suministro de medidas razonables de prevención de daños, pérdidas de vidas humanas y materiales, desarrolladas por el Área de Administración y Aseguramiento de Bienes adscrita a la Dirección Financiero Contable.

La propuesta funcional y organizacional se remitió a la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías con la nota AEOR-0111-2011 del 10 de junio de 2011. Se conformó un equipo de trabajo experto para analizar el documento elaborado, sin embargo, ese nivel gerencial con el oficio GIT-38145-2011 del 17 de noviembre de 2011, solicitó suspender la revisión del Manual, debido a la disposición de contención del gasto emitida por la Junta Directiva.

Estudio Funcional y Organizacional de la Gerencia de Pensiones (propuesta).

De acuerdo con el Plan de Mejoramiento Integral de la Gerencia de Pensiones, aprobado por la Junta Directiva en noviembre de 2008 y los requerimientos de las autoridades superiores, se realizó la actualización del Estudio Funcional y Organizacional de la Gerencia de Pensiones, en el cual se redefinieron las competencias de las diversas unidades de trabajo de esta organización.

El documento se remitió a la Gerencia Administrativa con la nota AEOR-0148-2011 del 17 de agosto de 2011, sin embargo, debido a los cambios de los jerarcas gerenciales, la propuesta elaborada se envió al nuevo gerente de pensiones por correo electrónico el 19 de octubre de 2011, para el análisis correspondiente.

Lista de participantes en la evaluación

Lic. Eduardo Aguilar Jiménez, MBA
Director Institucional

Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA
Jefe de Área de Estructuras Organizacionales

Lic. Wilfridio Rojas Mathieu, MBA
Jefe de Área de Efectividad Organizativa

Lic. Martín Gutiérrez León, MSc
Jefe de Área de Desarrollo de la Cultura Organizacional

Licda. Silvia Cedeño Leiva, MBA
Jefe Subárea de Gestión Administrativa y Logística

Anexo N° 2

**Informe de Evolución del Gasto
Periodo 2007- 2011
Dirección de Desarrollo Organizacional**

UNIDAD 4506

NOMBRE DE UNIDAD Dirección de Desarrollo Organizacional

EVOLUCION DEL GASTO EN EL PERIODO 2007-2011

(En miles de colones)

PARTIDAS	2007			2008			2009			2010			2011		
	Asignación	Gasto	% Ejecución	Asignación	Gasto	% Ejecución									
														Proyectado	Proyectado
2000 SERVICIOS PERSONALES	235,229	222,129	94	275,317	273,929	99	372,448	362,943	97	487,861	479,156	98	508,388	506,388	100
2100 SERVICIOS PERSONALES	3,575	3,012	84	4,078	3,501	86	3,137	2,724	87	3,764	3,377	90	3,175	2,812	88.57
2200 SUMINISTROS MAQUINARIA	3,545	2,734	77	3,386	3,040	90	3,245	3,188	98	3,184	3,166	99	2,251	2,050	91,06
2300 EQUIPO TRANSFERENCIAS	5,530	5,092	92	7,780	7,545	97	2,824	2,737	97	462	462	100	2,340	2,340	100
2600 CORRIENTES	46,203	41,827	91	38,854	35,012	90	46,694	46,192	99	62,329	60,228	97	106,312	106,312	100
TOTAL EGRESOS EFECTIVO	294,082	274,794	93	329,415	323,027	98	428,348	417,784	98	557,600	546,389	98	622,466	621.902	95.93%

Anexos N° 3

**Inventario de Activos
Dirección de Desarrollo Organizacional
2011**

16 de diciembre de 2011

**INFORME
INVENTARIO FINAL DE ACTIVOS**

El presente documento tiene como objetivo describir la situación de los activos para el informe final de gestión del Director Desarrollo Organizacional, al mes diciembre del 2011.

A continuación se detallan los aspectos más importantes de dicho inventario:

1. Se tienen un total de 266 activos contabilizados a la Dirección Desarrollo Organizacional.
2. De los 266 activos se encuentran registrados 252 activos en el Sistema Contable de Bienes y Servicios (SCMB), esto por motivo que todavía esta pendiente el ingreso al SCMB de los siguientes activos:

NÚMERO DE ACTIVO	DESCRIPCIÓN
848828	Mueble para cómputo según características.
848829	Mueble para cómputo según características.
848830	Mueble para cómputo según características.
848831	Mueble para cómputo según características.
848832	Gavetero.
848833	Gavetero.
848834	Gavetero.
848835	Gavetero.
848836	Gabinete.
848837	Gabinete.
848838	Gabinete.
848839	Gabinete.
848840	Estantería según características.
848841	Estantería según características.

Estos muebles fueron suministrados por la Subárea Confección y Reparación de Mobiliario, los cuales se instalaron en el Área de Desarrollo de la Cultura Organizacional en el mes de marzo de 2011. Se envió nota DDO-094-2011 el 27 de abril de 2011 al Lic. Edgar Ramírez Rojas, Jefe del Área de Contabilidad, Control de Activos y Suministros, sin embargo aún no han sido registrados por parte del Área de Contabilidad, Control de Activos y Suministros.

Conclusiones

Una vez realizado el Inventario para este informe, se determinó que existen 14 activos sin registrar en el SCMB.

Que la suma de los activos sin registrar más los activos registrados en el SCMB es 266, que son los activos contabilizados en la Dirección Desarrollo Organizacional.

De esta manera se han localizado todos los activos que pertenecen a la Dirección Desarrollo Organizacional y están asignados a nombre de cada usuario correspondiente.

Atentamente,

Dirección de Desarrollo Organizacional

Lic. Silvia Cedeño Leiva MBA

Jefe

Subárea de Gestión Administrativa y Logística

Lic. Francisco Cordero Chaves

Encargado de activos

Subárea de Gestión Administrativa y Logística

c.i Lic. Eduardo Aguilar Jiménez, MBA, Director Institucional, Dirección de Desarrollo Organizacional

**INVENTARIO DE ACTIVOS
PERÍODO 2011**

PLACA	DESCRIPCION	LOCALIZACION
112700	Pizarra de formica color blanca	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
242056	Biblioteca Grande	Dirección
242058	Escritorio tallado en madera	Dirección
258065	Calculadora AEG OLYMPIA, CPD 5212 A	Subárea Gestión Administrativa y Logística
269334	Máquina electrónica	Dirección
274681	Máquina para cálculo eléctrica	Subárea Gestión Administrativa y Logística
302215	Ventilador de pared Sanyo	Dirección
423340	Diccionario de Sinónimos	Dirección
428461	Diccionario de la Lengua Española	Dirección
451228	Silla de espera	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
475502	Sillón para sala de espera	Área Estructuras Organizacionales
475505	Sillón para sala de espera	Área Efectiva Organizativa
475507	Sillón para sala de espera	Área Efectiva Organizativa
475675	Pizarra acrílica	Dirección
495922	Mostrador tipo escritorio	Área Efectiva Organizativa
495949	Mueble con fregadero	Dirección
495950	Mesa	Dirección
495952	Silla para comedor	Dirección
495957	Silla para comedor	Dirección
495958	Silla para comedor	Dirección
502452	Calculadora Financiera Programable Marca Casio FC200	Subárea Gestión Administrativa y Logística
506401	Pizarra Acrílica	Dirección
506402	Mesa Ovalada para sala conferencias	Dirección
506405	Silla de oficina	Área Estructuras Organizacionales
506406	Silla ergonómica	Área Efectiva Organizativa
506408	Silla de oficina	Área Estructuras Organizacionales
506409	Silla para sala de reuniones	Dirección

PLACA	DESCRIPCION	LOCALIZACION
506411	Silla para sala de reuniones	Dirección
506412	Silla de oficina	Área Estructuras Organizacionales
506413	Silla de espera	Área Estructuras Organizacionales
506414	Silla de espera	Área Estructuras Organizacionales
506425	Persiana Vertical Color Azul	Dirección
506426	Persiana Vertical color azul	Área Estructuras Organizacionales
506427	Persiana vertical color azul	Área Efectiva Organizativa
506429	Ventilador Wall Fan	Área Efectiva Organizativa
506432	Refrigeradora	Dirección
506438	Escritorio Modular	Área Estructuras Organizacionales
506440	Pizarra acrílica	Dirección
507586	Mueble estación de trabajo	Área Estructuras Organizacionales
507587	Mueble modular	Área Estructuras Organizacionales
507593	Gabinete	Dirección
507597	Persiana vertical de tela 4707A Tiltrak	Área Efectiva Organizativa
507598	Secador de manos marca Fastdray Mod. HK-1800ES	Dirección
507599	Secador de manos marca Fastdray Mod. HK-1800ES	Dirección
509789	Mesa rectangular para comedor	Dirección
509790	Silla de madera para comedor	Dirección
509793	Silla de madera para comedor	Dirección
509795	Silla de madera para comedor	Dirección
509900	Reloj Marcador	Dirección
509901	Ventilador de pared color blanco	Dirección
509902	Ventilador de pared color blanco	Subárea Gestión Administrativa y Logística
509903	Ventilador de pared color	Subárea Gestión Administrativa y Logística
509904	Ventilador de pared color blanco	Dirección
527768	Silla de madera para comedor	Dirección
527976	Ventilador de pie	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
530226	Silla de oficina	Dirección
530227	Silla de oficina	Dirección

PLACA	DESCRIPCION	LOCALIZACION
530228	Silla de oficina	Dirección
530232	Ventilador de pared Sanyo	Área Estructuras Organizacionales
530233	Ventilador	Dirección
533959	Silla de oficina	Dirección
533964	Ventilador	Área Efectiva Organizativa
533965	Ventilador de pared	Área Efectiva Organizativa
533982	Mueble para sala de reuniones	Área Estructuras Organizacionales
533994	Pantalla de proyección	Área Estructuras Organizacionales
533996	Mueble Modular para oficina	Dirección
533998	Libro: Corrientes Corporativas	Dirección
533999	Libro: Las organizaciones	Dirección
534000	Libro: Rompiendo paradigmas	Dirección
546312	Persiana vertical de tela	Subárea Gestión Administrativa y Logística
550992	Persiana vertical de tela 4707 tiltrak	Área Estructuras Organizacionales
555112	Ventilador de pared Sanyo	Dirección
555113	Ventilador de pared Sanyo	Área Efectiva Organizativa
555114	Ventilador	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
580735	Computadora	Área Estructuras Organizacionales
580740	Fotocopiadora Canon	Dirección
580741	Libro: Texto La Quinta Disciplina	Dirección
580742	Libro: Texto La Organización Orientada al resultado	Dirección
580743	Libro: Texto Calidad Total	Dirección
580744	Libro: Texto Desarrollo Organizacional	Dirección
580745	Libro: Texto Comportamiento Humano en el Trabajo	Dirección
580746	Destructor de documentos	Dirección
580747	Pizarra tipo corcho	Dirección
587540	Impresora inyección de tinta	Dirección
587541	Silla de oficina	Dirección
587542	Silla de oficina	Dirección
587543	Silla de oficina	Dirección

PLACA	DESCRIPCION	LOCALIZACION
587544	Silla de oficina	Dirección
587545	Silla espera	Dirección
587546	Silla espera	Dirección
589621	Mueble para computadora en L	Área Efectiva Organizativa
639516	Archivo Modular	Área Efectiva Organizativa
639517	Carrito con rodines	Área Efectiva Organizativa
639518	Mueble tipo arturito	Área Estructuras Organizacionales
639647	Mueble tipo archivo	Dirección
639656	Mueble tipo archivo	Dirección
639657	Estantería	Dirección
647893	Mueble para computadora en L	Área Efectiva Organizativa
654381	Mueble modular	Área Efectiva Organizativa
662784	Ventilador	Área Estructuras Organizacionales
662785	Ventilador pared marca Sanyo color beige	Dirección
662788	Ventilador de pared Sanyo	Área Estructuras Organizacionales
674853	Valet de madera	Dirección
674900	Biblioteca	Dirección
679641	Mueble aéreo	Dirección
679658	Valet de Madera	Área Estructuras Organizacionales
682396	Impresora Láser Monocromática marca HP	Área Estructuras Organizacionales
682397	Impresora HP, Láser Jet 2300	Área Estructuras Organizacionales
712800	Proyector Multimedia MR Epson Mod Power Lite 1600	Área Estructuras Organizacionales
714056	Silla ergonómica sin brazos	Dirección
714057	Silla ergonómica sin brazos mod 372 Mr Yorlin	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
714058	Silla ergonómica sin brazos mod 372 Mr Yorlin	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
714059	Silla ergonómica sin brazos Mod 372 Mr Yorlin	Área Estructuras Organizacionales
714060	Silla de oficina	Área Estructuras Organizacionales
714061	Silla ergonómica	Área Estructuras Organizacionales
714062	Unidad de Potencia Ininterrumpida Opti Mod VS575C	Área Estructuras Organizacionales

PLACA	DESCRIPCION	LOCALIZACION
714063	UPS	Área Estructuras Organizacionales
714064	Unidad de potencia ininterrumpida Opti Mod VS575C	Área Efectiva Organizativa
714065	UPS	Área Efectiva Organizativa
714066	Unidad de potencia ininterrumpida Opti Mod VS575C	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
714067	Unidad de potencia ininterrumpida Opti Mod VS575C	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
714068	Unidad de potencia ininterrumpida Opti mod VS575C	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
714069	Unidad de potencia ininterrumpida Opti Mod VS 575C	Área Estructuras Organizacionales
714070	Unidad de Potencia Ininterrumpida Opti Mod VS75C.	Subárea Gestión Administrativa y Logística
714072	Unidad de potencia interrumpida Opti Mod VS575C	Área Estructuras Organizacionales
714074	Unidad de potencia ininterrumpida Opti Mod VS575C	Área Efectiva Organizativa
714076	Unidad de potencia ininterrumpida Opti Mod VS575C	Dirección
714077	Unidad de potencia ininterrumpida Opti Mod VS575C	Dirección
714078	Unidad de potencia ininterrumpida Opti	Dirección
721552	Silla ergonómica	Subárea Gestión Administrativa y Logística
721553	Silla ergonómica	Subárea Gestión Administrativa y Logística
721554	Silla ergonómica	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
721555	Silla ergonómica sin brazos Mod 372 Mr Yorlin	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
721556	Silla ergonómica sin brazos Mod 372 Mr Yorlin	Área Estructuras Organizacionales
721557	Silla ergonómica	Área Estructuras Organizacionales
721558	Silla de oficina	Dirección
721559	Silla ergonómica sin brazos	Área Estructuras Organizacionales
747545	Monitor Plano de 17" LCD Marca DELL	Subárea Gestión Administrativa y Logística

PLACA	DESCRIPCION	LOCALIZACION
747546	Microcomputador Marca DELL	Subárea Gestión Administrativa y Logística
747547	Microcomputador Marca DELL	Área Efectiva Organizativa
747548	Monitor Plano de 17" LCD marca DELL	Área Efectiva Organizativa
747549	Computadora marca Dell, Optiplex	Área Estructuras Organizacionales
747550	Monitor marca DELL	Área Estructuras Organizacionales
747551	Computadora marca Dell, Optiplex	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
747552	Monitor marca DELL	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
747553	Microcomputador marca DELL	Dirección
747554	Monitor plano de 17" LCD marca DELL	Dirección
755679	Silla ergonómica	Área Efectiva Organizativa
755680	Silla ergonómica sin brazos Mod 372 Mr Yorlin	Área Efectiva Organizativa
755681	Silla ergonómica marca Yorlin sin brazos	Dirección
755682	Silla ergonómica sin brazos Mod 372 Mr Yorlin	Área Estructuras Organizacionales
755683	Silla Giratoria, color negro	Área Efectiva Organizativa
755684	Silla ergonómica marca Yorlin sin brazos	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
755685	Silla ergonómica marca Yorlin sin brazos	Área Efectiva Organizativa
763083	Monitor plano LCD para computadora	Área Estructuras Organizacionales
769584	Impresora láser HP P 3005 dn	Dirección
769587	Percolador marca West Bend	Dirección
769588	Coffee Maker marca Black & Decker	Dirección
774162	Mueble modular recepción	Dirección
774176	Mueble aéreo	Dirección
774177	Mueble aéreo	Dirección
774178	Mueble modular recepción	Dirección
779901	Computadora portátil HP	Área Estructuras Organizacionales
779902	Reproductor Multimedia Epson	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
779903	Computadora DELL	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional

PLACA	DESCRIPCION	LOCALIZACION
779904	Monitor plano LCD DELL	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
779905	Computadora DELL	Área Efectiva Organizativa
779906	Monitor plano LCD DELL	Área Efectiva Organizativa
779907	Computadora DELL	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
779908	Monitor plano LCD DELL	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
779909	Computadora, marca Dell	Área Efectiva Organizativa
779910	Monitor plano, LCD, marca Dell	Área Efectiva Organizativa
808333	Computadora marca HP Compaq	Dirección
808334	"Monitor Plano de 17" LCD marca HP	Dirección
808335	Computadora marca HP Compaq	Subárea Gestión Administrativa y Logística
808336	"Monitor plano LCD, 17", marca HP	Subárea Gestión Administrativa y Logística
808337	Computadora marca HP Compaq	Área Estructuras Organizacionales
808338	"Monitor plano LCD, 17" marca HP	Área Estructuras Organizacionales
808339	Computadora marca HP Compaq	Área Estructuras Organizacionales
808340	"Monitor plano LCD, 17", marca HP	Área Estructuras Organizacionales
808341	Computadora marca HP Compaq	Área Efectiva Organizativa
808342	Monitor plano LCD 17" marca HP	Área Efectiva Organizativa
808343	Computadora marca HP Compaq	Área Estructuras Organizacionales
808344	"Monitor plano LCD, 17", marca HP	Área Estructuras Organizacionales
808345	Computadora marca HP Compaq	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
808346	Monitor plano, LCD, marca HP	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
808347	Computadora marca HP Compaq	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
808348	Monitor plano LCD, 17", marca HP	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
808349	Impresora láser, marca Brother	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
809916	Adaptador para fax	Dirección
810894	Teléfono 3Com	Área Estructuras Organizacionales

PLACA	DESCRIPCION	LOCALIZACION
810895	Teléfono 3 Com	Área Efectiva Organizativa
810896	Teléfono 3 Com	Área Estructuras Organizacionales
810897	Teléfono 3 COM	Área Estructuras Organizacionales
810898	Teléfono 3 Com	Subárea Gestión Administrativa y Logística
810899	Teléfono 3 Com	Área Efectiva Organizativa
810900	Teléfono 3 Com	Área Estructuras Organizacionales
810901	Teléfono 3 Com	Área Estructuras Organizacionales
810902	Teléfono 3 Com	Área Efectiva Organizativa
810903	Teléfono 3 Com	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
810904	Teléfono 3 Com	Subárea Gestión Administrativa y Logística
810905	Teléfono 3 Com	Área Estructuras Organizacionales
811138	Teléfono 3 Com	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
811139	Teléfono 3 Com	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
811140	Teléfono 3 Com	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
811236	Teléfono 3 Com	Área Estructuras Organizacionales
811243	Teléfono 3 Com	Área Efectiva Organizativa
811244	Teléfono 3 Com	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
811348	Teléfono 3 Com	Área Efectiva Organizativa
811687	Teléfono 3 Com	Dirección
811688	Teléfono 3 Com	Dirección
812583	Mueble modular para cómputo	Área Estructuras Organizacionales
812584	Mueble modular en L	Subárea Gestión Administrativa y Logística
812585	Mueble tipo arturito	Área Estructuras Organizacionales
812586	Mueble tipo arturito	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
812587	Mueble tipo arturito	Área Estructuras Organizacionales
812588	Mueble tipo arturito	Subárea Gestión Administrativa y Logística

PLACA	DESCRIPCION	LOCALIZACION
812589	Mueble tipo arturito	Subárea Gestión Administrativa y Logística
812590	Mueble tipo arturito	Área Estructuras Organizacionales
812591	Mueble tipo gabinete	Subárea Gestión Administrativa y Logística
812592	Gabinete aéreo	Área Estructuras Organizacionales
812593	Mueble tipo gabinete	Área Estructuras Organizacionales
815128	Facsímile marca Brother	Dirección
817583	Mueble tipo gabinete	Área Estructuras Organizacionales
824535	Computadora portátil HP Compaq	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
824536	Impresora HP 2727 nf	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
824537	UPS	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
824538	UPS	Área Efectiva Organizativa
824539	UPS	Área Estructuras Organizacionales
824540	UPS	Área Estructuras Organizacionales
824541	UPS	Subárea Gestión Administrativa y Logística
824542	UPS CDP Bsmart 706	Área Estructuras Organizacionales
824543	UPS	Área Efectiva Organizativa
848828	Mueble modular para cómputo	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
848829	Mueble modular para cómputo	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
848830	Mueble modular para cómputo	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
848830	Mueble modular para cómputo	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
848831	Mueble modular para computo	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
848832	Gavetero	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
848833	Gavetero	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
848834	Gavetero	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional

PLACA	DESCRIPCION	LOCALIZACION
848835	Gavetero	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
848836	Gabinete aéreo	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
848837	Gabinete aéreo	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
848838	Gabinete aéreo	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
848839	Gabinete aéreo	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
848840	Estantería	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
848841	Mueble para impresora	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
857286	UPS	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
873581	Computadora HP DC5800	Área Estructuras Organizacionales
873582	Monitor LCD L1710	Área Estructuras Organizacionales
873583	Computadora HP, DC 5800	Dirección
873584	Monitor LCD, L1710	Dirección
873585	Impresora HP, Láser Jet P4014n	Subárea Gestión Administrativa y Logística
879897	Horno Microondas	Dirección
879898	Computadora portátil HP, Probook 4510s	Subárea Gestión Administrativa y Logística
879899	Teléfono Ejecutivo 3Com	Dirección
879900	Mediagateway 2 Ports FXS (adaptador para fax)	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
890997	Pantalla de Proyección	Dirección
895289	Computadora HP	Área Estructuras Organizacionales
895290	Monitor LCD	Área Estructuras Organizacionales
895291	Impresora láser HP	Área Efectiva Organizativa
895292	Impresora laser HP P4014n	Dirección
924008	CPU Acer Veriton M680G	Área Efectiva Organizativa
925190	Pantalla LCD LCD Acer V193W TFT De Matriz Activa ,Negro Mate	Área Efectiva Organizativa

Anexos N° 4

**Control de Inventario de Suministros de Oficina
Dirección de Desarrollo Organizacional
2011**

**Dirección Desarrollo Organizacional
Control de Suministros de Oficina
2011**

Suministros	Unidad de medida	Inventario hasta el día viernes 16 de diciembre de 2011
Almohadillas para sellos	unidad	2
Ampos T-432	unidad	8
Ampos T-823	unidad	4
Ampos T-832	unidad	27
Archivex	unidad	14
Banderitas tape flag amarilla	unidad	7
Banderitas tape flag azul	unidad	7
Banderitas tape flag naranja	unidad	5
Banderitas tape flag roja	unidad	6
Banderitas tape flag verde	unidad	8
Borrador para lapicero tipo escobilla	unidad	6
Borrador para lápiz rectangular grande	unidad	8
Borrador para lápiz rectangular pequeño	unidad	8
Borrador para lápiz tipo lapicero	unidad	6
Borrador para pizarra	unidad	2
Carpetas colgates tamaño oficio	caja	3
Carpetas colgates tamaño carta	caja	1
Cartucho Canon Bx-3 para fax	unidad	10
Cartuchos HP color	unidad	3
Cartuchos HP negro	unidad	8
Cartulina de colores para empaste, de colores pastel (4 paq celeste-4 paq	paquetes	16
CD-R 185 MB (32x)	unidad	2
CD-R 700 MB (80 minutos)	unidad	14
Cinches metálicos	caja	20
Cinta para reloj marcador	ud	3
Cinta adhesiva mágica	unidad	15
Cinta adhesiva mediana para empaquetar (transparente) 2"	unidad	2
Cinta de lomo para empaste grande 2"	unidad	4

Suministros	Unidad de medida	Inventario hasta el día viernes 16 de diciembre de 2011
Cinta de lomo para empaste mediana 1 1/2"	unidad	5
Cinta de lomo para empaste pequeña 1"	unidad	5
Cinta máquina de escribir Olympia ES 72i	unidad	1
Cinta mecanógrafa	unidad	5
Cinta para fijar bultos o empaletizar de 4 1/2"	unidad	4
Clip de metal grande 50 mm	caja	21
Clip de metal pequeño N° 1	caja	7
Clip grande mariposa N° 1	caja	19
Clip pequeño mariposa N° 2	caja	5
Clip plástico de colores grande 50 mm	caja	13
Clip plástico de colores pequeño	caja	8
Corrector líquido	unidad	9
Corrector roller	unidad	7
Corrector para máquina de escribir	unidad	1
Dedos Felices	unidad	1
Discos compactos DVD (120 minutos 4.7 GB)	unidad	8
Diskette	unidad	6
Dispensador de cinta adhesiva	unidad	1
Engrapadora de metal grande industrial	unidad	2
Engrapadora metal grande	unidad	1
Engrapadora metal mediana	unidad	4
Empaste de goma, transparente con borde azul, 10 mm	unidad	15
Empaste de goma, transparente con borde azul, 7 mm	unidad	15
Empaste de goma, transparente con borde negro, 7 mm	unidad	15
Empaste de goma, transparente con borde negro, 12 mm	unidad	19
Empaste de goma, transparente con borde azul, 12 mm	unidad	15
Empaste de goma, transparente con borde rojo, 12 mm	unidad	14
Empaste de goma, transparente con borde negro, 9 mm	unidad	4
Empaste de goma, transparente con borde rojo,	unidad	14

Suministros	Unidad de medida	Inventario hasta el día viernes 16 de diciembre de 2011
9 mm		
Empaste duro, de goma, negro, 9 mm	unidad	4
Empaste duro, de goma, azul, 9 mm	unidad	10
Empaste dura tamaño carta	par	20
Extensiones de aluminio	par	30
Fastener de metal	caja	3
Fastener plásticos de colores	caja	9
Filminas	caja	4
Goma en barra	unidad	6
Goma líquida grande de 240 gramos o de 8 onzas	unidad	1
Goma líquida mediana de 120 gramos o de 4 onzas	unidad	1
Goma loca	unidad	2
Grapas 23/*	caja	8
Grapas 23/10	caja	14
Grapas 23/8	caja	6
Grapas 26/6 (Standard)	caja	8
Lapiceros artline 200 fine 0.4	unidad	72
Lapiceros artline ergoline roller ball super fine 0,2	unidad	30
Lapiceros azules	unidad	11
Lapiceros negros	unidad	8
Lapiceros rojos	unidad	10
Lapiceros con agarre de goma,tinta gel tsoftline 1700 0,7mm fine (tinta negra)	unidad	60
Lapices mongol	unidad	21
Lápiz de Minas 0,5	unidad	7
Ligas de hule	libra	2
Maskin Tape mediano de 1"	unidad	1
Micrófono	unidad	1
Minas en tubitos 0.5	unidad	8
Minas en tubitos 0.7	unidad	5
Mouse Pad con gel	unidad	4

Suministros	Unidad de medida	Inventario hasta el día viernes 16 de diciembre de 2011
Mouse óptico, puerto USB	unidad	2
Organizadores de escritorio	unidad	2
Organizadores de gaveta de escritorio	unidad	3
Papel bond carta	resmas	158
Papel bond de colores pastel	resmas	1
Papel bond de colores pastel 100 hojas	paquetes	5
Papel bond legal	resmas	2
Papel carbón	paquetes	1
Papel para maquina sumadora	rollo	2
Papeleras de 4 niveles, ahumada	unidad	5
Parlantes para computadora	par	2
Perforadora mediana	unidad	3
Perforadora Grande	unidad	1
Pilot fosforescente amarillo	unidad	30
Pilot fosforescente celeste	unidad	8
Pilot para pizarra acrílica azul	unidad	10
Pilot para pizarra acrílica negro	unidad	48
Pilot para pizarra acrílica rojo	unidad	6
Pilot para rotular CD	unidad	12
Pilot permanente azul	unidad	6
Pilot permanente negro	unidad	10
Pilot permanente rojo	unidad	10
Plástico adhesivo para forrar	metros	1
Prensa lotería negra 1 1/4"	unidad	11
Prensa lotería negra 2"	unidad	9
Quitipon rectangular 3 x 5 (NF 5)	unidad	14
Quitipon cuadrado 3 x 3 (NF 4)	unidad	12
Quitipon pequeño 653	unidad	11
Regla metálicas 30 cm	unidad	2
Reglas plásticas de 30 cm	unidad	1
Regletas	unidad	4
Repuesto borrador tipo lapicero	unidad	16

Suministros	Unidad de medida	Inventario hasta el día viernes 16 de diciembre de 2011
Repuesto sello Trodar 4913	unidad	3
Repuesto sello Trodat 4911	unidad	3
Repuesto sello Trodat 4912	unidad	6
Repuesto sello Trodat 4926	unidad	6
Repuesto sello Trodat 4928	unidad	3
Repuesto sello Trodat 4930-4923	unidad	3
Repuesto sello Trodat 4940-4924	unidad	7
Sacagrapas	unidad	2
Teclado USB para microcomputadora	unidad	1
Teclado US2 para microcomputadora	unidad	2
Tijera grande	unidad	2
Tijera mediana	unidad	3
Tinta para sellos negra	unidad	2
Tinta para sellos roja de 28 a 30 cc	unidad	1
Tinta para sellos azul de 28 a 30 cc	unidad	1
Tóner fotocopiadora NP 6221	unidad	9
Tóner impresora 2300 (10A)	unidad	12
Tóner impresora Brother (TN-700)	unidad	7
Tóner impresora HP P3005 dn (51A)	unidad	10
Tóner impresora HP M 2727 (53A)	unidad	6
Tóner impresora HP P4014N (64A)	unidad	15
Tóner para fax (TN-350)	unidad	4
Tornillos para tapas de 1"	par	10
Tornillos para tapas de 1/2 "	par	11
Tornillo para tapas de 1 1/2"	par	8
Tornillos para tapas de 2 1/2 "	par	4
Tornillos para tapas de 3"	par	8
Tornillos para tapas de 2"	par	8
Tornillos para tapas de 1 3/4"	par	3