

Caja Costarricense de Seguro Social  
Gerencia General  
Área Estructuras Organizacionales

**Informe Final de Gestión**

Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA  
Jefe  
Área Estructuras Organizacionales  
**Período del 06 de agosto de 2008 al 31 de diciembre de 2021**

**17 de diciembre de 2021**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b><u>1. INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>3</b>
<b><u>2. ANTECEDENTES DEL ÁREA ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES</u></b>	<b>4</b>
<b><u>3. RESULTADOS DE LA GESTIÓN</u></b>	<b>5</b>
<b><u>3.1 REFERENCIA DE LA LABOR SUSTANTIVA DEL ÁREA ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y DEL ÁREA EFECTIVIDAD ORGANIZATIVA</u></b>	<b>6</b>
<b><u>3.2 CAMBIOS EN EL ENTORNO DURANTE EL PERIODO DE GESTIÓN.</u></b>	<b>8</b>
<b><u>3.3 ESTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES</u></b>	<b>10</b>
<b><u>3.4 PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS DURANTE LA GESTIÓN.</u></b>	<b>13</b>
<b><u>4. ESTADO DE LOS PROYECTOS MÁS RELEVANTES EN EL ÁREA ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES</u></b>	<b>20</b>
<b><u>5. ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES EMITIDAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.</u></b>	<b>21</b>
<b><u>6. ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES EMITIDAS POR OTROS ÓRGANOS DE CONTROL EXTERNOS.</u></b>	<b>22</b>
<b><u>7. ESTADO ACTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS POR LA AUDITORÍA INTERNA, DURANTE EL PERIODO DE GESTIÓN.</u></b>	<b>22</b>
<b><u>8. ESTADO ACTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS DE JUNTA DIRECTIVA, DURANTE EL PERIODO DE GESTIÓN.</u></b>	<b>27</b>
<b><u>9. DETALLE DE INVENTARIO DE ACTIVOS Y SUMINISTROS DEL ÁREA ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES</u></b>	<b>29</b>
<b><u>10. SUGERENCIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DEL ÁREA ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES</u></b>	<b>30</b>
<b><u>11. OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES A OTROS ASUNTOS DE ACTUALIDAD QUE ENFRENTA EL ÁREA ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.</u></b>	<b>31</b>
<b><u>ANEXOS</u></b>	<b>32</b>
<b>ANEXOS N°1 INFORME ANUAL DE PRODUCCIÓN DEL PLAN OPERATIVO 2011</b>	<b>33</b>
<b>ANEXOS N°2 INVENTARIO DE ACTIVOS 2021</b>	<b>42</b>
<b>ANEXOS N°3 INVENTARIO DE SUMINISTROS DE OFICINA</b>	<b>48</b>

## 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 establecen la obligatoriedad de los Jerarcas y Titulares Subordinados de la administración activa, de presentar un informe final de su gestión, presento al superior jerárquico Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General, el informe en mención.

Mi gestión como jefe del Área Estructuras Organizacionales, inició el 6 de agosto de 2008 y finalizó el 31 de diciembre de 2021.

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 la transparencia, objetividad y calidad en los diversos estudios, informes técnicos, propuestas, proyectos y planteamientos, entre otros, en beneficio de los intereses institucionales y la efectividad en los servicios que otorga la Institución.

Durante el periodo de este informe, se elaboraron y actualizaron diversas metodologías de trabajo que han permitido estandarizar el desarrollo de las competencias asignas al Área Estructuras Organizacionales, permitiendo orientar a los colaboradores para que elaboren los casos requeridos 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 mantenido un clima laboral que ha permitido cumplir en forma eficaz con las competencias asignadas, en un entorno de compañerismo, actitud positiva, colaboración y crecimiento de la organización.

Se establecieron y se le dio continuidad a una serie de controles administrativos y la retroalimentación necesaria para generar un crecimiento profesional y personal de todos los funcionarios que laboran en el Área, lo cual ha creado una cultura de rendición de cuentas, donde se promovió la responsabilidad y la atención de las prioridades establecidas.

Durante el periodo de mi gestión, se otorgó capacitación en servicio a los funcionarios, se aprovecharon los cursos que desarrolla el CENDEISS, se facilitó la participación en programas de formación en centros de enseñanza superior en áreas de interés del Área, lo cual permitió el crecimiento profesional de algunos colaboradores.

Durante el periodo que asumí la responsabilidad del Área, se fortaleció la imagen y credibilidad de las autoridades superiores y funcionarios en general, por los productos elaborados, las asesorías suministradas, así como la apertura para la colaborar con la organización.

## 2. Antecedentes del Área Estructuras Organizacionales

De acuerdo con la información contenida en el documento “Genealogía Organizacional de la CCSS” de junio de 2021, a continuación, se presenta el antecedente del Área Estructuras Organizacionales:

**1998:** La Junta Directiva en la sesión N°7228, artículo 10, celebrada el 01 de junio de 1998, crea la Dirección de Desarrollo Organizacional como una instancia adscrita a la Gerencia de División Modernización y Desarrollo, con las siguientes unidades:

- Departamento de Estructuras y Sistemas Funcionales
- Departamento de Efectividad y Bienestar de la Organización.

**2004:** Mediante acuerdo de Junta Directiva en la sesión N°7860, artículo 30, del 24 de mayo de 2004, que traslada la dependencia jerárquica de la Dirección de Desarrollo Organizacional a la Gerencia de División Administrativa, producto de la supresión de la Gerencia de División de Modernización y Desarrollo.

**2007:** La Junta Directiva en el artículo 4 de la sesión N°8136, celebrada el 01 de marzo de 2007, aprueba la modificación de la estructura organizacional interna de la Dirección de Desarrollo Organizacional, según se establece a continuación:

Nomenclatura anterior	Nomenclatura aprobada 2007
Departamento Estructuras y Sistemas Funcionales	Área Estructuras Organizacionales
Departamento Efectividad y Bienestar de la Organización	Área Efectividad Organizativa
	Área Desarrollo de la Cultura Organizacional
	Subárea Gestión Administrativa y Logística

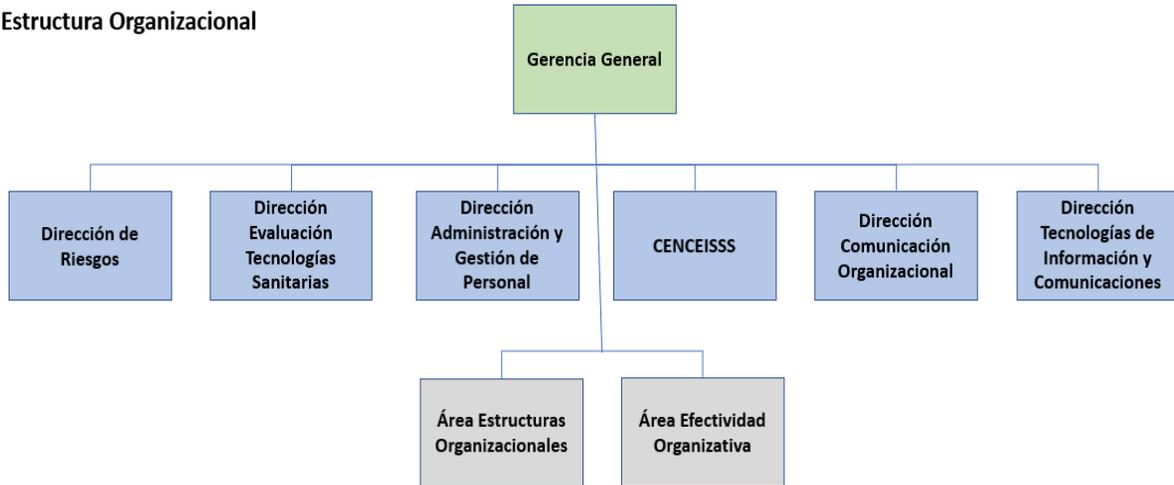
**2013:** Por Resolución Administrativa GA-28448-13 del 04 de octubre de 2013, suscrita por el Gerente Administrativo, el Área de Desarrollo de la Cultura Organizacional de la Dirección de Desarrollo Organizacional se adscribió a la Dirección de Administración y Gestión de Personal.

**2017:** Por Resolución Administrativa GA-43092-2017 del 19 de diciembre de 2017, las dos Áreas y la Subárea de la Dirección Desarrollo Organizacional, se adscribieron jerárquicamente a la Dirección de Sistemas Administrativos.

**2020:** Por acuerdo de la Junta Directiva en el artículo 4º de la Sesión N°9144 del 07 de diciembre de 2020, acordó aprobar la modificación de la adscripción jerárquica de las Áreas Estructuras Organizacionales y Efectividad Organizativa de la Dirección de Sistemas Administrativos de la Gerencia Administrativa a la Gerencia General.

Con base en este acuerdo, las Áreas Estructuras Organizacionales y Efectividad Organizativa se reflejan en el organigrama de la Gerencia General que se presenta a continuación:

Caja Costarricense de Seguro Social  
Gerencia General  
Estructura Organizacional



### 3. Resultados de la Gestión

Con respecto a la gestión desarrollada durante el periodo 2008 al 2021, en el Área Estructuras Organizacionales están disponibles los respectivos informes de gestión y resultados, en los cuales se presentan las acciones realizadas y la productividad, los cuales están respaldados en los archivos y registros físicos como digitales. 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, pueden ser solicitados a esta unidad.

Lo correspondiente a la gestión del 2021, se adiciona en el [anexo N°1](#), el informe anual de cumplimiento del plan operativo de ese periodo, presentado a las autoridades institucionales respectivas, como parte del proceso de rendición de cuentas.

A continuación, se presenta la información requerida en la normativa vigente, con respecto a la gestión desarrollada:

### **3.1 Referencia de la labor sustantiva del Área Estructuras Organizacionales y del Área Efectividad Organizativa**

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, estas Áreas orientan su accionar al logro de los siguientes objetivos:

#### **Objetivo del Área Estructuras Organizacionales**

- Establecer las estructuras funcional y organizativa en el ámbito institucional, en respuesta a las demandas del entorno y las estrategias de la organización.

#### **Objetivo del Área Efectividad Organizativa**

- Suministrar el apoyo técnico para que los responsables de las unidades de trabajo implementen las estructuras funcional y organizacional aprobadas por la Junta Directiva.

Para el desarrollo de la Gestión Técnica, como jefatura del Área Estructuras Organizacionales es *“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.”*

Asimismo, como jefatura a cargo 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.”*

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

#### **Área Estructuras Organizacionales**

- *Implementar las políticas enfocadas al desarrollo de la estructura organizacional, con el propósito de lograr una prestación de servicios efectiva y eficaz.*
- *Elaborar, actualizar e implementar metodologías de trabajo, con el fin de facilitar el diseño de la estructura funcional y organizacional de la Institución.*
- *Elaborar los estudios de diseño, rediseño, reorganización y reestructuración de las estructuras funcional y organizacional en el ámbito institucional, con el propósito de enfocar la organización a la satisfacción de los usuarios de los servicios y lograr efectividad en el desarrollo de la gestión.*

- *Realizar investigaciones de nuevas corrientes de administración y de organización, a efecto de modernizar las estructuras funcionales y organizacionales de la Institución y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en el cumplimiento de la misión institucional.*
- *Diseñar modelos de organización genéricos, con la finalidad de que las unidades de trabajo institucionales de similar complejidad y resolutivez, implementan en forma efectiva los procesos sustantivos y de apoyo definidos.*
- *Mantener actualizado el organigrama jerárquico de la Institución, a efecto de contar con un instrumento que refleje la organización formal vigente.*
- *Asesorar y colaborar con las diversas unidades de trabajo en la propuesta e implementación de cambios funcionales, con el propósito de lograr mayor efectividad en la gestión.*
- *Otorgar asesoría técnica a los funcionarios de los diversos centros de trabajo designados para participar en la elaboración de las propuestas organizativas, con el fin de contribuir a la actualización de la organización y responder en forma eficiente y eficaz a las demandas de los usuarios.*
- *Realizar diagnósticos de organización en las diversas unidades de trabajo que solicitan estudios técnicos, con el objeto de determinar la problemática que afecta el desarrollo de la gestión y de utilizarlos como insumo, en el diseño, rediseño y reestructuración organizacional.*
- *Promover la facultación para la toma de decisiones de los niveles operativos, a efecto de agilizar la prestación de los servicios, generar soluciones cerca de donde ocurre la acción y dotar de mayor capacidad de resolución y de autoridad a los diferentes niveles de la organización.*
- *Participar en la formulación de la regulación y la normativa técnica relacionada con el área de actividad, para lograr mayor efectividad en la prestación de los servicios.*
- *Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos.*

### **Área Efectividad Organizativa**

- *Asesorar y apoyar técnicamente la implementación de los estudios organizacionales aprobados, con la finalidad de que se cumplan los acuerdos de la Junta Directiva y de facilitar el desarrollo del proceso.*
- *Analizar en forma proactiva el funcionamiento de las estructuras organizacionales de las unidades de trabajo, con el fin de proponer a las autoridades superiores los ajustes que se consideren necesarios.*
- *Diseñar y actualizar metodologías de trabajo en su ámbito de competencia, con el objeto de facilitar el desarrollo interno de la gestión.*

- *Promover el desarrollo de actividades para que el personal asimile los cambios organizacionales, con la finalidad de mejorar el clima laboral y facilitar la implementación de los ajustes en la organización.*
- *Aplicar las políticas y estrategias vigentes para la implementación y análisis de las estructuras organizacionales, a efecto de lograr la efectividad organizacional.*
- *Desarrollar proyectos específicos en su ámbito de competencia, con la finalidad de incrementar la eficiencia y la productividad de la organización.*
- *Participar en la formulación de la regulación y la normativa técnica relacionada con el área de actividad, para lograr mayor efectividad en la prestación de los servicios.*
- *Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos.*

### **3.2 Cambios en el entorno durante el periodo de gestión.**

Como se indicó, el Área Estructuras Organizacionales es la instancia técnica institucional para elaborar los estudios organizacionales a nivel institucional, relacionados con el diseño, rediseño, reestructuración y reorganización administrativa.

No obstante esta competencia, con base en el informe del “equipo de especialistas nacionales nombrado para el análisis de la situación del seguro social”, se planteó la recomendación R56 orientada a “*Reestructurar el nivel central, simplificándolo y reduciendo su tamaño*”, la Junta Directiva en el artículo 9 de la sesión N°8532 del 22 de setiembre de 2011, solicitó a la Presidencia Ejecutiva, realizar lo siguiente:

*“...una revisión de la estructura organizacional de la Presidencia Ejecutiva y de las Gerencias, en sus diferentes dependencias, sus tareas, proyectos, costos, duplicación de funciones, ...”*

Para atender este acuerdo, la Presidencia Ejecutiva conformó un Equipo Técnico Intergerencial, con el propósito de analizar la situación prevaleciente en el nivel central y mediante el oficio PE-53379-11 del 18 de noviembre de 2011, comunicó lo siguiente:

*“...que instruyó a la Dirección de Desarrollo Organizacional, suspender los estudios de estructura organizacional que se encuentren en proceso y pendientes de asignar, requeridos por las autoridades superiores y la Auditoría Interna y no recibir nuevos requerimientos en esta materia, en espera de que el Equipo Técnico Intergerencial presente el informe solicitado, se analicen y valoren sus resultados por la Presidencia Ejecutiva y la Junta Directiva.”*

Producto del Diagnóstico de la Estructura Funcional y Organizacional del Nivel Central, elaborado por el Equipo Técnico Intergerencial, la Junta Directiva en el artículo 2, acuerdo segundo, de la sesión N°8598 del 28 de agosto de 2012, acordó *“...instruir a la Administración para que inicie el proceso de reestructuración, según el “Plan funcional y organizacional del Nivel Central.”*

La responsabilidad de la reestructuración organizacional del nivel central fue delegada en los Gerentes y la Dirección de Desarrollo Organizacional a través de su unidad técnica (Área Estructuras Organizacionales) le correspondió otorgar la asesoría al nivel central cuando le fuera requerida. Además, colaboró con la Gerencia Administrativa, quien fue designada por la Junta Directiva como coordinador gerencial del proceso, en la elaboración del cronograma macro de trabajo, el seguimiento y la elaboración del informe para la Junta Directiva.

Posteriormente, debido a que el proceso no se estaba culminando, la Junta Directiva en el artículo 17, acuerdo tercero, de la sesión N°8755 del 11 de diciembre de 2014, resolvió *“recomendar a la Presidencia Ejecutiva que presente a la Junta Directiva una propuesta de reestructuración del Nivel Central, considerando la contratación de apoyo externo para su diseño...”*

Con base en este acuerdo, la Junta Directiva, acordó designar un Director del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central y en el artículo 24° de la sesión N°8795, celebrada el 20 de agosto de 2015, *“...instruyó a la Presidencia Ejecutiva para iniciar el procedimiento de contratación administrativa aplicando la vía de excepción entre sujetos de derecho público con la UCR-CICAP.”*

Posteriormente, la Junta Directiva en el acuerdo segundo, artículo 5° de la sesión N°9163, celebrada el 11 de marzo de 2021, estipuló: *“Ratificar la competencia de la elaboración y aval de estudios que modifiquen la estructura funcional y organizacional del nivel central exclusivamente en el Proyecto de Reestructuración Organizacional del nivel central de la CCSS, durante el tiempo que se encuentre vigente dicho proyecto.”*

A la fecha del presente informe final, el proceso de reestructuración organizacional del nivel central se encuentra en desarrollo y actualmente está a cargo de la Dirección del Proyecto, motivo por el cual, desde setiembre de 2011, el Área Estructuras Organizacional ha estado inhibida para realizar estudios organizativos en el nivel central, concentrando las actividades de esta naturaleza en los ámbitos regional y local, centros especializados y centros de producción.

No obstante esta inhibición, a solicitud de las autoridades gerenciales, el Área Estructuras Organizacionales colaboró en la elaboración de algunas propuestas organizativas que por la urgencia de los requerimientos, se presentaron y fueron aprobados por la Junta Directiva o el nivel gerencial, según corresponda a la prioridad establecida por las autoridades superiores.

### 3.3 Estado de la autoevaluación de sistema de control interno del Área Estructuras Organizacionales

La Ley General de Control Interno N°8292, fue establecida en el 2002 y desde el 2003 la institución ha iniciado una serie de acciones para implementar este sistema.

Como responsable del Área Estructuras Organizacionales desde el 2008, se ha realizado la autoevaluación establecida en la Ley General de Control Interno, lo cual ha permitido implementar una serie de acciones de mejora en la gestión, fortalecer el sistema de control interno, se planifican y se realizan sesiones mensuales con los colaboradores, se mantiene un control del cumplimiento de los acuerdos de Junta Directiva, los informes de Auditoría Interna, las solicitudes de trabajo de las diversas autoridades del nivel central, regional y local, el desarrollo del plan operativo, entre otros aspectos.

Adicionalmente, se documentó en los respectivos diagramas de procesos, las actividades sustantivas del Área, se actualizaron las metodologías de trabajo, así como el “Manual de Políticas y Normas para la modificación de la estructura organizacional de la Institución”.

Durante el transcurso de los diversos periodos, la herramienta de autoevaluación ha sido objeto de variaciones importantes por parte de la instancia técnica en la materia, con el propósito de adaptarla a las responsabilidades de la Institución.

En el presente cuadro, se presenta los resultados de la Autoevaluación de la Gestión 2021, correspondiente al Área Estructuras Organizacionales, que se entregó al Área Gestión de Control Interno de la Dirección de Sistemas Administrativos y que fue incorporada en el SherePoint de esa unidad, cumpliendo de esta forma con lo regulado institucionalmente en esta materia:

**Gerencia General  
Área Estructuras Organizacionales  
Autoevaluación de la Gestión 2021**

Ítem evaluado	Descripción	Tiene actividades de control:	Tiene designados los responsables para aplicar los controles:	Documenta las actividades de control:	Divulga las actividades de control:	Perfeccionamiento de controles	
						Acción de Mejora	Riesgo identificado
1)	Compromiso Superior	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	

## Informe final de gestión Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA

Ítem evaluado		Descripción	Tiene actividades de control:	Tiene designados los responsables para aplicar los controles:	Documenta las actividades de control:	Divulga las actividades de control:	Perfeccionamiento de controles	
							Acción de Mejora	Riesgo identificado
2)	Ética	Promoción de actividades y elementos para la <u>divulgación de la ética</u> (misión, visión, valores institucionales, principios filosóficos, código de ética, directrices de ética, Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, Grupos GEVI).	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	
3)	Planificación	Desarrolla un <u>proceso formal de planificación</u> para el cumplimiento de los objetivos planteados mediante el establecimiento de las metas, monitoreo constante, rendición de cuentas, ajustes en la gestión.	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	
4)	Presupuesto	<u>Gestión del presupuesto</u> mediante la solicitud de necesidades y distribución del recurso económico asignado para realizar las actividades planificadas, que contemple al menos una de las siguientes etapas: Formulación, Asignación, Ejecución, Control y Evaluación.	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	
5)	Recurso Humano	<u>Asignación formal de las labores</u> para la prestación de los servicios, que deben ser realizadas por los funcionarios, considerando la <u>segregación de las actividades</u> para minimizar el riesgo de que solo una persona ejecute, registre, autorice y apruebe.	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	
6)	Recurso Humano	<u>Gestión del conocimiento</u> mediante capacitaciones y otras actividades realizadas a los funcionarios en los temas requeridos para la prestación de los servicios al usuario interno y externo.	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	
7)	Recurso Humano	<u>Reclutamiento y selección de personal</u> : solicitud, selección y contratación del recurso humano requerido para el desarrollo de las actividades.	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	
8)	Recurso Humano	<u>Administración del personal</u> (acciones de personal, movimientos de personal, vacaciones, planillas, permisos, licencias y otros).	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	TI-01: Falla en los sistemas informáticos

## Informe final de gestión Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA

Ítem evaluado	Descripción	Tiene actividades de control:	Tiene designados los responsables para aplicar los controles:	Documenta las actividades de control:	Divulga las actividades de control:	Perfeccionamiento de controles		
						Acción de Mejora	Riesgo identificado	
9)	Organización	Rotación de labores considerando la viabilidad (perfil del puesto y competencias).	No aplica					
10)	Adquisiciones	Contratación Administrativa: Gestión de abastecimiento de bienes y servicios requeridos en al menos en una de las siguientes etapas: Planificación, Formalización, Ejecución Contractual.	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	
11)	Patrimonio	Gestión de los <u>suministros, materiales, instrumental médico</u> e insumos (Protección, custodia, inventario, correcto uso)	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	
12)	Patrimonio	Gestión de los <u>medicamentos</u> (Protección, custodia, inventario y correcto uso).	No aplica					
13)	Patrimonio	Gestión del <u>mobiliario, equipo de oficina y equipo de cómputo</u> (Protección, custodia, inventario, correcto uso y mantenimiento).	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	
14)	Patrimonio	Gestión del <u>equipo médico</u> (Protección, custodia, inventario, correcto uso y mantenimiento).	No aplica					
15)	Patrimonio	Gestión del <u>equipo industrial</u> (Protección, custodia, inventario, correcto uso y mantenimiento).	No aplica					
16)	Patrimonio	Gestión de los <u>vehículos</u> (Protección, custodia, inventario, correcto uso y mantenimiento).	No aplica					
17)	Gestión Documental	Gestión de la <u>información física</u> , que permita obtener, procesar, generar y comunicar, de una forma efectiva los documentos, considerando aspectos normativos como plazos de resguardo, delimitación de accesos a la información, respaldos, entre otros.	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	OP-01: Pérdida de información física
18)	Sistemas de Información	Gestión de la <u>información digital</u> , que permita obtener, procesar, generar y comunicar, de una forma efectiva los documentos, considerando aspectos normativos como plazos de resguardo, delimitación de accesos a la información, respaldos, entre otros	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	TI-05: Pérdida de información digital

Ítem evaluado	Descripción	Tiene actividades de control:	Tiene designados los responsables para aplicar los controles:	Documenta las actividades de control:	Divulga las actividades de control:	Perfeccionamiento de controles	
						Acción de Mejora	Riesgo identificado
19)	Clima Organizacional	Si	Si	Todas	A todos los funcionarios	Mantener gestión de las actividades de control	

### 3.4 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:

- Elaboración de los siguientes documentos organizativos más relevantes aprobados por la Junta Directiva y los niveles gerenciales:
  - ✓ Manual de organización de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, setiembre 2008. Aprobado por la Junta Directiva en el artículo 1 de la sesión N°8284 del 18 de setiembre de 2008.
  - ✓ Manual de organización de la Dirección de Bienestar Laboral, setiembre 2008. Aprobado por la Junta Directiva en el artículo 1 de la sesión N°8284 del 18 de setiembre de 2008.
  - ✓ Manual de organización del Área Gestión Notarial de la Dirección Jurídica. Aprobado por la Junta Directiva en el artículo 14° de la sesión No 8367 del 30 de junio de 2009.
  - ✓ Modelo funcional y organizacional del Departamento de Hemato-Oncología en los Hospitales Nacional Generales y Hospital Nacional de Niños, agosto 2009. Aprobado por la Junta Directiva en el artículo 3, acuerdo primero, de la sesión N°8371 del 13 de agosto de 2009.
  - ✓ Perfil Funcional para la Atención del Cáncer, Aprobado por la Junta Directiva en el artículo 3, acuerdo primero, de la sesión N°8371 del 13 de agosto de 2009.

- ✓ Manual de organización Subárea Patrimonio Cultural de la Dirección de Comunicación Organizacional. Aprobado por la Junta Directiva en el artículo 15° de la sesión N°8429 del 11 de marzo de 2010.
- ✓ Manual de Organización de la Dirección de Coberturas Especiales noviembre 2010. Aprobado por la Junta Directiva el artículo 3° de la sesión N°8477, celebrada el 06 de noviembre de 2010.
- ✓ Modelo Funcional y Organizacional del Área Financiero-Contable en los Establecimientos de Salud, diciembre 2010. Aprobado por la Junta Directiva el artículo 45 de la sesión N°8484 del 09 de diciembre de 2010.
- ✓ Manual de Organización de la Dirección de Comunicación Organizacional (actualización, diciembre 2010). Aprobado por la Junta Directiva el artículo 16 de la sesión N°8482 del 02 de diciembre de 2010.
- ✓ Manual de Organización de la Dirección Actuarial y Económica, febrero 2011. Aprobado por la Junta Directiva el artículo 6 de la sesión N°8495 del 03 de marzo de 2011.
- ✓ Manual de organización Subárea Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios. Aprobado por la Junta Directiva en el artículo 31° de la sesión 8515 del 30 de junio de 2011.
- ✓ Manual de Organización Dirección de Planificación Institucional (actualización). Aprobado por la Junta Directiva en el artículo 65 de la sesión N°8546 del 17 de noviembre de 2011.
- ✓ Modelo de Gestión del CIPA agosto 2014, que contiene: Diagnóstico de la gestión, Procedimiento propuesto, Modelo de Gestión propuesto y el Perfil Funcional del CIPA. Aprobado por la Gerencia Administrativa con la nota GA-20555-14 del 08 de setiembre de 2014.
- ✓ Manual de organización Dirección Calificación de la Invalidez, actualización aprobada por la Junta Directiva en el artículo 27° de la sesión No 8801, del 17 de setiembre de 2015.
- ✓ Perfil Funcional del Centro de Atención de Emergencias y Desastres (C.A.E.D), setiembre 2016. Aprobado por la Junta Directiva en la sesión N°8878 del 8 de diciembre de 2016.
- ✓ Manual de Organización del Departamento de Cirugía del Hospital México, diciembre 2017. Remitido a la Dirección Administración y Gestión de Personal con la nota AEOR-192-2017 21 de diciembre de 2017.

- ✓ Manual de Organización del Centro Nacional de Imágenes Médicas, abril 2017. Aprobado por la Junta Directiva en artículo 28° de la sesión N°8960, celebrada el 22 de febrero de 2018.
- ✓ Perfil Funcional Programa Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud, marzo 2018. Remitido con la nota AEOR-032-2018 del 12 de marzo de 2018.
- ✓ Perfil Funcional Programa Nacional de Tamizaje Neonatal, mayo 2018. Avalado por la Dirección General del Hospital Nacional de Niños con la nota DG-HNN-968-18 del 18 de mayo de 2018.
- ✓ Perfil Funcional de los Servicios de Emergencias de Hospitales, diciembre 2018. Avalado por la Gerencia Médica con la nota GM-S-16360-2018 del 3 de diciembre de 2018.
- ✓ Perfil Funcional del Servicio Consulta Externa del Hospital México, diciembre 2018. Avalado por la Dirección General del Hospital México con la nota DGHM-0125-2019 del 14 de enero de 2019.
- ✓ Perfil Funcional Unidad Medicina Reproductiva de Alta Complejidad, adscrito al Servicio de Ginecología del Hospital de Las Mujeres Dr. Adolfo Carit Eva, abril 2019 y avalado por la Gerencia Médica con la nota GM-MDE-5653-2019 del 09 de mayo de 2019.
- ✓ Perfil Funcional Programa por Resultados CCSS-Banco Mundial, diciembre 2010. Remitido a la Presidencia Ejecutiva con la nota DSA-AEOR-0098-2019 del 11 de diciembre de 2019.
- ✓ Perfil Funcional del Servicio Consulta Externa del Hospital Nacional de Las Mujeres Dr. Adolfo Carit Eva, diciembre 2019. Avalado con la Dirección General del Hospital Nacional de Las Mujeres con el oficio DG-3325-12-19 del 18 de diciembre de 2019.
- ✓ Manual de Organización del Centro Nacional de Oftalmología, diciembre 2019. Avalado por la Gerencia Médica con la nota GM-MDD-2407-2020 del 26 de febrero de 2020 y está pendiente la aprobación de la Junta Directiva.
- ✓ Manual de Organización del Centro Nacional de Citologías, agosto 2020. Avalado por la Dirección de Centros Especializados con la nota GM-DICE-0398-2020 del 07 de julio de 2020 y está en proceso de aval de la Gerencia Médica y su posterior trámite de aprobación de la Junta Directiva.

- ✓ Perfil Funcional Servicios de Farmacia en los establecimientos de salud, julio 2020. Remitido a la Dirección Administración y Gestión de Personal con la nota DSA- AEOR-0057-2020 del 17 de julio de 2020.
  - ✓ Manual de Organización Dirección Instrucción de Procedimientos Administrativos, diciembre 2020. Remitido a la Dirección de Sistemas Administrativos con la nota DSA- AEOR- 0096- 2020 del 17 de diciembre de 2020, para efectos de información.
  - ✓ Perfil Funcional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células, diciembre 2020. Avalado por la Gerencia Médica con la nota GM-1938-2021 del 10 de febrero de 2021.
  - ✓ Manual de Organización del Laboratorio de Órtesis y Prótesis, abril 2021. Aprobado por la Junta Directiva en el artículo 15 de la sesión N°9206 del 09 de setiembre de 2021.
  - ✓ Manual de Organización Direcciones de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud (DRIPSS), setiembre 2021. Avalado por la Gerencia General con la nota GG-3530-2021 del 22 de octubre de 2021 y está pendiente la aprobación de la Junta Directiva.
  - ✓ Adicionalmente, se han elaborado actualización de los manuales de organización de diversas unidades del nivel central, considerando los acuerdos de Junta Directiva y Resoluciones Administrativas de cambio de adscripción jerárquica de unidades emitidas por el nivel gerencial.
- Actualización del 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 16 de la sesión N°8683, celebrada el 05 de diciembre de 2013.

Este Manual establece la regulación y la normativa técnica para el diseño de la estructura organizacional superior 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 de la Institución.

La aplicación de esta normativa permite ubicar a las diversas unidades de trabajo en el contexto organizacional de la Institución, con elementos que define 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.

Con la actualización de este marco normativo, permitió establecer la norma para dirimir las discrepancias en las propuestas elaboradas por el Área Estructuras Organizacionales y la unidad o nivel gerencial objeto de estudio.

- Diferenciación técnica a nivel institucional de las nomenclaturas utilizadas para identificar las unidades de prestación directa en 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.

- Elaboración del documento Organización Administrativa de la CCSS a nivel Central, Regional y Local.

Este documento contiene un compendio de la organización administrativa de la Caja Costarricense de Seguro Social a Nivel Central, Regional y Local actualizado al 19 de noviembre de 2021, el cual se constituye en una fuente de información para la consulta de los diversos funcionarios y autoridades superiores en el ámbito institucional que requieren conocer y ahondar sobre la situación organizacional formal de la Institución.

Se desarrolló un esfuerzo importante para elaborar el compendio de la estructura organizacional de la CCSS que se actualiza cada año, con información a detalle de las unidades formales a nivel central, regional y local, los manuales y modelos organizativos vigentes aprobados por la Junta Directiva, las resoluciones administrativas emitidas por el nivel gerencial de cambio de adscripción jerárquica de instancias y otros documentos ratificados por dicho órgano colegiado. Además, contiene los organigramas y datos de la red de servicios financieros (Sucursales) y de salud (hospitales, centros especializados y áreas de salud), así como los centros de producción.

Como complemento, se incluye información relacionada con la organización de los Servicios de Salud, elaborada por el Área de Análisis y Proyección de Servicios de Salud de la Dirección de Proyección de Servicios de Salud, instancia adscrita a la Gerencia Médica.

El instrumento está disponible en forma digital en el siguiente link: <https://intranet.ccss.sa.cr/Organizacion/GA/DDO/SitePages/Inicio.aspx>.

- Elaboración del documento Genealogía Organizacional de la CCSS. (remitido a la Gerencia General con el oficio GG-AEOR-0044-2021 del 30 de junio de 2021).

Este instrumento contiene la sinopsis de la estructura organizacional de la Caja Costarricense de Seguro Social a partir del 2000, constituyéndose en un documento de consulta para las autoridades gerenciales, jefaturas y funcionarios de la Institución que desean conocer la historia organizacional de la Institución, así como constituirse en un instrumento de apoyo para los trabajos de investigación que se realicen.

La primera etapa de la genealogía organizacional se desarrolló en el nivel central, para lo cual se una investigación documental del periodo 2000-2020 de las diversas unidades adscritas, contenidas en las memorias institucionales, los manuales de organización aprobados por la Junta Directiva y sus respectivos acuerdos que los sustentan, resoluciones administrativas de cambios de adscripción jerárquica emitidos por el nivel gerencial, permitiendo con ello contar con información veraz de la evolución organizacional que han tenido las instancias del nivel central.

El reto es continuar con los Niveles Regional y Local que por su diversidad se requiere realizar una labor de investigación documental ardua, para disponer de la historia de las unidades que se han conformado en este ámbito institucional.

Asimismo, es fundamental darle continuidad con la actualización de este documento, así como ampliar el periodo de análisis, para abarcar periodos anteriores al 2000, con el propósito de que la Institución disponga de la información relacionada con el origen de sus unidades.

Para la Institución es importante disponer de la historia organizacional, por cuanto contribuye en gran medida a fortalecer la cultura organizacional y a lograr el sentido de pertenencia de los funcionarios con la organización, por ello, se consideró pertinente disponer de un documento de esta naturaleza, el cual no se disponía del mismo.

- Apoyar el proceso de reestructuración organizacional del nivel central, mediante la elaboración de documentos que faciliten el desarrollo de este y la gestión gerencial, a saber:
  - ✓ Marco General para la Reestructuración Organizacional del Nivel Central. (aprobado por la Junta Directiva en agosto 2012 y su actualización en octubre 2015).
  - ✓ Delegación de autoridad a la Presidencia Ejecutiva y Gerencias para que, mediante la emisión de una resolución administrativa, realicen cambios de adscripción jerárquica de unidades de trabajo, modificando lo definido en el respectivo manual de organización aprobado por la

Junta Directiva, como avance del proceso de reestructuración organizacional del nivel central. (aprobado por la Junta Directiva en artículo 21° de la sesión N°8658, celebrada el 29 de agosto de 2013). También se diseñó el formato de la resolución administrativa que fue aplicada por las autoridades superiores.

- ✓ Participación en el equipo intergerencial que elaboró los Términos de Referencia para la contratación de la organización externa que realizaría la reestructuración organizacional del nivel central, así como el perfil del Director del Proyecto de Reestructuración Organizacional. (aprobado por la Junta Directiva en el artículo 24 de la sesión N°8795 del 20 de agosto de 2015).
- ✓ Instrumentos técnicos como apoyo al Proyecto de Reestructuración:
  1. “Guía para elaborar el manual de reestructuración organizacional del nivel central”. Este instrumento plantea una guía macro para desarrollar en forma integral la reestructuración organizacional del nivel central con una visión de integralidad y unicidad de este ámbito institucional, permitiendo con ello, contar con un único documento para ser presentado al aval de la Gerencia General y aprobación de la Junta Directiva.
  2. “Guía para elaborar Manuales de Organización en el marco de la Reestructuración Organizacional del nivel central de la CCSS”. Esta guía permite ordenar y sistematizar los contenidos técnicos de los estudios que se elaboren, constituyéndose en una herramienta que facilite la elaboración del documento organizativo que desarrollarán los equipos de trabajo que conforme la Dirección del Proyecto.

Estas guías fueron remitidas al Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central con la nota GG-AEOR-0052-2021 del 30 de julio de 2021.

**b) Elaboración de los siguientes instrumentos técnicos que orientan, estandarizan y apoyan el desarrollo de la gestión en el Área Estructuras Organizacionales:**

- Manual de políticas y normas para la modificación de la estructura funcional y organizacional de la Institución.
- Organización Administrativa de la CCSS a nivel Central, Regional y Local.
- Genealogía Organizacional del Nivel Central de la CCSS.
- Guía para la elaboración de manuales de organización. Diciembre 2020.
- Instrumento de recopilación de información para elaborar perfiles organizacionales.

**c) Otros logros relevantes del Área:**

- Apoyar a la Dirección del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central en su nueva etapa a partir de enero 2021, otorgando la asesoría y el acompañamiento técnico a los diversos equipos conformados que elaboran las propuestas de las diversas unidades asignadas.
- Posicionamiento del Área Estructuras Organizacionales en el ámbito institucional, lo cual ha significado el respeto del criterio técnico en los diversos estudios organizacionales que se realizan y en las consultas que plantean las diversas autoridades de la Institución en los ámbitos central, regional y local.
- Participación de las diversas autoridades de la Institución en los cuales se realizan estudios técnicos de la estructura funcional y organizacional, con el propósito de analizar la propuesta elaborada y facilitar su implementación cuando la apruebe la Junta Directiva.
- Promover la profesionalización de los funcionarios del Área, para disponer de personal con mayores conocimientos y criterios que permitan fortalecer los procesos de investigación y análisis de las diversas unidades de trabajo.
- Consecuencia del rol estratégico que ha tenido el Área en la Institución, 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.
- Participar en la Comisión de Reestructuración de Junta Directiva en el periodo 2013-2014, como miembro activo para el análisis de las propuestas planteadas por los Gerentes.

**4. Estado de los proyectos más relevantes en el Área Estructuras Organizacionales**

Durante el periodo de gestión (2008-2021), el Área Estructuras Organizacionales no tuvo proyectos gerenciales o institucionales asignados en forma directa. No obstante, por el conocimiento y capacidad técnica de los funcionarios, han integrado equipos de trabajo para desarrollar proyectos de interés institucional, como por ejemplo el Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central y el Proyecto de Fortalecimiento para la Prestación de Servicios de Salud.

## 5. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.

Se han cumplido en forma satisfactoria los trabajos solicitados por la Contraloría General de la República en los cuales las autoridades superiores han considerado pertinente la participación del Área Estructuras Organizacionales.

Entre los temas que se han atendido o participado en el presente periodo están los siguientes:

- Disposición 4.1, inciso i) del informe DFOE-SOC-IF-30-2009 que establece:

*“i. La instancia responsable de decidir cuándo un sistema de información debe ser desarrollado por la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones y cuando esa labor puede ser delegada a un Centro de Gestión Informática, así como los criterios técnicos asociados a los sistemas por desarrollar que esa instancia debe tomar en cuenta para esa toma de decisiones”*

Para atender esta disposición, se modificaron los manuales de organización de la de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, y de los Centros de Gestión Informática, aprobados por la Junta Directiva en el artículo 32 de la sesión No 8658, celebrada el 29 de agosto de 2013.

- Disposición 4.5 del Informe DFOE-SOC-IF-00014-2019 Auditoría de carácter especial sobre la planificación de los servicios de salud y de la infraestructura de apoyo en la Caja Costarricense de Seguro Social, solicita la reactivación de la comisión de trabajo con la participación de representantes institucionales, que establece:

*4.5 Actualizar y publicar el Reglamento General de Hospitales Nacionales y el Reglamento General del Sistema Nacional de Salud, en coordinación con la CCSS. Dicha normativa deberá contemplar al menos aspectos como: la clasificación, y la descripción de los recursos y funciones de los diferentes tipos de hospital del país. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a esta Contraloría General, informes trimestrales de avance sobre la revisión de los reglamentos mencionados, iniciando el 31 de enero de 2020, y terminando el 31 de agosto de 2020. Posteriormente, remitir a más tardar el 30 de noviembre de 2020, una certificación que haga constar que los reglamentos fueron debidamente actualizados y publicados.*

Para atender esta disposición, se conformó una comisión interinstitucional CCSS-Ministerio de Salud, coordinada por un funcionario de ese ente rector, con sesiones cada 15 días donde se analizan y plantean las reformas a los reglamentos señalados por la Contraloría General de la República. Dos funcionarios del Área Estructuras Organizacionales participan en forma activa en el desarrollo de los análisis y planteamientos de mejora de la normativa.

- Disposición 4.8 del Informe DFOE- SOC-IF 0013 “Auditoría de Carácter Especial sobre Gobernanza de los Procesos de Contratación en la CCSS”, que establece:

*“4.8. Elaborar un análisis de la estructura organizacional vigente y del personal requerido para asumir las funciones correspondientes de una secretaría corporativa, y someter a aprobación de la Junta Directiva, una propuesta al respecto, así como del respectivo “Manual organizacional y de funciones”. Adicionalmente, en caso de que proceda, divulgar e implementar De conformidad al tema estratégico, en caso de que corresponda.”*

Para atender esta disposición, se elaboró la propuesta del manual de organización de la Secretaría de Junta Directiva que fue remitida al Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central con la nota GG-AEOR-0120-2021 del 13 de diciembre de 2021, con el propósito de contar con el aval y gestionar el trámite de aprobación ante la Junta Directiva.

## **6. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones emitidas por otros órganos de control externos.**

El Área Estructuras Organizacionales no tiene disposiciones de otros órganos de control externo por atender.

## **7. 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.

Como parte del mecanismo de rendición de cuentas que se realiza en el Área Estructuras Organizacionales, en forma periódica se remite al superior jerárquico y con copia a cada gerencia, el informe de seguimiento relacionado con la atención de las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, requeridos por el nivel gerencial a nuestra unidad de trabajo.

Es importante mencionar que estas recomendaciones se atienden como parte de los objetivos del Área, sin embargo, debido a que se está colaborando en forma prioritaria con el Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, otorgando la asesoría y acompañamiento a los equipos de trabajo conformados que desarrollarán los análisis de las diversas unidades de este ámbito institucional, algunos de los estudios requeridos se están desarrollando en forma paralela y otros están pendientes.

A continuación, se presenta la información de las recomendaciones de la Auditoría Interna en proceso o pendientes de atender al 30 de noviembre de 2021:

## GERENCIA ADMINISTRATIVA

<b>Informe</b>	ASS-146-R-2009 / SASS-09-146-2011 / SASS-06-146-03-2013 / SASS-09-146-04-2014
<b>Recomendación</b>	N°12 Con el propósito de uniformar y fortalecer la gestión institucional que se realiza en los diferentes establecimientos de salud, por parte de los Servicios de Anestesiología, es conveniente que la Dirección de Desarrollo Organizacional revise el Modelo Organizacional vigente para este servicio y de estimarlo pertinente elabore una propuesta técnica actualizada a la luz de las disposiciones normativas existentes (Reglamento General de Hospitales Nacionales), considerando aspectos como, normas de dotación de recurso humano, demanda asistencial, niveles de complejidad de los establecimientos de salud, entre otros.
<b>Estado actual</b>	Este requerimiento se está atendiendo con la elaboración de los estudios integrales de organización correspondientes a los Hospitales México, Calderón Guardia y Nacional de Niños.

<b>Informe</b>	ASS-109-2012 / SASS-12109-02-2014 / SASS-12-109-04-2016
<b>Recomendación</b>	N°05 Con el propósito de uniformar y fortalecer la atención de pacientes en las Unidades de Cuidados Intensivos una vez concluido y aprobado el estudio respecto al análisis del Modelo de Atención en Salud, es conveniente que la Dirección de Desarrollo Organizacional revise la forma de organización de estas unidades y de estimarlo pertinente, elabore una propuesta técnica actualizada.
<b>Estado actual</b>	No obstante que carecemos de información en relación con el Modelo de Atención en Salud por parte de la Gerencia Médica, el Área Estructuras Organizacionales inició la atención de esta recomendación elaborando el diagnóstico organizacional que se remitió a la Gerencia Médica con la nota DSA-AEOR-101-2019 del 17 de diciembre de 2019, para revisión y aval. A la fecha no se han recibido observaciones al respecto, sin embargo, se está avanzando en la propuesta del manual organizacional de las UCI.

<b>Informe</b>	ASS-125-2016
<b>Recomendación</b>	N°3 A la Gerencia Administrativa: En el momento que se disponga de la Clasificación de las Áreas de Salud de acuerdo con su perfil y propuesta a largo plazo, ajustada por la Gerencia Médica, llevar a cabo un monitoreo y seguimiento efectivo para garantizar el cumplimiento del acuerdo de la Junta Directiva en el artículo 4°, sesión 8304, 04 de diciembre de 2008, donde se requirió el ajuste al Manual
<b>Estado actual</b>	Debido a la aprobación de la Junta Directiva del documento "Definición, Conformación y Funcionamiento del Gobierno de las Redes Integradas de Prestación de Servicios de Salud en la CCSS", elaborado por el Programa de Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud, se estableció como estrategia definir primero el rol de las DRIPSS y posteriormente proceder con la actualización del manual de organización de las Áreas de Salud con el enfoque en red. A la fecha, el manual de organización de las DRIPSS está la espera de la nueva programación para la presentación ante la Junta Directiva. Una vez definido el rol de las DRIPSS, se continuará con la actualización del manual de organización de las Áreas de Salud.

## GERENCIA MÉDICA

<b>Informe</b>	ASS-393-2011 / SASS-11-393-2011
<b>Recomendación</b>	N°6.2 ...juntamente con la Gerencia Administrativa una vez establecido el Modelo de Atención Integral en Salud, proceda la Dirección de Desarrollo Organizacional a elaborar la propuesta de las estructuras organizacionales de los Hospitales en sus diferentes niveles.
<b>Estado actual</b>	No obstante que carecemos de información en relación con el Modelo de Atención en Salud por parte de la Gerencia Médica, el Área Estructuras Organizacionales está atendiendo este requerimiento con la elaboración de los estudios integrales de los Hospitales México, Calderón Guardia, Nacional de Niños y Psiquiátrico. Además, está pendiente de iniciar los análisis organizacionales de los Hospitales Psiquiátrico Roberto Chacón Paut, De las Mujeres, CENARE, Geriatria y Gerontología Dr. Raúl Blanco Cervantes y Regionales. Adicionalmente, se está participando en una comisión interinstitucional CCSS-Ministerio de Salud, que atiende una disposición de la Contraloría General de la República, orientada a modificar o derogar el Reglamento General de Hospitales Nacionales, lo que implicará que la CCSS establezca su propio marco regulatorio en materia de estructura funcional y organizacionales de los hospitales.

<b>Informe</b>	ASS-047-R-2009 / SASS-09-047-02-2012
<b>Recomendación</b>	Recomendación N°8: "Solicitar a la Dirección de Desarrollo Organizacional que elabore un Modelo Organizacional para los Servicios de Enfermería, en este proceso debe existir la participación de la Unidad Técnica de Enfermería, Direcciones de Hospitales Nacionales y Especializados, Direcciones Regionales."
<b>Estado actual</b>	El Área Estructuras Organizacionales está atendiendo este requerimiento con la elaboración de los estudios integrales de los Hospitales México, Calderón Guardia, Nacional de Niños y Psiquiátrico. Esta recomendación también se considerará en el análisis organizacional de los restantes hospitales de la Institución.

## Informe final de gestión Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA

<b>Informe</b>	ASS-94-2008 / SASS-08-94-4-2013 / SASS-08-094-05-2014
<b>Recomendación</b>	Nº7 Evaluación de la Gestión Gerencial de la Dirección del HNN "Solicitar a la DDO, analizar y definir la propuesta de estructura organizacional presentada por ese centro asistencial en noviembre de 2006, que permita mayor delegación de autoridad y de responsabilidad a los diferentes niveles del centro médico.
<b>Estado actual</b>	Con la nota DSA-AEOR-0109-2019 del 20-12-2019, se remitió a la Dirección del HNN la propuesta organizacional de los Servicios de Medicina, Cirugía y Colaboración Diagnóstica y Tratamiento, para su análisis y aval. Con base en un requerimiento de las autoridades del Hospital Nacional de Niños, se estableció como estrategia de abordaje que un equipo técnico de ese centro hospitalario con la asesoría del Área Estructuras Organizacionales y considerando la propuesta remitida, presentará una ponencia organizacional, con el propósito de disponer de un documento para ser avalado técnicamente y gestionar la aprobación de las autoridades gerenciales y la Junta Directiva.

<b>Informe</b>	AGO-086-2013 / SAGO-13-086-01-2014
<b>Recomendación</b>	Nº1 Llevar a cabo las gestiones correspondientes para dotar al Servicio de Odontología de una estructura orgánica y funcional que responda a las necesidades reales del Servicio, donde se establezcan niveles de autoridad...así mismo se valore la integración de los Cirujanos Maxilofaciales al Servicio de Odontología del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia
<b>Estado actual</b>	Este requerimiento se está atendiendo con la elaboración del estudio integral del Hospital Calderón Guardia, el cual está en desarrollo. Con base en un requerimiento de las autoridades del Hospital Dr. Calderón Guardia, se estableció como estrategia de abordaje que un equipo técnico de ese centro hospitalario, con la asesoría del Área Estructuras Organizacionales, presentará una propuesta organizacional, con el propósito de disponer de un documento para ser avalado técnicamente y gestionar la aprobación de las autoridades gerenciales y la Junta Directiva.

<b>Informe</b>	ASS-198-2016
<b>Recomendación</b>	Recomendación Nº4: A la Gerencia Médica y Área Regulación y Sistematización de Diagnóstico y Tratamiento. "... Determinar la conveniencia de continuar brindando el servicio de alimentación a los funcionarios de la Institución..."
<b>Estado actual</b>	La Lic. Grace Murillo Loaiza, Coordinadora Nacional de Nutrición, con el oficio CT.GM.DDSS.ARSDT-CNN-26102020, emitió un criterio relacionado con la conveniencia de continuar brindando el servicio de alimentación a los funcionarios de los hospitales de la Institución, donde se concluye bajo criterio jurídico que los establecimientos pueden continuar con el beneficio de auxilio económico o bien contar con un lugar con las condiciones necesarias para uso de la alimentación. Con la nota GM-DDSS-1935-2020, del 28 de octubre de 2020, la Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud indica a la Auditoría Interna que la recomendación Nº4 se encuentra debidamente cumplida.

<b>Informe</b>	ATIC-25430-2013 / SAD-ATIC-13-25430-01-19
<b>Recomendación</b>	Colaboración a la Gerencia Médica en relación con la estructura organizacional del Centro de Gestión Informática (CGI) así como los mecanismos de coordinación entre ese ente asesor en materia de tecnologías y los funcionarios nombrados en plazas de TI a nivel Gerencial.
<b>Estado actual</b>	El Área Estructuras Organizacionales realizó la planificación del trabajo a realizar con el diseño de los instrumentos para recopilar la información. Sin embargo, con la aprobación de la Junta Directiva del Manual de Organización de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones en el artículo 43 de la sesión 9101 del 04 de junio de 2020, las competencias de los Centros de Gestión Informáticas gerenciales serán asumidas por esa Dirección, lo cual modifica sustancialmente lo recomendado por la Auditoría Interna. El Área Estructuras Organizacionales emitió el criterio técnico relacionado con el Manual de Organización de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, elaborado por una organización externa y aprobado por la Junta Directiva en junio de 2020 y en la actualidad, esa Dirección por requerimiento de la Gerencia General, está analizando los alcances de la opinión emitida y propondrán los ajustes correspondientes al modelo de gobierno de las TIC en la Institución y al manual de organización. Por lo anterior, consideramos que la Gerencia Médica debe valorar la pertinencia y aplicabilidad actual de esta recomendación.

Como se indicó en apartados anteriores, desde setiembre de 2011, el Área Estructuras Organizacionales ha estado inhibida temporalmente de desarrollar los estudios organizativos en el nivel central hasta tanto se concluya el análisis por parte del Proyecto de Reestructuración, el cual a la fecha está en proceso de ejecución.

Debido a lo planteado, a continuación, se detallan los estudios organizacionales solicitados por la Auditoría Interna, que deben ser atendidos una vez concluido el proceso de reestructuración del nivel central y valorar la pertinencia de los requerimientos, por cuanto los cambios organizativos que resulten del análisis que se realice, algunas de las recomendaciones perderán vigencia y aplicabilidad:

Gerencia	Lineamiento	Requerimiento	Justificación
Gerencia General	Informe Auditoría ATIC-232-11	<p>Recomendación N°4: Valorar la posibilidad de actualizar la redacción de las actividades definidas en el Manual de Organización de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones para el Área de Ingeniería en Sistemas, de conformidad con lo descrito en el hallazgo 8 del presente informe, así como las oportunidades de mejora correspondientes en torno al fortalecimiento de la gestión de esa Dirección, las cuales deberán estar debidamente justificadas y documentadas.</p> <p>A partir de esa valoración, debe coordinarse con la Dirección de Desarrollo Organizacional la realización de las tareas pertinentes en aras de oficializar la versión actualizada del citado manual y garantizar que las actividades definidas en dicho manual sean ejecutadas efectivamente por la unidad mencionada, considerando para tales efectos el aval por parte de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, por lo que es necesario disponer de la aprobación final por parte de la Junta Directiva Institucional, con el fin de oficializar el manual actualizado.</p>	<p>La Junta Directiva en el artículo 43 de la sesión 9101 del 04 de junio de 2020, aprobó el nuevo Manual de Organización de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, que modifica sustancialmente la estructura y competencias de las unidades adscritas a esta, la cual está en proceso de ajuste e implementación con base en el criterio técnico emitido por el Área Estructuras Organizacionales en la nota DSA-AEOR-0004-2021 del 26 de enero de 2021, por este motivo, consideramos que lo recomendado por la Auditoría Interna pierde vigencia y aplicabilidad.</p> <p>Se sugiere que la Gerencia General comunicar esta situación a la Auditoría Interna, para que la recomendación 4 se considere inaplicable.</p>
Gerencia Administrativa	Informe Auditoría ASAAI-023-R-2010, SASAAI-10-023-R-2010	Recomendación N°1: Estudio sobre la Organización y Funciones de la Dirección de Administración y Gestión de Personal.	<p>Debido al traslado del Área Estructuras Organizacionales a la Gerencia General, este acuerdo debe ser controlado por este nivel gerencial</p> <p>La Dirección de Administración y Gestión de Personal, por acuerdo de la Junta Directiva, se readscribió a la Gerencia General, por ello, se debe modificar la instancia responsable de su atención, por lo que se recomienda a la Gerencia General comunicar lo pertinente a la Auditoría Interna.</p>

Gerencia	Lineamiento	Requerimiento	Justificación
Gerencia Administrativa	Informe Auditoría ASF-215-2017	<p>Recomendación N°4. De seguimiento al documento denominado "Modelos de Organización de las Áreas de Ingeniería y Mantenimiento en los Establecimientos y Direcciones Regionales de Servicios de Salud" que la Gerencia Administrativa remitió a la Dra. Julia Li Vargas, Directora del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central CCSS, con el fin de documentar las acciones realizadas para que la Dirección del Proyecto de Reestructuración emita su opinión en relación con la propuesta elaborada, así como las observaciones que se reciban de dicha propuesta en relación con el contexto de la reestructuración organizacional del nivel central que está realizando la organización contratada para desarrollar dicho estudio.</p> <p>Recomendación N°5: A la Gerencia Administrativa y la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías: Una vez aprobado por Junta Directiva la propuesta del proceso de reestructuración organizacional del nivel central, conformar un equipo técnico con representantes de dichas gerencias, para que analice si la propuesta de reestructuración aprobada implica ajustes o derogatoria del Reglamento del Sistema de Gestión de Mantenimiento Institucional (SIGMI).</p>	<p>Debido al traslado del Área Estructuras Organizacionales a la Gerencia General, este acuerdo debe ser controlado por este nivel gerencial.</p> <p>El Área Estructura Organizacional elaboró y remitió al nivel gerencial, el modelo de organización de las Áreas Ingeniería y Mantenimiento en los establecimientos de salud y Direcciones Regionales, atendiendo lo recomendado por la Auditoría Interna.</p> <p>Se está a la espera de la conclusión de la reestructuración organizacional del nivel central, para determinar los ajustes requeridos a la propuesta planteada.</p>
Gerencia Médica	Informe Auditoría ASS-051-2011, SASS-11-051-03-2014	Recomendación N°8: La Dirección de Desarrollo Organizacional analice la factibilidad y conveniencia de incluir la especialidad de radiología dentro del Área de Regulación de Diagnóstico y Tratamiento, adscrita a la Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud.	
Gerencia Médica	Informe Auditoría ASS-236-2011	Recomendación N°1: La Gerencia Médica gestione ante la Gerencia Administrativa el apoyo de la Dirección de Desarrollo Organizacional y en forma conjunta con los responsables de las Áreas y Subáreas que conforman la Dirección de Proyección de Servicios de Salud, revisen los resultados del análisis evaluativo de la reestructuración que está llevando a cabo esta instancia.	
Gerencia Médica	Informe Auditoría ASS-349-2011	Recomendación N°5: Revisar el documento "Actualización del Análisis General Evaluativo de la Reestructuración de la Gerencia Médica (...)" en cuanto al papel que corresponde realizar a la Coordinación Nacional de Nutrición y su relación con los jefes de estos Servicios en los Centros	

Gerencia	Lineamiento	Requerimiento	Justificación
		asistenciales de los tres niveles de atención y los Supervisores Regionales para desarrollar una gestión integral en las unidades".	
Gerencia Médica	Informe Auditoría ASF-78-2016	Recomendación N°10: "...revisar la organización y funciones de la Subárea de Gestión Informática del CENDEISSS..."	Se recomienda a la Gerencia Médica comunicar a la Auditoría Interna que el CENDEISSS, por acuerdo de la Junta Directiva, se readscribió a la Gerencia General, por ello, se debe modificar la instancia responsable de su atención.
Gerencia de Infraestructura y Tecnologías	Informe Auditoría ASAAI-259-2011	Recomendación N°1: "... hacer del conocimiento de la Dirección de Desarrollo Organizacional los hallazgos presentados en este informe, con el propósito de que se consideren dentro del "Análisis evaluativo de la Estructura Funcional y Organizacional de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías", en el cual se incluya las Direcciones, Áreas y Subáreas adscritas".	

## 8. Estado actual de cumplimiento de los acuerdos de Junta Directiva, durante el periodo de gestión.

Como parte del mecanismo de rendición de cuentas que se realiza en el Área Estructuras Organizacionales, en forma periódica se remite al superior jerárquico y con copia a cada gerencia, el informe de seguimiento relacionado con la atención de los acuerdos de la Junta Directiva, requeridos por el nivel gerencial a nuestra unidad de trabajo.

A continuación, se presenta la información de los acuerdos de Junta Directiva en proceso o pendientes de atender al 30 de noviembre de 2021:

### GERENCIA GENERAL

<b>Acuerdo</b>	Artículo N°8, de la sesión N°9022 del 14 de marzo de 2019
<b>Asunto</b>	En coordinación con la Instancias que corresponda el proceso de fortalecimiento de la prestación de servicios de salud, elaborar el Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud -DRIPSS- y los perfiles de puestos requeridos para dicha Dirección.
<b>Estado actual</b>	El AEOR concluyó la propuesta de manual organizacional de las DRIPSS y fue remitida para el aval de la Gerencia General con la nota GG-AEOR-0082-2021 del 01 de octubre de 2021, la GG dio el aval con el oficio GG-3530-2021 y lo remitió a la Junta Directiva con la nota GG-3484-2021, sin embargo, no contó con la aprobación de la Junta Directiva y fue remitido a la Comisión de Salud de Junta Directiva, para sus análisis y posterior presentación a ese órgano colegiado..

## GERENCIA MÉDICA

<b>Acuerdo</b>	Artículo N°35, de la sesión N°8703 del 20 de marzo de 2014
<b>Asunto</b>	Atención de oficio JD-CTCR-14-03-2014 de la Presidencia del Colegio de Terapeutas de Costa Rica, en el cual solicitan la posibilidad de crear el Servicio de Fisioterapia en el Hospital México.
<b>Estado actual</b>	Este requerimiento se está atendiendo con el estudio de organización integral que se está elaborando en el Hospital México.

Como se indicó en apartados anteriores, desde setiembre de 2011, el Área Estructuras Organizacionales ha estado inhibida temporalmente de desarrollar los estudios organizativos en el nivel central hasta tanto se concluya el análisis por parte del Proyecto de Reestructuración, el cual a la fecha está en proceso de ejecución.

Debido a lo planteado, a continuación, se detallan los estudios organizacionales solicitados por la Junta Directiva, que deben ser atendidos una vez concluido el proceso de reestructuración del nivel central y valorar la pertinencia de los requerimientos, por cuanto los cambios organizativos que resulten del análisis que se realice, algunas de los acuerdos perderán vigencia y aplicabilidad:

Gerencia	Lineamiento	Requerimiento	Justificación
Gerencia Administrativa	Acuerdo Junta Directiva Artículo N°7, Sesión N°8562 del 23 de febrero de 2012	"Instruir sobre el diseño de manuales de organización y perfiles para la gestión institucional por proyectos y que consideren las directrices emitidas en materia de organización administrativa y creación de plazas"	Debido al traslado del Área Estructuras Organizacionales a la Gerencia General, este acuerdo debe ser controlado por este nivel gerencial.
Gerencia Administrativa	Acuerdo Junta Directiva Artículo N°3, Sesión N°8709 del 10 de abril de 2014	Acuerdo Décimo Segundo: "...instruir a la Dirección de Desarrollo Organizacional para que, en coordinación con la Gerencia Médica, se proceda a efectuar un análisis exhaustivo de las funciones y responsabilidades asignadas en el Manual de Organización de la unidad de Asesoría y Gestión Legal, Desconcentración y Juntas de Salud, con el propósito de que se hagan las propuestas de ajuste correspondientes"	Debido al traslado del Área Estructuras Organizacionales a la Gerencia General, este acuerdo debe ser controlado por este nivel gerencial. Por acuerdo de Junta Directiva en el artículo 34° de la sesión N°8630 del 21 de marzo de 2013, se dio por finalizado en la Institución el proceso de desconcentración (entendida ésta como forma de organización jurídico-administrativa). La Gerencia Médica asumió lo correspondiente a la gestión legal en el ámbito gerencial y con la Resolución Administrativa de la Gerencia Médica GM-AJD-9357-2016, las actividades relacionadas con Juntas de Salud se asignaron a la Dirección Institucional de Contralorías de Servicios de Salud. Esta unidad debe ser valorada su permanencia en el proceso de reestructuración, por cuanto sus competencias fueron distribuidas a otras instancias.
Gerencia Administrativa	Acuerdo Junta Directiva Artículo N°29, Sesión N°8699 del 06 de marzo de 2014	Actualización del Manual de Organización de la Dirección de Planificación Institucional	Debido al traslado del Área Estructuras Organizacionales a la Gerencia General, este acuerdo debe ser controlado por este nivel gerencial. Con la aprobación de Junta Directiva del Sistema de Planificación Institucional y su Organización, en el artículo 29° de la sesión No 8699, celebrada el 06 de marzo de 2014, se

Gerencia	Lineamiento	Requerimiento	Justificación
			<p>modificó la estructura organizacional de esta Dirección de Planificación Institucional.</p> <p>Producto del análisis técnico realizado por el Área Estructuras Organizacionales organización aprobada, se elaboró un documento para modificar la estructura con un nuevo planteamiento con un enfoque integral, el cual fue presentado a la aprobación de la Junta Directiva, sin embargo, se acordó que la propuesta sea analizada por la comisión de reestructuración de ese órgano colegiado y a la fecha está en proceso de análisis del proyecto de reestructuración.</p> <p>Por lo anterior y debido a que el Sistema de Planificación Institucional estaba en proceso de implementación, no se aplicó la estructura organizacional aprobada en marzo de 2014 y esa Dirección mantiene lo establecido en el documento organizativo definida por ese órgano colegiado en el Manual de Organización aprobado en el artículo 16 de la sesión N°8482 del 02/12/2010 y su actualización en el artículo 65 de la sesión No 8546 del 17/11/2011</p>
Gerencia de Pensiones	Acuerdo Junta Directiva Artículo N°1 Sesión N°8704, del 26 de marzo de 2014	Acuerdo tercero: Habiéndose hecho la presentación correspondiente, por parte del Gerente de Pensiones, en cuanto a la propuesta de estructura organizacional de esa Gerencia, la cual ha sido vista por la comisión de pensiones de la Junta Directiva, revisada por la Auditoría Interna y por la Gerencia Financiera, la Junta Directiva acuerda dar por conocido el documento presentado y se remite a la Dirección de Desarrollo Organizacional para su valoración.	

## 9. Detalle de inventario de activos y suministros del Área Estructuras Organizacionales

En el [anexo N°2](#), se presenta el inventario de activos asignados al Área Estructuras Organizacionales, los cuales fueron comunicados a la Gerencia General mediante la nota GG-AEOR 0097-2021 del 04 de noviembre de 2021.

El Área administra un total de 159 activos que están en buenas condiciones de uso y distribuidos en los funcionarios según se detalla a continuación:

Nombre del funcionario	Cantidad de activos asignados
Alberto Pineda Ledezma	7
Vera Cecilia Cordero Chacón	10
Verónica Flores Turcios	8
Rocío Murillo Fernández	8
Cristina Quesada Quesada	9
David Sánchez Valverde	8
Geizel Zúñiga Vargas	7
Lissette Vega Valverde	7
Jorge Sequeira Durán	95
<b>Total</b>	<b>159</b>

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 el correcto manejo y control desarrollado, así como la responsabilidad de cada colaborador en su administración.

Como información complementaria, en el [anexo N°3](#), se detalla el inventario de Suministros de Oficina del Área Estructuras Organizacionales al 16 de diciembre de 2021.

#### **10. Sugerencias para el funcionamiento efectivo del Área Estructuras Organizacionales**

- Oportunidad y calidad técnica de los trabajos elaborados.
- Mantener vigilancia permanente en el desarrollo de los estudios requeridos por la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva, la Auditoría Interna y la Contraloría General de la República.
- Realizar de oficio 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 del Área, con recurso humano profesional altamente calificado.
- Mantener vigente los siguientes documentos:
  - ✓ Manual de Políticas y Normas para la modificación de la estructura organizacional de la Institución.
  - ✓ Organización Administrativa de la CCSS a nivel central, regional y local.
  - ✓ Genealogía Organizacional de la CCSS.
- 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 del Área, para realimentar la gestión, dar seguimiento a los trabajos asignados y suministrar información relevante.
- Continuar con el control administrativo establecido para el control de activo, los suministros de oficina, entre otros.
- Incentivar la investigación en temas socio-administrativos y la creatividad en el desarrollo de los trabajos.
- Insistir en 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 del Área.
- 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.
- Los estudios organizacionales deben elaborarse con criterios de integralidad, por procesos y con enfoque sistémico, en beneficio de la Institución.
- Fundamental es fortalecer con mayor recurso humano profesional al Área, debido a que el mismo se ha visto reducido en forma significativa en el transcurso de los años.

**11. Observaciones correspondientes a otros asuntos de actualidad que enfrenta el Área Estructuras Organizacionales.**

- Instar a las autoridades superiores para que se concluya el proceso de reestructuración organizacional del nivel central, con el propósito de que el Área retome la competencia de realizar estudios organizativos en este ámbito institucional.
- Establecer políticas y lineamientos que responsabilicen a las autoridades superiores que autoricen o implementen estructuras organizacionales informales.

## **Anexos**

**Anexos N°1 Informe anual de producción del Plan Operativo 2011**  
**Área Estructuras Organizacionales**

**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
GERENCIA GENERAL  
ÁREA ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

**EVALUACIÓN ANUAL  
PLAN OPERATIVO 2021**

**Diciembre, 2021**

## **Análisis de logros y matriz de resultados.**

### **Resumen ejecutivo de logros.**

A continuación, se presenta el resumen ejecutivo de logros, relacionados con las metas estratégicas establecidas en el Plan Operativo 2021 del Área Estructuras Organizacionales:

- a) En relación con el indicador 18 “Cantidad de estudios organizacionales elaborados o actualizados (manuales, modelos, perfiles y diagnósticos), se concluye que la cantidad de acciones programadas (2 estudios organizacionales) para el presente año se cumplieron en forma satisfactoria e incluso se superó la meta establecida, debido a que se elaboraron 2 documentos organizativos adicionales producto de prioridades adicionales y solicitudes específicas urgentes de las autoridades superiores, los cuales se desglosan a continuación:
  - 1) **Manual Organizacional de las Direcciones de Red Integrada de Prestación de Servicios de Salud (DRIPSS) en la CCSS**  
El documento fue concluido y se remitió al Programa de Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de Salud con la nota GG- AEOR- 0022- 2021 del 09 de abril de 2021. **Avance 100%**
  - 2) **Manual de Organización Laboratorio de Órtesis y Prótesis, (Código GG-AEOR-MA001)**  
El documento fue concluido y se remitió a la Dirección de Producción Industrial con la nota GG- AEOR- 0029- 2021 del 28 de abril de 2021. **Avance 100%**
  - 3) **Modelo Funcional y Organizacional del Servicio de Geriátría en los establecimientos de salud. (código GG-AEOR-MA002, Versión 0.01)**  
El documento fue concluido y se remitió a la Gerencia Médica con la nota GG-AEOR- 0111- 2021 del 30 de noviembre de 2021. **Avance 100%**
  - 4) **Manual de Organización de la Secretaría de Junta Directiva**  
El documento fue concluido y se remitió al Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central con la nota GG- AEOR-0120-2021 del 13 de diciembre de 2021. **Avance 100%**
- b) Con respecto al indicador 19 “Cantidad de criterios técnicos emitidos”, para este periodo se programó realizar 14 análisis de esta naturaleza relacionadas con la estructura funcional y organizacional a nivel institucional, no obstante, se elaboró un criterio adicional al programado, según se presenta en el siguiente detalle:
  - 1) Criterio técnico relacionado con el Manual de Organización de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC–MA001) aprobado por la Junta Directiva, remitido al Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General, Hospital Monseñor Sanabria, mediante la nota DSA-AEOR-0004-2021 del 26 de enero de 2021.

- 2) Criterio Técnico relacionado con la Gobernanza en el tema de Masculinidades en la Institución, remitido a la Ing. Susan Peraza Solano, Directora a/c, Dirección de Planificación Institucional, mediante nota DSA-AEOR-0005-2021 del 28 de enero de 2021.
- 3) Criterio relacionado con el Servicio de Emergencias en Hospitales Regionales, remitido a Dr. Randall Álvarez Juárez, Director, Hospital Monseñor Sanabria, mediante nota DSA-AEOR-0017-2021 del 09 de marzo de 2021.
- 4) Criterio relacionado con la dependencia jerárquica del Servicio de Transportes a nivel de Hospitales Regionales, remitido a Dr. Randall Álvarez Juárez, Director, Hospital Monseñor Sanabria, mediante nota DSA-AEOR-0018-2021 del 10 de marzo de 2021.
- 5) Criterio relacionado con el documento “Propuesta del Mapa de Procesos Institucional 2021” remitido a Dra. Ileana Balmaceda Arias, Directora del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, mediante nota GG-AEOR-0057-2021 del 18 de agosto de 2021.
- 6) Criterio relacionado con el documento “Caracterización de los Niveles Organizacionales del Nivel Central de la Caja Costarricense de Seguro Social”, remitido a Dra. Ileana Balmaceda Arias, Directora del Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, mediante nota GG-AEOR-0058-2021 del 18 de agosto de 2021.
- 7) Criterio relacionado con la estructura organizacional del Servicio de Mantenimiento en el Hospital Dr. Maximiliano Peralta Jiménez (Cartago), remitido a Licda. Marcela Quirós Solís, Arquitecta Servicio de Ingeniería y Mantenimiento del Hospital Dr. Maximiliano Peralta Jiménez, mediante nota GG-AEOR-0064-2021 del 01 de setiembre de 2021.
- 8) Criterio relacionado con la conformación del Centro Nacional de Detección Temprana de Cáncer Gástrico, remitido a Dr. Mario Ruiz Cubillo, Gerente-Gerencia Médica, mediante nota GG-AEOR-0069-2021 del 08 de setiembre de 2021.
- 9) Criterio Técnico Componente de Psicología en los Establecimientos de Salud de la Institución, remitido a Licda. Vilma Campos Gómez, Directora -Dirección Administrativa Financiera del Hospital México, mediante nota GG-AEOR-0070-2021 del 08 de setiembre de 2021.
- 10) Criterio técnico relacionado con el posible aval del PRONC a las propuestas de los manuales de organización de los Centros Nacionales de Citologías y de Oftalmologías, remitido a Dr. Mario Ruiz Cubillo, Gerente-Gerencia Médica, mediante nota GG-AEOR-0086-2021 del 08 de octubre de 2021.
- 11) Criterio técnico relacionado con la planificación de recursos humanos en la Dirección Administración y Gestión de Personal y la Dirección de Proyección de Servicios de Salud, remitido a Ing. María de los Ángeles Gutiérrez Brenes, Directora de la Dirección Proyección de Servicios de Salud, mediante nota GG-AEOR 0087-2021 del 05 de octubre de 2021.

- 12) Criterio relacionado con la instancia competente de aprobar el cambio de nomenclatura de un establecimiento de salud, remitido a Dr. Mario Ruiz Cubillo, Gerente-Gerencia Médica, mediante nota GG-AEOR-0089-2021 del 11 de octubre de 2021.
  - 13) Criterio y observaciones relacionadas con el Mapa de Procesos Institucional, aprobado por la Junta Directiva en el artículo 9° de la sesión n°9200 del 19 de agosto de 2021. Remitido al Director a.i. del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central con la nota GG-AEOR-0091-2021 del 27 de octubre de 2021.
  - 14) Criterio relacionado con la reasignación de la Plaza N°21138 de Médico Asistente Especialista en Infectología a cargo de la coordinación del componente de vigilancia epidemiológica en el Hospital México. Remitido al a la jefatura de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital México con la nota GG-AEOR-0106- 2021 del 11 de noviembre de 2021.
  - 15) Criterio técnico relacionado con la instancia competente de la regulación y administración de las actividades relacionadas con la modalidad de aseguramiento especial por Protección Familiar. Remitido a la Gerencia Financiera con la nota GG-AEOR - 0108- 2021 del 19 de noviembre de 2021
- c) En cuanto al indicador 20 “Cantidad de asesorías y apoyo técnico en materia funcional y organizacional”, en el 2021 se programó otorgar 13, sin embargo, se efectuaron un total de 14, superando la meta del periodo, según se detalla a continuación:
- 1) 05 de enero de 2021: al Lic. Arnoldo León Quesada Coordinador Prestaciones en Dinero, tema: situación organizacional de la Asesoría en Prestaciones en Dinero en el nivel central y mecanismo para ser reconocida como unidad formal.
  - 2) 06 de enero de 2021: al Lic. Verny Quesada Vargas de la Subárea de Gestión de Recursos Humanos- Dirección de Administración y Gestión de Personal, tema: información y acuerdo de Junta Directiva que respalda la creación de la Gerencia Administrativa.
  - 3) 20 de enero de 2021: a la Lic. Lorena Quesada Blackwood del Área de Salud Desamparados 3 Dr. Marcial Fallas, tema: Procedimiento para valorar el cambio de estructura del CAIS Dr. Marcial Fallas.
  - 4) 4 de marzo de 2021 a la Lic. Xiomara Rodríguez, Ing. Marielos Gutiérrez y Dr. Alexander León, tema: mecanismos para convertir el Centro Nacional de Detección del Cáncer Gástrico en un Centro Especializado.
  - 5) 4 de marzo de 2021: a la Ing. Marcela Quirós Salas, tema: Servicio de Mantenimiento del Hospital Max Peralta de Cartago.

- 6) 01 de junio de 2021: al Lic. Ricardo Luna de la Dirección Jurídica, tema: Orientación relacionada con la Dirección de Riesgos desde la perspectiva de la estructura organizacional.
- 7) 22 y 23 junio de 2021 a la Licda. Karina García Monge de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, tema Servicios Generales en las unidades: hospital Nacional Psiquiátrico Manuel Chapuí, Hospital de Geriátrica y Gerontología Dr. Raúl Blanco Cervantes, CENARE y las Áreas de Salud tipo 3.
- 8) 01 de julio de 2021: a funcionarios de la Subárea Gestión de Recursos Humanos, tema: Condición de los perfiles de jefaturas de unidades administrativas del Área de Almacenamiento y Distribución.
- 9) 01 de julio de 2021: a la Lic. Zeidy Benavides Campos del Área Asesoría Laboral, tema: creación de unidades y normativa aplicable a la Gerencia General.
- 10) 06 de julio de 2021: al Proyecto de Reestructuración del Nivel Central, tema: aspectos generales de las competencias y unidades del ámbito central.
- 11) 17 de agosto de 2021: a la Lic. Hellen González Corrales de la DRIPSS Central Norte, tema: Informe de intervención Psicología en el Hospital de Heredia y mecanismos para lograr una plaza de supervisión.
- 12) 26 de agosto de 2021: al Ing. Roy Armando Ovares Valerio, jefe del CGI de la Gerencia de Logística, tema: Presupuesto y pertinencia de los CGI en el contexto de la reestructuración del nivel central y la estructura de la DTIC aprobada por la Junta Directiva.
- 13) 03 de octubre de 2021: a las Lic. Marianella Chavaría y Lic. Natalia Solano de la Dirección Administración y Gestión de Personal, tema: Orientar el abordaje de la certificación de la Dirección Actuarial y Económica, requerida por la Presidencia Ejecutiva.

Adicionalmente, durante el 2021 producto del traslado del Área Estructuras Organizacionales a la Gerencia General, se otorgó la asesoría técnica a los diversos equipos de trabajo del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, según se detalla a continuación:

- 14) Febrero y marzo de 2021: a los equipos de trabajo del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central (Dirección de Proyectos Estratégicos, Dirección Evaluación Tecnologías Sanitarias, Dirección de Riesgos, Gerencia General, Centro Servicios Compartidos), tema: orientación para el análisis que realizarán a las unidades del nivel central y de los manuales de organización.
- 15) Abril de 2021: a los equipos de trabajo del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central (Gerencia General, Centro Servicios Compartidos, Dirección Evaluación Tecnologías de Salud, Caracterización niveles organizacional).

- 16) Mayo de 2021: a los equipos de trabajo del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central (DTIC, Gerencia Médica, Sucursales Metropolitana, Gerencia de Pensiones, Secretaría Junta Directiva, Gerencia General, Equipo de trabajo Proyecto de Reestructuración, Desarrollo Organizacional, Dirección Evaluación Tecnologías de Salud, Caracterización niveles organizacional).
  - 17) Junio de 2021: a los equipos de trabajo del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central (Centro Servicios Compartidos, Gerencia General, Dirección de Riesgos, Equipo de trabajo Proyecto de Reestructuración.
  - 18) Julio de 2021: a Equipo de reestructuración que analiza la Dirección de Planificación Institucional, tema: elaboración de manual organizacional, revisión del modelo de planificación y revisión de art.29 sesión 8699.
  - 19) Agosto 2021; asesorías los equipos de reestructuración que analizan la Dirección de Planificación Institucional, la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías.
  - 20) Octubre de 2021, relacionado la elaboración de manual para presentar la propuesta de reestructuración, atención de consulta relacionada con ajustes en la estructura, sesiones con el PRONC y equipo.
  - 21) Noviembre de 2021 relacionado la elaboración de manual para presentar la propuesta de reestructuración, lineamientos de la sucursal, revisión de propuesta de sucursal metropolitana, ajustes con equipo, revisión de funciones de Pensiones y las matrices de alineamiento.
- d) Para el cumplimiento del indicador 23 “Cantidad de Gerencias con su historia organizacional actualizada”, en el 2021 se programó realizar la historia organizacional de las 4 gerencias que faltaban de analizar, lo cual se atendió en forma satisfactoria al actualizarse el documento “Genealogía Organizacional CCSS Nivel Central junio, 2021”, el cual fue remitido al Dr. Roberto Cervantes Barrantes, Gerente General, mediante la nota GG-AEOR-0044-2021 del 30 de junio de 2021.

Este documento contiene la sinopsis de la estructura organizacional del Nivel Central de la Caja Costarricense de Seguro Social a partir del 2000, constituyéndose en un documento de consulta de funcionarios que realizan investigaciones relacionadas con la creación de unidades y su evolución hasta la actualidad.

El Área Estructuras Organizacionales en diciembre de 2020, elaboró un primer documento de la genealogía organizacional de las Gerencias Administrativa y Financiera. Para el 2021 se complementado la información con las restantes gerencias y la Presidencia Ejecutiva, así como aquellas que la Junta Directiva conformó y suprimió.

## Informe final de gestión Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA

- e) En relación con el indicador 24 “Cantidad de actualizaciones realizadas al documento Organización Administrativa de la CCSS a Nivel Central, Regional y Local”, se programó realizar una actualización en el presente periodo.

Para el cumplimiento de esta programación, en el segundo semestre de 2021 se elaboró la actualización del documento “Organización Administrativa a nivel central, regional y local de la CCSS” a noviembre de 2021, remitido a la Gerencia General mediante la nota GG-AEOR-0112-2021 del 02 de diciembre de 2021.

- f) Con respecto al indicador 25 “Cantidad de organigramas institucionales actualizados”, para el 2021 se programó elaborar uno en forma integral de la estructura organizacional de la CCSS.

Para cumplimiento esta programación, se elaboró la actualización del organigrama integral de la CCSS, el cual fue remitido a la Dirección de Comunicación Organizacional con la nota GG-AEOR-0121-2021 del 13 de diciembre de 2021, con el propósito de ser incorporado a la Memoria Institucional 2021.

A continuación, se presenta el resumen cuantitativo de la programación 2021:

(3) Proyecto / Actividad	(4) Indicador	(5) Línea base 2018	(6) Programación Inicial			(7) Modificaciones		(8) Programación Modificada			(9) Seguimiento			(10) % Cumplimiento			(11) Presupuesto por 2021 Form. millones	(15) Responsable
			2021 I Sem.	2021 II Sem.	2021 Anual	2021 I Sem.	2021 II Sem.	2021 I Sem.	2021 II Sem.	2021 Anual	2021 I Sem.	2021 II Sem.	2021 Anual	2021 I Sem.	2021 II Sem.	2021 Anual		
Elaboración de estudios organizacionales	18 Cantidad de estudios organizacionales elaborados o actualizados (manuales, modelos, perfiles y diagnósticos)		3,0	3,0	6,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	4,0	200,0%	200,0%	200,0%	Área Estructuras Organizacionales	
Elaboración de criterios técnicos en materia de estructura funcional y organizacional	19 Cantidad de criterios técnicos emitidos		7,0	7,0	14,0			7,0	7,0	14,0	4,0	11,0	15,0	57,1%	157,1%	107,1%	Área Estructuras Organizacionales	
Otorgar asesorías y apoyo técnico en materia funcional y organizacional	20 Cantidad de asesorías y apoyo técnico en materia funcional y organizacional		7,0	6,0	13,0			7,0	6,0	13,0	6,0	8,0	14,0	85,7%	133,3%	107,7%	Área Estructuras Organizacionales Área Efectividad Organizativa	
Evaluación de unidades organizacionales (limitado a establecimientos de salud)	21 Cantidad de evaluaciones de la estructura organizacional realizadas.		0,0	1,0	1,0			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	Área Efectividad Organizativa	
Metodologías de análisis organizacional, diseñadas y actualizadas	22 Cantidad de documentos normativos en materia de estructura organizacional diseñados y actualizados		0,0	0,0	0,0			0,0	0,0				0,0	0,0%	0,0%	0,0%	Área Estructuras Organizacionales Área Efectividad Organizativa	
Desarrollo de la genealogía organizacional	23 Cantidad de Gerencias con su historia organizacional actualizada		2,0	2,0	4,0			2,0	2,0	4,0	4,0		4,0	200,0%	0,0%	100,0%	Área Estructuras Organizacionales	
Actualización de la Información Organizacional Administrativa de la CCSS a Nivel Central, Regional y Local	24 Cantidad de actualizaciones realizadas al documento Organización Administrativa de la CCSS a Nivel Central, Regional y Local		0,0	1,0	1,0		1,0	1,0	1,0		1,0	1,0	0,0%	100,0%	100,0%	Área Estructuras Organizacionales		
Actualización de la estructura organizacional vigente	25 Cantidad de organigramas institucionales actualizados		1,0	1,0	2,0		1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0%	100,0%	100,0%	Área Estructuras Organizacionales		

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

El Área Estructuras Organizacionales, ha realizado una serie de acciones no programadas en el Plan Operativo, las cuales se detallan a continuación:

- ***Aporte al Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central:***

El Área Estructuras Organizacionales durante el 2021, apoyó al Proyecto de Reestructuración, en los siguientes aspectos no programados:

- ✓ **Revisión de la Guía para elaborar los manuales de organización planteada por el Proyecto de Reestructuración**

El equipo profesional de nuestra Área analizó y determinó la importancia proponer ajustes a la guía y plantear dos instrumentos que se citan a continuación:

- “Guía para elaborar el manual de reestructuración organizacional del nivel central”
- “Guía para elaborar Manuales de Organización en el marco de la Reestructuración Organizacional del nivel central de la CCSS”

- ✓ **Criterio y observaciones relacionadas con el Mapa de Procesos Institucional, aprobado por la Junta Directiva en el artículo 9° de la sesión n°9200 del 19 de agosto de 2021**

Se plantearon observaciones al Mapa de Procesos para que el Proyecto de Reestructuración determine su pertinencia en el contexto de la definición de los procesos institucionales aprobados para la reestructuración organizacional del nivel central, los cuales deben permitir identificar la (s) instancia (s) que asumirá (n) su administración, facilitando el desarrollo de las propuestas organizativas que elaborarán los diversos equipos de trabajo conformadas por el PRONC.

- ***Participación en comisiones y equipos de trabajo:***

Durante el periodo 2021, los funcionarios de las Áreas Estructuras Organizacionales y Efectividad Organizativa han integrado y participado en diversas comisiones y equipos de trabajo, para fortalecer la gestión institucional, según se detalla a continuación:

- Comisión Intergerencial para el análisis ocupacional del personal farmacéutico, conformado por la Gerencia Administrativa.
- Comisión Intergerencial “Reorganización de la donación en los Bancos de Sangre”, conformado por la Gerencia Médica.
- Comisión Interinstitucional Ministerio de Salud-CCSS que atiende la disposición de la Contraloría General de la República, para derogar el Reglamento General de Hospitales Nacionales y actualizar el Reglamento General del Sistema Nacional de Salud, requerido por la Gerencia General.
- Equipo de tarea de implementación del manual de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC), conformado por la Gerencia General.
- Equipo de trabajo relacionado con lista de espera hemodinamia del Hospital México, integrado por la Gerencia Médica.
- Equipo de trabajo de reestructuración para elaborar la Caracterización de unidades del nivel Central.
- Comisión Intergerencial para el abordaje del cáncer.

**Anexos N°2 Inventario de Activos 2021**  
**Área Estructuras Organizacionales**

## INVENTARIO FÍSICO DE ACTIVOS

### PERÍODO 2021

Conforme a las Normas de Control Interno y lo establecido en el artículo 36 del Manual de Normas y Procedimientos para la Administración y Control de los Bienes Muebles.

El suscrito, **JORGE ARTURO SEQUEIRA DURAN** cedula de Identidad N°6-0149-0043 colaborador de la Unidad Ejecutora N°1100, como responsable del Área Estructuras Organizacionales, doy constancia que he verificado físicamente los activos que la Administración asignó a esta unidad para la ejecución de labores, los cuales se enumeran a continuación y el funcionario que lo tiene en custodia:

#### Activos en custodia

PLACA	DESCRIPCION	ASIGNADO
475675	Pizarra acrílica 1.20 x 1.60 cm	Jorge Sequeira Durán
507586	Mueble modular	Jorge Sequeira Durán
530233	Ventilador marca SANYO	Jorge Sequeira Durán
533982	Mesa circular para sala de reuniones	Jorge Sequeira Durán
714057	Silla ergonómica sin brazos Mod. 372 MR YORLIN	Jorge Sequeira Durán
714059	Silla ergonómica sin brazos Mod. 372 MR YORLIN	Jorge Sequeira Durán
714061	Silla ergonómica sin brazos Mod. 372 MR YORLIN	Jorge Sequeira Durán
817583	Gabinete aéreo color café, de 4 compartimentos	Jorge Sequeira Durán
955301	Valet de madera para colgar sacos, color café	Jorge Sequeira Durán
956379	Mueble modular azul con tres gavetas	Jorge Sequeira Durán
956382	Mueble tipo arturito color azul con tres gavetas	Jorge Sequeira Durán
1061842	Unidad de Potencia Ininterrumpida UPS, color negro	Jorge Sequeira Durán
1223592	Silla ergonómica con descansabrazos, color negro	Jorge Sequeira Durán
1383349	Monitor LED 54.61 cm (21.5") ajustable en altura	Jorge Sequeira Durán
506401	Pizarra acrílica	Jorge Sequeira Durán
555112	Ventilador SANYO de pared	Jorge Sequeira Durán
662785	Ventilador pared marca SANYO color beige	Jorge Sequeira Durán
1140432	Ventilador de pared (ubicado en el pasillo)	Jorge Sequeira Durán
1242544	Pantalla digital con sintonizador digital	Jorge Sequeira Durán
1242556	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1242562	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1242570	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1242571	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1242572	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1272001	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1272002	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1272003	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán

Informe final de gestión Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA

PLACA	DESCRIPCION	ASIGNADO
1272004	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1272005	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1272006	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1272007	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1272008	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1272009	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1272010	Silla negra para sala de reuniones marca DAUPHIN	Jorge Sequeira Durán
1304314	Biblioteca cuatro puertas medidas 2.12 x 0.70 x 0.50	Jorge Sequeira Durán
1304315	Biblioteca cuatro puertas medidas 2.12 x 0.70 x 0.50	Jorge Sequeira Durán
1304316	Biblioteca cuatro puertas medidas 2.12 x 0.70 x 0.50	Jorge Sequeira Durán
1304319	Pizarra acrílica medidas 2.10 x 1.38 x 0.05	Jorge Sequeira Durán
1304323	Mesa rectangular para reuniones	Jorge Sequeira Durán
1304346	Mostrador lineal con dos puertas	Jorge Sequeira Durán
1180468	Horno de microondas marca SAMSUNG	Jorge Sequeira Durán
1304309	Biblioteca (Torre de hornos) medidas 2.12 x 0.70. x 0.50	Jorge Sequeira Durán
1304310	Mostrador lineal con pileta dos puertas	Jorge Sequeira Durán
1304311	Mesa rectangular medidas 1.40 x 0.78 x 0.60	Jorge Sequeira Durán
1304312	Mesa rectangular medidas 1.40 x 0.78 x 0.60	Jorge Sequeira Durán
1304313	Gabinete con dos puertas abatibles	Jorge Sequeira Durán
1304348	Banco para comedor medidas 0.45 x 0.30 x 0.30	Jorge Sequeira Durán
1304349	Banco para comedor medidas 0.45 x 0.30 x 0.30	Jorge Sequeira Durán
1304350	Banco para comedor medidas 0.45 x 0.30 x 0.30	Jorge Sequeira Durán
1304351	Banco para comedor medidas 0.45 x 0.30 x 0.30	Jorge Sequeira Durán
1304352	Banco para comedor medidas 0.45 x 0.30 x 0.30	Jorge Sequeira Durán
1304353	Banco para comedor medidas 0.45 x 0.30 x 0.30	Jorge Sequeira Durán
1304354	Banco para comedor medidas 0.45 x 0.30 x 0.30	Jorge Sequeira Durán
1304355	Banco para comedor medidas 0.45 x 0.30 x 0.30	Jorge Sequeira Durán
1304356	Banco para comedor medidas 0.45 x 0.30 x 0.30	Jorge Sequeira Durán
1304357	Banco para comedor medidas 0.45 x 0.30 x 0.30	Jorge Sequeira Durán
1310223	Refrigeradora marca MABE, color gris	Jorge Sequeira Durán
423340	Diccionario de sinónimos	Jorge Sequeira Durán
428461	Diccionario de la Lengua Española	Jorge Sequeira Durán
533996	Mueble modular para oficina	Jorge Sequeira Durán
533998	Libro Corrientes Corporativas	Jorge Sequeira Durán
533999	Libro Las Organizaciones	Jorge Sequeira Durán
534000	Libro Rompiendo Paradigmas	Jorge Sequeira Durán
580741	Libro Texto La Quinta Disciplina	Jorge Sequeira Durán
580742	Libro Texto La Organización Orientada al Resultado	Jorge Sequeira Durán
580743	Libro Texto Calidad Total	Jorge Sequeira Durán
580744	Libro Texto Desarrollo Organizacional	Jorge Sequeira Durán

Informe final de gestión Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA

PLACA	DESCRIPCION	ASIGNADO
580745	Libro Texto Comportamiento Humano en el Trabajo	Jorge Sequeira Durán
639647	Mueble tipo archivo	Jorge Sequeira Durán
639656	Mueble tipo archivo	Jorge Sequeira Durán
639657	Estantería	Jorge Sequeira Durán
651371	Biblioteca de madera	Jorge Sequeira Durán
679641	Mueble aéreo	Jorge Sequeira Durán
769587	Percolador marca WEST BEND capacitada para 30 tazas	Jorge Sequeira Durán
769588	Coffe Maker marca PROCTOR SILEX	Jorge Sequeira Durán
302215	Ventilador de pared DAYTON	Jorge Sequeira Durán
726790	Archivo modular tipo arturito	Jorge Sequeira Durán
774162	Mueble modular en forma de "L"	Jorge Sequeira Durán
774176	Gabinete aéreo	Jorge Sequeira Durán
774177	Gabinete aéreo	Jorge Sequeira Durán
774178	Mueble para cómputo en forma de L	Jorge Sequeira Durán
945995	Unidad de Potencia Ininterrumpida UPS, marca Forza	Jorge Sequeira Durán
955305	Mueble tipo arturito, color gris con tres gavetas	Jorge Sequeira Durán
955503	Mueble tipo arturito, color gris con tres gavetas	Jorge Sequeira Durán
1010230	Silla con diseño ergonómico con descansabrazos	Jorge Sequeira Durán
1115137	Ventilador de pared	Jorge Sequeira Durán
1309092	Impresora multifuncional marca RICOH IMP 430	Jorge Sequeira Durán
507598	Secador de manos marca FASTDRAY Mod. HK-1800ES	Jorge Sequeira Durán
507599	Secador de manos marca FASTDRAY Mod. HK-1800ES	Jorge Sequeira Durán
1086391	Locker con 16 puertas abatibles	Jorge Sequeira Durán
974971	Silla con diseño ergonómico con descansabrazos	Jorge Sequeira Durán
1304326	Gabinete completo medidas 1.60 x 0.40 x 0.40	Jorge Sequeira Durán
1304330	Mueble de cómputo lineal medidas 1.60 x 0.78 x 0.60	Jorge Sequeira Durán
1304341	Gavetero tipo archivo con dos gavetas	Jorge Sequeira Durán
1167391	Computadora portátil marca Lenovo Modelo THINKPAD	Jorge Sequeira Durán
1010231	Silla ergonómica con descansabrazos	Alberto Pineda Ledezma
1189682	Pantalla tipo LED (Monitor de 23")	Alberto Pineda Ledezma
1189683	Computadora de escritorio marca LENOVO	Alberto Pineda Ledezma
1242545	Fuente ininterrumpida de potencia (UPS)	Alberto Pineda Ledezma
1304328	Gabinete completo	Alberto Pineda Ledezma
1304335	Mueble de cómputo lineal	Alberto Pineda Ledezma
1304340	Gavetero tipo archivo con dos gavetas	Alberto Pineda Ledezma
812584	Mueble modular en L	Cristina Quesada Quesada
812591	Mueble tipo gabinete aéreo azul, 5 compartimentos	Cristina Quesada Quesada
955302	Mueble tipo arturito color café, con gavetas	Cristina Quesada Quesada
955307	Mueble tipo arturito color gris, con tres gavetas	Cristina Quesada Quesada
974970	Silla con diseño ergonómico con descansabrazos	Cristina Quesada Quesada

Informe final de gestión Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA

PLACA	DESCRIPCION	ASIGNADO
1061840	Unidad de Potencia Ininterrumpida UPS, color negro	Cristina Quesada Quesada
1115135	Ventilador de pared	Cristina Quesada Quesada
1049642	Monitor de 23" color negro, marca HP	Cristina Quesada Quesada
1272034	Computadora portátil para multimedia de 14"	Cristina Quesada Quesada
1010229	Silla ergonómica con descansabrazos	David Sánchez Valverde
1061841	Fuente ininterrumpida de potencia (UPS)	David Sánchez Valverde
1115134	Ventilador de Pared	David Sánchez Valverde
1304322	Gabinete completo	David Sánchez Valverde
1304333	Mueble de cómputo lineal	David Sánchez Valverde
1304342	Gavetero tipo archivo con dos gavetas	David Sánchez Valverde
1383352	Monitor LED	David Sánchez Valverde
1272036	Computadora Portátil 14"	David Sánchez Valverde
925206	Monitor Marca DELL 19"	Geizel Zuñiga Vargas
1010235	Silla ergonómica con descansabrazos	Geizel Zuñiga Vargas
1304327	Gabinete completo	Geizel Zuñiga Vargas
1304331	Mueble de computo lineal	Geizel Zuñiga Vargas
1304344	Gavetero tipo archivo con dos gavetas	Geizel Zuñiga Vargas
1387573	Unidad de potencia ininterrumpida ( UPS)	Geizel Zuñiga Vargas
1272035	Computadora portátil 14"	Geizel Zuñiga Vargas
955304	Mueble tipo arturito, color gris con tres gavetas	Verónica Flores Turcios
974969	Silla con diseño ergonómico con descansabrazos	Verónica Flores Turcios
1022455	Silla con diseño ergonómico con descansabrazos	Verónica Flores Turcios
1115132	Monitor LED para computadora	Verónica Flores Turcios
1115133	CPU (Computadora de Escritorio)	Verónica Flores Turcios
1115136	Ventilador de pared	Verónica Flores Turcios
1242549	Fuente Ininterrumpida de Poder UPS, color negro	Verónica Flores Turcios
1272033	Computadora portátil para multimedia de 14"	Verónica Flores Turcios
965702	Unidad de potencia ininterrumpida ( UPS)	Lisette Vega Valverde
1010225	Silla ergonómica con descansabrazos	Lisette Vega Valverde
1167396	Monitor marca LENOVO	Lisette Vega Valverde
1167397	Computadora de escritorio marca LENOVO	Lisette Vega Valverde
1304321	Gabinete completo	Lisette Vega Valverde
1304334	Mueble de cómputo recto	Lisette Vega Valverde
1304343	Gavetero tipo archivo con dos gavetas	Lisette Vega Valverde
533965	Ventilador de pared	Rocío Murillo Fernández
1010221	Silla ergonómica con descansabrazos	Rocío Murillo Fernández
1304320	Gabinete completo	Rocío Murillo Fernández
1304332	Mueble de cómputo lineal	Rocío Murillo Fernández
1304337	Gavetero tipo archivo con dos gavetas	Rocío Murillo Fernández
1167390	Computadora de escritorio marca LENOVO	Rocío Murillo Fernández

Informe final de gestión Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA

---

<b>PLACA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>ASIGNADO</b>
1167393	Monitor Marca LENOVO	Rocío Murillo Fernández
1387570	Unidad de potencia ininterrumpida ( UPS)	Rocío Murillo Fernández
587545	Silla de espera color azul	Vera Cecilia Cordero Chacón
965703	Unidad de Potencia Ininterrumpida, color negro	Vera Cecilia Cordero Chacón
1010234	Silla con diseño ergonómico con descansabrazos	Vera Cecilia Cordero Chacón
1115124	Monitor LED para computadora	Vera Cecilia Cordero Chacón
1115125	CPU (Computadora de Escritorio)	Vera Cecilia Cordero Chacón
1140431	Ventilador de pared	Vera Cecilia Cordero Chacón
1304324	Gabinete completo medidas 1.60 x 0.40 x 0.40	Vera Cecilia Cordero Chacón
1304329	Mueble de cómputo lineal medidas 1.60 x 0.78 x 0.60	Vera Cecilia Cordero Chacón
1304345	Gavetero tipo archivo con dos gavetas	Vera Cecilia Cordero Chacón
1304347	Mostrador lineal con dos puertos	Vera Cecilia Cordero Chacón

**Anexos N°3 *Inventario de Suministros de Oficina***  
**Área Estructuras Organizacionales**  
**2021**

## Área Estructuras Organizacionales Inventario Suministros de Oficina 2021

A continuación, se detalla la cantidad de los suministros de oficina disponibles en el Área a diciembre de 2021:

Código	Suministros	Cantidad
4-80-05-0008	Almohadilla para mouse con descansa muñeca	9
4-10-02-0026	Archivex	0
4-10-02-0225	Banderitas colores surtidos 12mmp+ x 45 mm	0
4-10-02-0047	Batería doble AA	12
4-10-02-0048	Batería triple AAA	12
4-10-02-0122	Bolígrafo color azul retráctil que no manche, punta mediana de 0.7 mm, suave grip de goma	0
4-10-02-0124	Bolígrafo color negro retráctil que no manche, punta mediana de 0.7 mm, suave grip de goma	0
4-10-02-0127	Bolígrafo color rojo retráctil que no manche, punta mediana de 0.7 mm, suave grip de goma.	0
4-10-02-0060	Borrador para pizarra acrílica	2
4-50-01-0321	Cartulina para empastar cielo Celeste tamaño carta	0
4-50-01-0322	Cartulina para empastar Bristol cielo Verde.	0
4-50-01-0323	Cartulina para empastar Bristol Cielo Brown	0
4-10-01-0288	Cinta adhesiva, transparente 19mm +/- 1 mm x 32.9 mm +/- 5 cm.	2
	Cubiertas para empastar encuadernación	0
4-10-01-0148	Clip mariposa #1, fabricado en alambre galvanizado, capacidad para sujetas 150 hojas, resistente. Caja de 12 unidades	0
4-10-02-0088	Chinchetas o pines para pizarra de corcho, cabeza de plástico, punta metálica afilada en colores surtidos en caja plástica de 50 unidades.	0
4-10-02-0058	Corrector líquido tipo lápiz. El cuerpo debe ser suave para manipular con sistema antiderrames.	0
4-80-05-0028	Disco compacto regrabable CD-RW 48 x 700 mb, (80 minutos).	0
4-10-02-0083	Dispensador de cinta mágicas	1
4-10-02-0100	Engrapadora para oficina fabricada en acero fundido de alta calidad base antideslizante para uso de grapa estándar. Capacidad de grapado de 20 a 30 hojas. Yunque rotativo.	3
4-10-02-0014	Forro plástico adhesivo	0
4-40-01-0415	Folder de colores tamaño carta	0
4-10-01-0385	Grapas 26/6 (Standard)	5
4-10-01-0356	Goma en barra	0
4-10-01-0351	Goma Líquida de 250 g color blanco	0
4-10-01-0352	Goma Líquida de 60g color blanco	0
4-10-02-0240	Hojas de colores tamaño carta	0
4-10-02-0010	Humedecedor de dedos	0
4-10-02-0123	Lápiz de grafito	10
4-10-02-0400	Lápiz portaminas avance automático de la mina 0.5	9
4-30-02-0422	Líquido Limpiador para pizarra acrílica	1
4-10-02-0125	Marcador fosforescente color amarillo	0
4-10-02-0130	Marcador fosforescente color anaranjado	0
4-10-02-0132	Marcador fosforescente color verde	0
4-20-11-1340	Minas en tubitos 0.5	3
4-50-02-0470	Papel bond carta de 8.1/2 x 11	10

## Informe final de gestión Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA

---

<b>Código</b>	<b>Suministros</b>	<b>Cantidad</b>
4-50-02-0160	Papel carbón	0
4-10-02-0151	Perforadora de dos huecos standard	1
4-20-11-0322	Pilot para pizarra acrílica punta redonda verde (742)	2
4-20-11-0341	Pilot permanente punta redonda negro (N°442)	0
4-20-11-0345	Pilot permanente punta redonda rojo(N° 780)	0
4-10-02-0348	Prensa metálica de 19 mm para papeles (tipo lotería).( Binder) (12 uds)	0