

CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
PRESIDENCIA EJECUTIVA
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

INFORME FINAL DE GESTION
M.B.A. MARIELOS PIEDRA GÓMEZ

27 DE FEBRERO DE 2011



CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN	1
2. RESULTADOS DE LA GESTIÓN	2
2.1 Referencia sobre la labor sustantiva de la Dirección	2
2.2 Cambios en el entorno:	6
2.3 Estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno:	9
2.4 Acciones emprendidas para establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno:.....	11
2.5 Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación.....	15
2.6 Estado de los proyectos más relevantes.....	21
3. RETOS PENDIENTES.....	38
4. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS.....	39
5. ESTADO ACTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES GIRADAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	40
6. ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES O RECOMENDACIONES GIRADAS POR ALGUN OTRO ÓRGANO DE CONTROL INTERNO	44
7. ESTADO ACTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES GIRADAS POR LA AUDITORIA	44
8. DETALLE INVENTARIO DE ACTIVOS.....	44
9. SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	45
10. PLAN TACTICO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL 2010-2015.....	46
ANEXOS	47

INFORME FIN DE GESTIÓN

1. PRESENTACIÓN

El presente informe, está referido a la gestión de la Directora de la Dirección de Planificación Institucional, del período del 15 de agosto de 1995 al 27 de febrero del 2011, fecha en que se consolida su derecho a la jubilación. Se presenta en cumplimiento del artículo 12, inciso e) de la Ley General de Control Interno No. 8292 y las Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión.

Durante el período citado, la Dirección de Planificación Institucional ha mantenido variabilidad en cuanto a la definición oficial de su labor sustantiva dentro del ámbito de la planificación, motivada por diferentes cambios orgánico-funcionales definidos al más alto nivel de la Institución, que es donde ha estado adscrita la mayor parte del tiempo esta Dirección.

Entre los procesos de planificación desarrollados durante la gestión de la informante están: Planificación Estratégica Institucional, Planificación Operativa Institucional, Planificación Táctica, Planificación del Recurso Físico, Planificación Estratégica de Servicios de Salud, Cooperación Internacional, Planes y Proyectos y Estudios de Desarrollo Organizacional en Establecimientos de Salud.

La misión actual de la Dirección encomendada oficialmente desde Agosto del año 2007, es la de conducir, facilitar y asesorar la planificación táctica y operativa institucional, con la participación activa de los diversos actores, para responder en forma efectiva a las demandas de los usuarios de los servicios y a los cambios que se generan en el entorno. Sin embargo para poder desarrollar su función asignada de planificación táctica, también le ha correspondido asumir como recargo la planificación estratégica institucional.

Para el desarrollo de sus funciones, la Dirección cuenta actualmente con 22 plazas, de las cuales el 77% están ocupadas por profesionales formados en diferentes áreas, tales como Administración de Empresas, Planificación Socio-Económica, Ciencias Políticas, Estadística e Ingeniería Industrial, cuya interdisciplinariedad permite enriquecer la labor en equipo. El presupuesto total ejecutado por la Dirección de Planificación Institucional, durante los últimos los años del 2008 al 2010 pasó de ¢226 millones a ¢ 354 millones, y para el año 2011 se encuentran asignados 388 millones.

El informe contiene un vasto grado de detalle sobre los resultados de la gestión para cumplir la misión y objetivos estratégicos encomendados así como el detalle de los proyectos más relevantes que se encuentran en fase de implementación.

2. RESULTADOS DE LA GESTIÓN

2.1 Referencia sobre la labor sustantiva de la Dirección

La Dirección de Planificación Institucional tiene encomendada oficialmente por la Junta Directiva¹ la misión de conducir, facilitar y asesorar la planificación táctica y operativa institucional, con la participación activa de los diversos actores, para responder en forma efectiva a las demandas de los usuarios de los servicios y a los cambios que se generan en el entorno. Para su cumplimiento tiene fijados los siguientes objetivos:

Objetivo general

Asesorar y apoyar técnicamente el desarrollo de la planificación táctica y operativa institucional, que permita incrementar la efectividad, la oportunidad y la calidad en la prestación de los servicios de salud, de pensiones y prestaciones sociales, en beneficio de la población.

Objetivos específicos

- Contar con un sistema interno de gestión efectivo para orientar el desarrollo de la planificación táctica y operativa en el ámbito institucional.
- Desarrollar metodologías de trabajo que permitan la participación efectiva de los niveles tácticos en la formulación de la planificación de mediano plazo y orientar la planificación operativa.
- Establecer los mecanismos requeridos para orientar, condensar y evaluar la planificación operativa institucional y determinar su vinculación con la planificación táctica y el presupuesto.

Para el cumplimiento de los objetivos citados, se ha estructurado con una Subárea de Gestión Administrativa y Logística que brinda soporte a todas las áreas de la

¹ Acuerdo de Junta Directiva: artículo 1, Sesión 8177, del 16 de agosto del 2007.



Dirección y dos áreas funcionales de Planificación Táctica y Planificación Operativa, las cuales están en plena operación, con sus respectivos recursos necesarios. El detalle de cada una se expone en el apartado siguiente.

2.1.1 Referencia sobre el Área Planificación Táctica

Es la responsable de apoyar, coordinar y orientar el desarrollo de la planificación táctica de mediano plazo a nivel institucional formulada por las diversas Gerencias de División, con el concurso de las áreas técnicas adscritas, con la finalidad de cumplir con las líneas estratégicas de acción establecidas por las autoridades superiores.

2.1.2 Referencia sobre el Área Planificación Operativa

Es la responsable de conducir, asesorar, coordinar, controlar y evaluar el proceso de planificación institucional de corto plazo, condensar y actualizar el Plan Operativo de la Institución y verificar su vinculación con la planificación estratégica, táctica, el presupuesto asignado y las prioridades establecidas.

2.1.3 Referencia sobre la Subárea Gestión Administrativa y Logística

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

2.1.4 Referencia sobre la labor sustantiva del puesto de Directora:

Es responsable de la dirección estratégica global de la organización, formular y evaluar la regulación y la normativa técnica para la planificación táctica y operativa institucional. Adicionalmente, le corresponde la gestión administrativa y logística requerida, a efecto de lograr el cumplimiento de las actividades sustantivas definidas.

Para facilitar el desarrollo de las competencias asignadas, se definen seguidamente las funciones sustantivas relacionadas con la gestión estratégica de la Dirección; ya que lo correspondiente a la gestión administrativa y logística, fue citado en el apartado anterior y está bajo la responsabilidad de la Subárea de Soporte Administrativo y Logístico.

Gestión Estratégica

Es responsable de dirigir, planificar, coordinar, controlar y evaluar en forma estratégica los recursos y la gestión a nivel macro, con la finalidad de lograr el desarrollo efectivo

de la organización, la calidad en los productos y servicios que se otorgan a los usuarios y el cumplimiento de la misión y de la visión establecida.

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

- Dirigir, planificar, coordinar, controlar y evaluar a nivel macro la gestión de las áreas de trabajo adscritas y los resultados globales, de acuerdo con los procesos de trabajo aprobados, la programación táctica y operativa establecidos, con el fin de lograr satisfacer con oportunidad y calidad las demandas de los usuarios.
- Establecer una cultura de planificación participativa, con base en las políticas y estrategias definidas, con el objetivo de fomentar el concurso de los diversos actores institucionales.
- Implementar el sistema estratégico de información, a partir de las políticas y directrices institucionales e internas, con el objeto de orientar y retroalimentar el desarrollo global de la gestión.
- Coordinar y participar en comisiones de trabajo intergerenciales e interinstitucionales, de acuerdo con las instrucciones superiores y los requerimientos de la organización, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones estratégicas de las autoridades superiores.
- Definir las políticas, directrices y lineamientos generales internos, en aplicación de la normativa institucional y las instrucciones superiores, con el propósito de lograr el desarrollo efectivo de la gestión y la utilización eficiente y eficaz de los recursos.
- Gestionar técnicamente el proceso de planificación táctica y operativa institucional, con base en las líneas de acción estratégica de largo plazo establecidas por las autoridades superiores, con el fin de promover el cumplimiento efectivo de los planes establecidos.
- Formular en conjunto con los coordinadores de las áreas de trabajo, la regulación, la normativa técnica, los proyectos, los planes, las políticas, las estrategias y los nuevos enfoques, con base en las investigaciones y los estudios realizados, con el objetivo de atender de manera efectiva los procesos y cumplir con la misión de la organización.
- Implementar las directrices y lineamientos superiores, de conformidad con las estrategias, los objetivos institucionales y la normativa vigente, a efecto de lograr el desarrollo eficaz de la organización y la utilización racional de los recursos.
- Establecer las políticas y las normas específicas para la formulación, la ejecución, el control y la evaluación de los planes tácticos y operativos y su

vinculación con el presupuesto de la unidad ejecutora, con base en las políticas, objetivos y metas institucionales establecidas y las necesidades de la organización, con la finalidad de orientar el desarrollo efectivo de los procesos de trabajo.

- Planificar, coordinar, controlar y evaluar los proyectos estratégicos específicos en el área de su competencia, en respuesta a las necesidades y prioridades de la Institución, con el fin de lograr la oportunidad, la calidad y el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Motivar a los colaboradores para lograr una actitud vigilante en la ejecución de los procesos y subprocesos de trabajo, a partir del desarrollo de programas y actividades orientadas a este propósito, a efecto de cumplir en forma eficaz con los objetivos y las metas definidas.
- Aplicar, en su ámbito de competencia, el sistema institucional de evaluación del desempeño, con base en la normativa vigente, para retroalimentar el desarrollo de la gestión y promover en forma oportuna la toma de decisiones requerida.
- Promover el desarrollo de una cultura organizacional efectiva, conforme con el modelo institucional vigente, con la finalidad de mantener un ambiente laboral que permita incrementar la productividad, la calidad y la satisfacción de los colaboradores.
- Participar en los procesos de reclutamiento y selección, con base en las políticas y las normas institucionales vigentes, con el propósito de contar con el personal idóneo y motivado para el desarrollo de la gestión.
- Promover actividades de capacitación y de actualización profesional, de conformidad con la normativa institucional vigente, con la finalidad de incrementar el profesionalismo, la calidad de los resultados y contar con el personal preparado para el desarrollo de la gestión.
- Controlar y evaluar a nivel macro el desarrollo de la gestión interna, con base en los informes de labores y los instrumentos de control establecidos, para determinar el cumplimiento de los objetivos y definir las medidas correctivas en caso necesario.
- Diseñar, instruir, actualizar y evaluar el sistema de control interno, conforme con las políticas y lineamientos institucionales definidos, con la finalidad de lograr eficacia en el desarrollo de la gestión y racionalidad en el uso de los recursos.
- Realizar sesiones de trabajo periódicas para el control de los objetivos, las metas globales de la organización, suministrar información relevante y ejercer un liderazgo participativo, con base en las políticas institucionales vigentes y los

requerimientos internos, con el fin de retroalimentar el desarrollo de la gestión.

- Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, de acuerdo con los requerimientos específicos, para que se cumplan efectivamente las funciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación requeridos.
- Atender (en su ámbito de competencia) los objetivos globales estratégicos institucionales, con base en los planes y lineamientos establecidos por las autoridades superiores, con el propósito de mejorar la prestación de los servicios.
- Realizar investigaciones técnicas relacionadas con su ámbito de competencia, a partir del análisis de la información, la actualización profesional y los requerimientos de la organización, con el fin de satisfacer con calidad y oportunidad la demanda de los servicios.
- Otorgar la asesoría técnica, con base en la demanda de los diversos niveles de la organización, con la finalidad de orientar en forma efectiva la prestación de los servicios a los usuarios.
- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de la organización y de las instrucciones de nivel superior, con el fin de cumplir con la misión y los objetivos establecidos.

2.2 Cambios en el entorno:

Desde la década de los setentas, la Dirección de Planificación Institucional, ha estado sujeta a cambios en el entorno, que de una u otra forma han llegado a incidir sobre su gestión. A pesar de que al momento de asumir la informante, su nueva función en Agosto de 1995, no se recibió informe precedente de fin de gestión de parte del antecesor, al ser funcionaria regular de la Dirección de Planificación por diez años atrás (desde 1985), la situación en términos generales era conocida y servirá como referencia para indicar los procesos de transformación que se dieron, ya que omitir el proceso histórico, deja de lado las causas que han generado los resultados actuales.

La Dirección de Planificación Institucional, al estar adscrita al más alto nivel jerárquico de la Institución (Presidencia Ejecutiva), ante la llegada de nuevos jefes se han dado modificaciones a su estructura orgánica y funcional, motivados por los diferentes énfasis y necesidades de la gestión superior. Por tanto a continuación se citan los aspectos más relevantes que han incidido directamente sobre la función de planificación que ha desarrollado la Dirección de Planificación Institucional.

1. Antes de 1990 la planificación institucional estaba segmentada en 4 unidades de planificación ubicadas en las diferentes Gerencias, así se realizaba Planificación Médica, Planificación Financiera, Planificación Administrativa y planificación económica y actuarial, sin contar con una instancia ni órgano que integrara toda la planificación institucional. Es así como en 1990 se decidió integrar todas las unidades de planificación en una sola instancia y se creó la Dirección de Planificación Institucional, la cual mantenía en su organigrama original, las áreas funcionales de Planes y Proyectos, Desarrollo de Sistemas de Salud y una oficina de Control y Gestión Administrativa a cargo de la Dirección directamente y por otra parte a cargo del puesto de Subdirección estaba el Departamento de Desarrollo Organizacional y la Sección de Sistemas y Procedimientos.
2. Dicha integración duró únicamente tres años, ya que a partir de 1993 se inició un proceso de desmembramiento de la Dirección de Planificación Institucional, con separación, traslado de funciones y recursos a otras áreas funcionales existentes o recién abiertas, en su mayoría para apoyar la ejecución de proyectos específicos (tales como el Proyecto Banco Mundial para fungir como unidad ejecutora de la Reforma del Sector Salud, Proyecto BCIE para funcionar como unidad ejecutora del proyecto de Reforzamiento de la Infraestructura de la Región Huetar Atlántica, Proyecto BID para fungir como unidad ejecutora del proyecto Construcción Nuevo Hospital de Alajuela; así como el traslado de recursos para la creación de la Dirección de Sistemas Administrativos, y posteriormente la Dirección de Desarrollo Organizacional, entre otros).

Por tanto en agosto de 1995 al recibir la informante la Dirección de Planificación, además de que se le había mermado más de la mitad de su recurso humano, únicamente quedó en la Dirección de Planificación, el Depto. Desarrollo de Sistemas de Salud con la Sección de Control y Gestión Administrativa; por tanto la labor sustantiva de la Dirección estaba circunscrita por los recursos escasos que quedaron, únicamente a la planificación del recurso físico (estudios de factibilidad) y en una fase muy incipiente la planificación estratégica, por cuanto el personal que tenía a cargo esta labor se trasladó a la Gerencia Administrativa (hoy día convertida en la Dirección de Sistemas Administrativos y la Dirección de Desarrollo Organizacional). Así las cosas, con este escenario de debilitamiento fue recibida la Dirección de Planificación y la estructura que se tenía oficializada se visualiza en el Anexo 1.

3. A partir del año 1998 se dio la creación de la Gerencia de Modernización y Desarrollo y a la Dirección de Planificación Institucional se le trasladó su nivel de dependencia de la Presidencia Ejecutiva a dicha Gerencia. Esta Gerencia fue conceptualizada como la gerencia planificadora y agrupó dentro de su conformación a las instancias encargadas de procesos de planificación, desarrollo organizacional, ejecución de proyectos, actuarial y planificación económica, entre

otras. Con esta nueva conformación, la función de planificación estratégica institucional se empezó a desarrollar en diferentes áreas de la gestión institucional, además de la Dirección de Planificación Corporativa (nombre nuevo asignado). Así las cosas el ámbito de acción de la Dirección de Planificación se amplió a desarrollar procesos de Planificación Estratégica y Operativa, Planificación del Recurso Físico y Control y Evaluación, también a la Planificación Estratégica de Servicios de Salud. Además de la función señalada, la Dirección de Planificación Corporativa conjuntamente con la Presidencia Ejecutiva implementaron la firma de Compromisos de Resultados Gerenciales, en donde cada Gerente y el Presidente firmaban acuerdos de ejecución de metas previamente establecidas, las cuales eran monitoreadas frecuentemente y evaluada la gestión estratégica gerencial al finalizar el período establecido. Por otra parte la coordinación de la Cooperación Internacional que se ofrecía desde los organismos cooperantes hacia la Institución y que estaba asignada a la Dirección de Planificación Institucional, fue trasladada al CENDEISS, en donde se creó una unidad especializada en el tema.

4. El 24 de mayo de 2004 la Junta Directiva en su sesión No. 7860, artículo 3 acordó eliminar la Gerencia de Modernización y Desarrollo y traslada nuevamente la dependencia jerárquica de la Dirección de Planificación a la Presidencia Ejecutiva. Se le cambia el nombre por Dirección de Planificación Institucional, sin llegar a variar la función sustantiva.
5. Posteriormente en Agosto del 2007, la Junta Directiva aprobó una reestructuración de la planificación institucional dentro de la cual estaba incorporada la Dirección de Planificación Institucional, quedando oficialmente indicada su competencia funcional y administrativa en el Manual de Reestructuración Organizacional de la Dirección de Planificación Institucional.
6. De las funciones que se venían desarrollando en la Dirección de Planificación Institucional se traslada la Planificación del Recurso Físico a la Gerencia de Operaciones (hoy día Gerencia de Infraestructura y Tecnología), la Planificación Estratégica de Servicios de Salud a la Gerencia Médica y la Planificación Estratégica Institucional a la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico (instancia nueva creada para tal efecto); quedándole de sus funciones sustantivas que venía desarrollando únicamente la Planificación Operativa y se le adiciona la nueva función de Planificación Táctica institucional. Para ello se crean específicamente dos áreas de trabajo que se visualizan en el organigrama incorporado como Anexo 2.
7. Además del traslado de la función de Planificación Estratégica a la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico, también se crearon oficialmente las funciones de planificación en las Gerencias, con el objetivo de apoyar la

planificación estratégica gerencial e institucional y la planificación táctica gerencial.

8. A pesar de lo anteriormente aprobado por la Junta Directiva, al no haberse retomado la función de Planificación Estratégica Institucional, por la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico citada, desde su creación y hasta la fecha, la Dirección de Planificación Institucional ha continuado desarrollando esta función como recargo con los recursos humanos destinados a la Planificación Táctica, justificado por el hecho de que requiere de este insumo básico (la planificación estratégica institucional) para poder desarrollar y derivar la planificación táctica. Aun cuando la Dirección de Planificación Institucional se encuentra realizando la función de Planificación Estratégica Institucional, dicha función no se visualiza todavía en su estructura organizativa, ya que a pesar de haberse solicitado su actualización al nivel superior, ésta no fue autorizada.
9. Conforme se visualiza en el desarrollo de este apartado, la planificación institucional ha estado sujeta a cambios en el entorno por diferentes modificaciones en su conformación y dependencia, siendo de todos los procesos asignados, únicamente el de la planificación operativa, el que ha estado constante durante la gestión de la informante en la Dirección de Planificación y el cual ha llegado a evolucionar y adquirir un grado de madurez importante.

2.3 Estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno:

A continuación se presenta el estado de la autoevaluación del Sistema de Control Interno de la Dirección de Planificación Institucional realizado en el último trimestre del 2010, haciéndose la observación que no se compara con el del inicio de la gestión de la informante (1995), por cuanto dicho sistema inició en el 2003 a nivel institucional.

Esta Dirección cuenta con 4 titulares subordinados, incluyendo el puesto de la informante, los cuales en su totalidad aplicaron de forma individual la herramienta de autoevaluación, suministrada por la Institución, misma que fue revisada y aprobada en Consejo Técnico de la Dirección 0011-2010.

De la aplicación de la herramienta de Autoevaluación de Control Interno se logró determinar a través del consolidado, que la Dirección de Planificación Institucional, cumple satisfactoriamente con los lineamientos establecidos para el Sistema de Control Interno, colocándose globalmente en un grado de implementación "Avanzado".

Los resultados reflejan los esfuerzos realizados por las diferentes áreas para establecer un ambiente y un Sistema de Control Interno adecuado a las necesidades, además de los esfuerzos importantes que se generan para que la materialización de los riesgos detectados se minimice. Entre las estrategias desarrolladas se cita la

implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad de la planificación, el cual permitirá introducir mejoras significativas en los procesos realizados por cada una de las áreas funcionales adscritas a la Dirección de Planificación como primera etapa, para luego extenderlo al resto de los niveles de gestión del Sistema de Planificación Institucional.

A continuación se presenta en forma gráfica el informe de resultados global de la autoevaluación

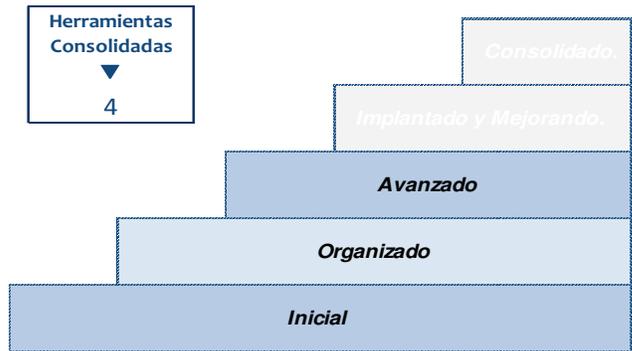
Informe de Resultados Autoevaluación Consolidada Global Año 2010

Dependencia que consolida: Dirección de Planificación Institucional

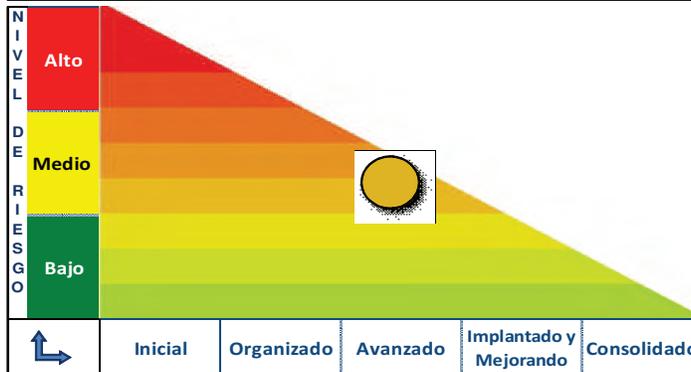
Grado de Avance por Componente



Grado de Avance SCI



Vulnerabilidad del Sistema de Gestión



Interpretación vulnerabilidad del sistema

Un sistema de control interno con un grado de implementación Avanzado, tiene la posibilidad de que el sistema de gestión se encuentre en un estado de vulnerabilidad Media para el logro de sus objetivos, debido a que los riesgos pueden materializarse con cierta frecuencia.

Fortalecer la Gestión en los siguientes componentes:

Ambiente de Control	Valoración de Riesgos	Actividades de Control	Sistemas de Información	Seguimiento
---------------------	-----------------------	------------------------	-------------------------	-------------

Con la información expuesta, quedan evidenciados los esfuerzos de la Dirección de Planificación Institucional, por mantener el Sistema de Control Interno dentro de sus prioridades de gestión, generando con ello un grado de implementación satisfactorio y un compromiso en redoblar esfuerzos para incrementar la mejora continua en los procedimientos, en pro de lograr la calidad total en su gestión.

2.4 Acciones emprendidas para establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno:

Documentación de procedimientos

La Dirección de Planificación Institucional ha venido documentando paulatinamente sus procedimientos de trabajo, según los lineamientos institucionales y hoy día actualizados dentro del marco de un sistema de gestión de la calidad de la planificación, que se está implementando desde el primer semestre del año 2010 en todas las áreas adscritas a la Dirección. A continuación se brinda el detalle de los procedimientos documentados en la Dirección de Planificación, el área responsable, el estado actual y tipo de procedimiento:

Listado de procedimientos documentados en la DPI

Procedimiento	Responsable	Estado	Tipo de procedimiento
Análisis, Formulación, Comunicación y Evaluación de las Políticas Institucionales	Dirección	Aprobado	Complementario
Respaldo de la información en sitio alterno	Dirección	Aprobado	Complementario
Atención del Consejo Técnico de la Dirección de Planificación Institucional	Dirección	Aprobado	Sustantivo
Compra de alimentos y bebidas por medio de caja chica para atención de reuniones	SAGAL	Aprobado	Apoyo
Solicitud de vehículos institucionales para la DPI	SAGAL	Aprobado	Apoyo
Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional	APT	Aprobado/ rediseño	Sustantivo
Formulación y Actualización de los Cuadros de Mando Gerenciales del Plan Estratégico Institucional	APT	Aprobado/ rediseño	Sustantivo
Formulación, Modificación, Seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional	APO	Aprobado/ rediseño	Sustantivo
Seguimiento y Evaluación de las metas del Plan Nacional de Desarrollo (PND)	APO	Aprobado	Sustantivo
Asignación seguimiento y aprobación de tareas	Calidad	Proceso	Complementario
Recepción de la formulación del PAO e Informe de seguimiento y evaluación de las Gerencias y Unidades Adscritas a la Presidencia Ejecutiva, Junta Directiva y Auditoría	APT-APO	Pendiente aprobación	Sustantivo
Proceso de capacitación	APT-APO	Proceso	Sustantivo
Trámite de modificaciones presupuestarias y presupuestos extraordinarios	APO	Proceso	Sustantivo
Gestión del Recurso Humano	SAGAL	Proceso	Apoyo
Contratación Administrativa	SAGAL	Proceso	Apoyo
Control de los documentos y los registros	Calidad	Aprobado	Complementario
Medición de la satisfacción al cliente	Calidad	Aprobado	Complementario
Control de producto no conforme	Calidad	Aprobado	Complementario
Mejora continua	Calidad	Aprobado	Complementario
Revisiones por la Dirección	Dirección	Proceso	Sustantivo

De lo anterior se desprende que la totalidad de los procedimientos sustantivos de las áreas funcionales de la Dirección de Planificación Institucional, se encuentran documentados, incluyendo el puesto de la informante.

Adicionalmente se informa que el 50% de los procesos complementarios (7) y los de apoyo (4) se han documentado, quedando la mitad programados para realizarse dentro del plazo concedido por la Institución y dentro del marco del Sistema de Gestión de la Calidad de la Planificación que se está implementando, cuyo aporte al Sistema de Gestión de Control Interno ha sido de suma importancia.

A continuación el detalle de los procedimientos pendientes de documentar:

Procedimientos pendientes de documentar en la DPI

Procedimiento	Responsable	Tipo de procedimiento
Confección y pago de viáticos	SAGAL	Apoyo
Manual del Sistema de Gestión de la Calidad	Calidad	Complementario
Seguimiento y medición de los procesos	Calidad	Complementario
Auditoría interna del sistema de gestión de la calidad	Calidad	Complementario
Análisis de datos	Calidad	Complementario
Atención de quejas y reclamos del cliente	Calidad	Complementario
Gestión de los recursos	Calidad	Complementario
Compras por Caja Chica	SAGAL	Apoyo
Videoconferencias	SAGAL	Complementario
Trámite para pago de viáticos	SAGAL	Apoyo
Trámite y autorización de vacaciones	SAGAL	Apoyo

Aplicación del SEVRI y revisión de puntos de control

De todos los procedimientos documentados (sustantivos, complementarios y de apoyo) se indica que al 40% de éstos, se les ha aplicado el SEVRI y con la respectiva revisión de los puntos de control, quedando programado para aplicar la herramienta en cuestión al resto de los procedimientos en el año 2011.

A continuación se enlistan los procedimientos documentados, que cuentan con la aplicación del SEVRI y la revisión de puntos de control:

Listado de procedimientos con aplicación de SEVRI

Procedimiento	Responsable
Respaldo de la información en sitio alternativo	APT
Análisis, Formulación, Comunicación y Evaluación de las Políticas Institucionales	Dirección
Atención del Consejo Técnico de la Dirección de Planificación Institucional	SAGAL
Compra de alimentos y bebidas por medio de caja chica para atención de reuniones	SAGAL
Formulación y Actualización de los Cuadros de Mando Gerenciales del Plan Estratégico Institucional	APT
Plan de Gestión Local (PGL)	APO

Planes de Mejora

Producto de la aplicación de herramientas tales como Autoevaluación de control Interno, Mapa de Riesgos de Sistema de Planificación Institucional (SPI), Evaluación del SPI y el Plan de Continuidad de la Gestión en Tecnologías de Información y Comunicaciones, se han desarrollado planes de mejora para fortalecer la gestión. Sobre el particular es importante recalcar que la programación planteada para el desarrollo de los planes citados se ha concretado satisfactoriamente, indicándose que se encuentra un proceso el desarrollo de un programa articulado de actividades de mejora para los próximos periodos, lo cuales están bajo la responsabilidad de cada uno de los titulares subordinados de la Dirección de Planificación Institucional y son sujetos de monitoreo y seguimiento en los Consejos Técnicos de la Dirección de Planificación.

Complementario a lo anterior, seguidamente se informa de otras acciones de mejora continua que se encuentran en fase de desarrollo, conformadas como proyecto para atender la calidad en la planificación:

- Fortalecimiento de la red funcional de Planificación Táctica y Operativa a nivel nacional: A pesar de que la Institución dispone físicamente de enlaces de planificación en el ámbito gerencial y regional, todavía los mismos no se encuentran integrados en una red funcional, debidamente conformada; por tanto la Dirección de Planificación Institucional se encuentra impulsando un proyecto para fortalecer, implementar y conformar funcionalmente una red debidamente constituida, para la gestión de la planificación institucional con calidad.

Esta red pretende servir como medio para articular funcionalmente la planificación institucional, en diferentes ámbitos de acción, mediante el desarrollo de un conjunto de acciones planificadas y coordinadas con los niveles gerenciales y locales, transfiriendo los criterios técnicos de calidad y de mejora continua, con el

apoyo de la herramienta Sharepoint y buscando como fin último el mejoramiento de la funcionalidad del Sistema de Planificación Institucional.

El proyecto fue presentado para la consideración de la Presidencia Ejecutiva y actualmente se encuentra en fase de ajustes y validación final.

- Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad de la Planificación: A partir de Agosto del 2010, la Dirección de Planificación Institucional inició la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad de la Planificación internamente, con el propósito de fortalecer su gestión, cuyo proceso abarca a todas las áreas funcionales adscritas a la Dirección de Planificación Institucional. Su desarrollo se ha programado en un período de 16 meses, para los cuales a la fecha de entrega del presente informe ya se cuenta con un avance de 6 meses. Una vez que se haya concluido esta primera etapa, a finales del año 2011, se tiene programado optar por la certificación mediante la norma INTE-ISO 9001:2008 e inmediatamente entrar con la implementación de la segunda etapa que incluye los niveles gerenciales y regionales. El detalle del desarrollo y avance en detalle de este Sistema se encuentra en el apartado nominado “Estado de los proyectos más relevantes”.
- Implementación de la herramienta SharePoint entre la Dirección de Planificación Institucional y los enlaces gerenciales y regionales de planificación:

Desde el mes de octubre del 2010, la Dirección de Planificación Institucional se encuentra trabajando en la implementación de la herramienta SharePoint, con el apoyo técnico de la Subgerencia de TIC, para implementarla en los procesos sustantivos y de apoyo de la planificación táctica y operativa (formulación, seguimiento, evaluación y actualización de planes) con el propósito de fortalecer la calidad y estandarizar los procesos de planificación, mediante el mejoramiento en el acceso, oportunidad y conformidad de la información.

La implementación de esta herramienta se ha iniciado en este primer trimestre del presente año en la Dirección de Planificación Institucional como primera etapa, para luego extenderla a los enlaces gerenciales y regionales a partir del segundo trimestre del año 2011, buscando coadyuvar al mejoramiento de la calidad que se está gestionando desde la Dirección y en la oportunidad en la información producida por los diferentes niveles de gestión. Igualmente dada la versatilidad de la herramienta se pretende estandarizar conocimientos y transferirlos a los involucrados, administrar tareas y proyectos, mediante flujos de trabajo, fortalecer la comunicación y participación de los enlaces de planificación, disminuir costos financieros por concepto de pago de viáticos y suministros de oficina y tramitología y establecer una gestión documental adecuada a las necesidades.

- Introducción de la Firma Digital en los procesos de planificación táctica y operativa: Como parte de la mejora continua en los procesos de planificación táctica y operativa que viene impulsando la Dirección de Planificación Institucional, se trabaja coordinadamente con la Gerencia de Infraestructura y Tecnología para incorporar en la Dirección de Planificación Institucional, Presidencia Ejecutiva y Gerencias el proyecto de firma digital en la solicitud, recopilación y entrega de información de planificación táctica y operativa. Este proyecto abarcará en una primera etapa los niveles citados, para posteriormente extenderlo en el ámbito regional y local, buscando un aporte significativo en la reducción de tiempos y recursos y simplificación de trámites, dentro de la gestión de la planificación institucional, apegados a las políticas nacionales e institucionales de Gobierno Digital y Simplificación de Trámites
- Además de los proyectos anteriores citados, se indican también otras acciones realizadas:
 - Se mantiene respaldo actualizado de la información generada en la Dirección de Planificación Institucional, en medios magnéticos, custodiados en una caja de seguridad ubicada en el Banco Nacional de Costa Rica.
 - Se realizó la primera evaluación de la funcionalidad del SPI, con el objetivo de identificar aspectos de mejora y plantear el respectivo programa de mejoramiento continuo. La evaluación concluyó que se tiene un 76 % de índice de funcionalidad del sistema, lo que se considera exitoso ya que se había previsto lograr un porcentaje superior al 50% en el 2009 y la meta del período 2007-2012 era del 74.3%.
 - Se realizó el Plan de Continuidad de TIC de la Dirección de Planificación Institucional, el cual fue avalado por el Área de Seguridad Informática de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, con el objetivo de plantear una seguridad razonable en la disponibilidad y el manejo de las tecnologías de información y comunicaciones utilizadas en la Dirección de Planificación Institucional.

2.5 Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación

A continuación se enlistan los principales logros alcanzados durante la gestión, de conformidad con la planificación:

1. El 13 de enero de 1998, se aprobó por parte de la Junta Directiva, en su sesión No.7191, artículo 36, la conformación del Sistema de Planificación Institucional, el

cual fue realizado con la participación de las Gerencias, Presidencia Ejecutiva, la Dirección Actuarial y de Planificación Económica, la Dirección de Planificación Institucional y el criterio de expertos en el tema, bajo un proceso consultivo con la O.P.S. En dicho año al haber en fecha muy cercana el cambio de autoridades y la creación de la Gerencia de Modernización, como instancia superior encargada de la planificación, ésta particularizó el sistema de planificación al tenor del nuevo rol que mantenía dicha Gerencia.

2. Al año 2006 como consecuencia del cambio institucional vivido, el modelo presentaba algunos vacíos y esquemas de acción diferentes que estaban demandando una revisión y ajuste, adaptado a las circunstancias del momento y a los nuevos retos de la Institución, por tanto fue rediseñado con la realidad del momento, modelo que hoy día se encuentra en funcionamiento a nivel institucional.
3. El 16 de agosto del 2007 la Junta Directiva, en su sesión 8177, artículo 1, acordó una nueva organización institución al para la planificación, con la participación activa de las Gerencias, acordando las “Funciones de Planificación Estratégica responsabilidad de cada Gerencia de División”, con la creación de los recursos necesarios para su funcionamiento; así como la reestructuración de la Dirección de Planificación Institucional, en el marco del Sistema de Planificación Institucional a la cual de acuerdo con el nuevo rol asignado se le han asignado los recursos humanos y tecnológicos necesarios.
4. Igualmente se establecieron funcionarios enlaces de planificación a nivel gerencial y regional para desarrollar las funciones que les competen en cada uno de sus ámbitos acordes con el Sistema de Planificación Institucional adoptado.
5. Se ha establecido metodologías estandarizadas para desarrollar los procesos de planificación táctica y operativa, para ser usadas por los diferentes niveles de gestión de la planificación.
6. Se han realizado procesos de capacitación y sensibilización a los funcionarios claves, sobre el sistema de planificación, su implementación, responsabilidades adquiridas, así como el contenido del Plan Estratégico Institucional y los Cuadros de Mando Gerenciales e Institucional.
7. Se ha diseñado, construido y distribuido a nivel nacional material divulgativo alusivo a la estrategia institucional adoptada, que permita mantener por más largo plazo el mensaje y contenido del Plan Estratégico Institucional, como una estrategia de comunicación y divulgación adoptada.
8. El Sistema de Planificación fue replanteado y fortalecido en Agosto 2007, conforme se indicó en los puntos que anteceden; sin embargo dada la necesidad de ir monitoreando su implementación en el segundo semestre del 2009 la Dirección de Planificación Institucional realizó una evaluación al mismo, a fin de identificar

aspectos de mejora, obteniéndose una funcionalidad del Sistema del 76%, cifra que indica un avance de 26 puntos porcentuales por encima de la meta planteada en el Plan Estratégico Institucional 2007-2012.

9. Se ha implantado un proceso de seguimiento y evaluación de las acciones estratégicas institucionales, Plan Nacional de Desarrollo y otros instrumentos de planificación de aplicación nacional, alineados con la planificación táctica y operativa según corresponda, con los instrumentos elaborados en la Dirección de Planificación Institucional.
10. La Dirección de Planificación impulsó propuesta de realización de Compromisos de Resultados Gerenciales con la Presidencia Ejecutiva, para la implementación del Plan Estratégico Corporativo 2000, para los cuales se dio el diseño de instrumentos e indicadores y puesta en operación. Este innovador instrumento sirvió como medio de rendición de cuentas de las Gerencias en la implementación de la estrategia institucional, el cual cumplió su objetivo hasta el que se dio el cambio de Presidencia Ejecutiva, en mayo del 2002 en donde no fueron continuados.
11. Para el desarrollo de las diferentes etapas de los procesos de planificación estratégica, táctica y operativa, se llevan a cabo acciones de capacitación, sensibilización y reuniones de coordinación a fin de recopilar inquietudes, evacuar dudas y socializar resultados de evaluación y procesos de mejora continua.
12. Se elaboran informes de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional, Cuadros de Mando Institucional y Gerenciales Plan Operativo Institucional, así como reportes de ejecución de metas del Plan Nacional de Desarrollo y otros planes nacionales de tienen metas para aplicación institucional, a partir de los reportes de ejecución de metas brindados por las Gerencias.
13. Se establecieron las acciones técnicas y administrativas para ejecutar la función asignada de Cooperación Internacional, buscando concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Institucional. Dicha función fue trasladada en el año 1998 al CENDEISSS, al crearse la Gerencia de Modernización y Desarrollo.
14. Se ha formado parte de la Comisión Interinstitucional y del Sector Salud, nombradas para contribuir en la formulación de las metas del Plan Nacional de Desarrollo que serían responsabilidad de la Institución, incluidas como prioritarias en los diferentes Planes de Gobierno.
15. Desde la Dirección de Planificación Institucional se ha llegado a impulsar y fortalecer la rendición de cuentas como práctica institucional, en todos los niveles de gestión. Dicha práctica se ha fomentado a través de los extintos compromisos de resultados gerenciales, además de la rendición de cuentas que se realiza a las

acciones inmersas en el Plan Nacional de Desarrollo, otros planes nacionales con aplicación de metas a nivel institucional, el Plan Estratégico Institucional, los cuadros de mando institucional y gerenciales, y los planes operativos a nivel de cada unidad ejecutora y el Plan Operativo Institucional.

16. Se aplica a nivel interno de la Dirección de Planificación Institucional, la gestión por resultados y la evaluación del desempeño de los funcionarios se realiza con énfasis en el rendimiento, resultados y calidad. La calificación promedio es de 92.8%, cifra positiva con tendencia al incremento, en virtud de los diferentes esfuerzos tanto de la administración como de los funcionarios que muestran un alto rendimiento, compromiso y ética en el ejercicio de sus funciones.
17. Durante el período que se desarrolló la Planificación Estratégica de Servicios de Salud en la Dirección de Planificación se ejecutaron las siguientes acciones de cobertura nacional, cuyo departamento fue trasladado a la Gerencia Médica en Agosto del año 2007, conjuntamente con su personal y los productos que se habían ejecutado al momento del traslado, que se citan:
 - a. Identificación del tipo de oferta instalada en establecimientos de salud a nivel nacional, por especialidad, servicio y establecimiento.
 - b. Desarrollo de un modelo estadístico para medición y agrupación de unidades de salud según complejidad asignada.
 - c. Desarrollo de propuesta para fortalecer el perfil de complejidad de los establecimientos de salud.
 - d. Análisis de marco legal para la organización de establecimientos de salud y propuesta de normativa actualizada para modernizar la organización y funcionamiento de los establecimientos de salud.
 - e. Elaboración de estrategias para la atención de las prioridades clínicas: elaboración de planes individuales para enfermedades cardiovasculares, respiratorias, cáncer, diabetes mellitus, salud mental, inicio saludable de la vida e infecciones intrahospitalarias).
 - f. Diagnóstico del perfil epidemiológico por cantón a nivel nacional para identificar las necesidades de salud por establecimiento.
 - g. Análisis de viabilidad política, legal y financiera de la propuesta de fortalecimiento del perfil de complejidad de establecimientos de salud.
 - h. Definición de las especialidades médicas por tipo de establecimiento de salud.
 - i. Actualización técnica de los perfiles de complejidad por establecimiento.
 - j. Identificación de brechas de recursos en establecimientos de salud, en función del perfil de complejidad de la propuesta.
 - k. Elaboración de la propuesta para la nueva clasificación de establecimientos de salud, según complejidad asignada.
 - l. Análisis y ajuste de nomenclatura de establecimientos de salud, acorde con el proceso de modernización y a la nueva reclasificación de establecimientos de salud.

18. Se ha fomentado una cultura de control interno, con la implementación del modelo de control interno que la Institución ha impulsado, además de un proceso de mejora continua que internamente se ha desarrollado en la Dirección con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Planificación, como primera etapa para luego extenderlo a nivel gerencial y regional.
19. El recurso humano disponible en la Dirección de Planificación Institucional, se ha desarrollado en función de sus necesidades internas y externas, brindándose por parte de la Dirección capacitación en tópicos identificados individual y colectivamente, conformados en un programa estructurado para tal fin. Paralelamente los funcionarios por su parte, desarrollan estudios universitarios formales de grado y post grado, siendo el 78% de los funcionarios profesionales en diferentes ramas académicas necesarias en el ámbito de la planificación y el restante 22% (personal de apoyo administrativo) en su mayoría se encuentran desarrollando estudios superiores; siendo el nivel académico adquirido una de las fortalezas más importantes del equipo de trabajo, situación que refleja en la ejecución de sus labores.
20. A pesar del tiempo que tiene de replanteado y puesto en funcionamiento con los recursos el Sistema de Planificación Institucional, se ha incrementado progresivamente la capacidad de funcionamiento del Sistema a nivel nacional. Se realizó un proceso de evaluación para identificar el grado de funcionalidad del sistema de planificación en el año 2009, cuyos resultados se reportaron en enero del 2010 identificándose un 76%, cifra muy superior a la planteada como meta en el Plan Estratégico Institucional 2007-2012 que era del 50% para el año 2009. Igualmente el cumplimiento de las metas anuales del Plan Estratégico Institucional han sido del 74.3%, 94.5%, y 94.41% para los años 2008, 2009 y 2010 respectivamente.
Durante el año 2010 se implementaron medidas de ajustes al sistema y en el 2011 se está en proceso de revisión la metodología para volver a evaluar el sistema de planificación en el último trimestre del año.
21. En el último trimestre del 2010, se desarrolló propuesta que se presentó para consideración de la Presidencia Ejecutiva, para el “Fortalecimiento de la Red para la Gestión de la Planificación Institucional con Calidad”, la cual tiene por objetivo fortalecer la red funcional de planificación táctica y operativa, que sirva como medio para mejora continua de la gestión de la planificación con calidad, en diferentes ámbitos de acción (docencia, investigación, servicios administrativos y gestión), mediante el desarrollo de un conjunto de acciones planificadas y coordinadas con los niveles gerenciales y locales, para ejecutarse como un proyecto impulsado por la Dirección. Actualmente se encuentra en etapa de recolección de información y validación.

22. Las acciones de mejora continua que se vienen desarrollar buscan garantizar la oportunidad, calidad, disminución de tramitología, mejoramiento de los tiempos de respuesta, incremento en la satisfacción de los usuarios, disminución del número de quejas y de tiempos de traslado.

23. Desde la Dirección de Planificación se ha actuado en todos los niveles de gestión de la planificación, para la adopción y socialización de un modelo de planificación y evaluación uniformes. Para ello se ha adaptado e implementado la metodología del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, la cual se ha aplicado a nivel institucional, gerencial, regional y localmente, en los procesos de capacitación de capacitación, divulgación, sensibilización y acompañamiento en los procesos de planificación táctica y operativa. En lo que respecta a la planificación táctica, este proceso se llevado a cabo con las 104 Áreas de Salud, las 74 Sucursales, las 5 Direcciones Regionales de Sucursales, todas las Direcciones de Sede de la Gerencia Financiera, así como otras Direcciones de Sede del resto de las Gerencias. También se han desarrollado procesos de capacitación en planificación estratégica, en construcción e implementación de indicadores (tema sobre el cual se encuentra en proceso la publicación de un libro de texto y consulta en el Editorial de la Institución).

Queda realizada la programación, para desarrollar este mismo proceso en los Hospitales y las Direcciones Regionales de Salud; sin embargo se aclara que sigue quedando sujeta al suministro pendiente que tiene la Gerencia Médica, del concepto de red funcional que se aplicará oficialmente en los establecimientos de salud; ya que es necesario adecuar la formulación de planes de desarrollo en los hospitales en red, buscando el mejor uso de los recursos disponibles, y sobre todo la articulación de los diferentes perfiles de complejidad existentes en los establecimientos de la red.

24. En el ámbito de la planificación operativa los procesos de capacitación, asesoría y facilitación se desarrollan a nivel nacional en todas las unidades ejecutoras del país, para cada una de las etapas que la conforman: formulación, modificaciones, monitoreo, evaluación y actualización del plan. Igualmente se desarrollan acciones de consulta seleccionadas en forma aleatoria, para procesos nuevos que se están ejecutando con la articulación del PAO-Compromisos de Gestión y Presupuesto.

Igualmente se han desarrollado por parte de la Dirección de Planificación Institucional, cursos de inducción y nivelación de conocimientos en planificación estratégica, táctica y operativa, para médicos internos, generales y próximamente (a partir de marzo 2011) a ejecutarse para jefaturas en general, coordinados, programados y ejecutados con el CENDEISS.

25. Se incorporó la Dirección de Planificación Institucional, como instancia estratégica en el portal de la C.C.S.S., con la información más relevante del área de

planificación para facilitar los procesos de consulta. Recientemente ha sido rediseñada la página institucional y se encuentra en proceso de reinstalación de información por áreas funcionales, dentro de las cuales se encuentra esta Dirección.

26. Conforme se ha citado en diferentes apartados de este informe la Dirección de Planificación se encuentra implantando un Sistema de Gestión de Calidad para la planificación, del cual se ha desarrollado un cronograma para su desarrollo y si las circunstancias lo permiten llegar a lograr la certificación con la norma INTE-ISO-9001:2008 a finales del año 2011
27. La Dirección de Planificación Institucional cuenta con una comisión de emergencias conformada y dispone de su plan de emergencia elaborado.
28. Se ha implementado a nivel nacional el proceso de articulación del Plan Operativo, Compromiso de Gestión y Presupuesto, y hoy día la totalidad de establecimientos de salud (Hospitales y Áreas de Salud) disponen de instrumentos articulados en un Plan de Gestión Local.
29. Además de las metas logradas, se agregan a continuación el logro por parte de la Dirección de Planificación Institucional de metas asignadas en el Plan Estratégico Institucional 2007-2012, a la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico:
 - a) En el año 2007 se formuló el Plan Estratégico Institucional, en el 2008 y 2009 y 2010 se realizó monitoreo, evaluación y ajustes al plan, adicionándole la programación de un año adicional para siempre disponer de un quinquenio planificado. La evaluación ha comprendido los cuadros de mando institucional y gerenciales, así como la actualización realizada al mismo en Marzo del 2010 y en Setiembre del 2010, disponiéndose a la fecha de un Plan Estratégico Institucional 2010-2015 impreso para ser divulgado a nivel nacional, una vez que la Presidencia Ejecutiva brinde el aval correspondiente, ya que le fue adicionada una “fe de erratas”.
 - b) Con lo indicado anteriormente la Dirección de Planificación Institucional ha cumplido con la meta del período expresada en el Plan Estratégico Institucional de disponer un plan actualizado con una programación quinquenal, lograda al 2015, al día de hoy.

2.6 Estado de los proyectos más relevantes

Los proyectos más relevantes desarrollados en el ámbito institucional y en la Dirección de Planificación Institucional han sido citados dentro del contenido del presente informe, por tanto en esta sección únicamente se incluirá los que se encuentran en fase de implementación y los retos pendientes.

Proyectos en fase de implementación

2.6.1 Consolidación de la planificación operativa:

La planificación operativa como proceso oficialmente establecido inició en el año 1995, momento a partir del cual y hasta la fecha ha venido en una creciente evolución hasta llegar a su etapa de madurez; sin dejar de lado los procesos de mejora continua que deben de realizarse sistemáticamente, a la luz de las necesidades que se sigan presenten.

Para poder llegar a consolidarse, se requiere concluir la articulación del PAO-Compromiso de Gestión y Presupuesto, proyecto que se encuentra implementándose, cuyos detalles se citan seguidamente.

Articulación del PAO-Compromisos de Gestión y Presupuesto

A partir de la propuesta presentada y aprobada en la Junta Directiva en el artículo 7 de la sesión N° 8306 del 11 de diciembre del 2008, por la Comisión Intergerencial integrada por las Gerencia Financiera (Dirección de Presupuesto), Gerencia Administrativa (Dirección de Compra de Servicios de Salud), Gerencia Médica (Direcciones de Proyección de Servicios de Salud y Red de Servicios de Salud) y la Presidencia Ejecutiva (cuyo representante es la Dirección de Planificación Institucional y funge como coordinador de dicha comisión), dio inicio la implementación del proceso de articulación del Plan Operativo, Presupuesto y Compromisos de Gestión.

Los logros y avances según las tres etapas programadas de este proceso se citan a continuación:

PRIMERA ETAPA: 100% etapa concluida, desarrollo y aprobación de la “Propuesta de Articulación”.

- a) Desarrollo Propuesta articulación, Año 2008.
- b) Aprobación de la propuesta por Junta Directiva, Diciembre 2008

SEGUNDA ETAPA: 100% etapa concluida, “Formulación Plan de Gestión Local 2010-2011”

- a) La Dirección de Planificación Institucional en conjunto con la Gerencia Médica, revisó y actualizó los indicadores por incluir en el Plan de Gestión Local (en adelante nominado PGL), nombre y documento que articula el Plan Operativo y el Compromiso de Gestión que desarrollaban en forma independiente las unidades ejecutoras de servicios de salud en el ámbito nacional. En este plan se vincularon las acciones del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Institucional

(Cuadro de Mando Institucional y Cuadro de Mando Gerencial) y Plan Táctico Local; buscando en el PGL una visión integral y al mismo tiempo garantizar el logro de los objetivos nacionales, institucionales y gerenciales, los de mediano plazo de la unidad, incluyendo además, aquellas acciones ordinarias dentro de la gestión local.

- b) Por su parte la Dirección de Compra de Servicios de Salud, en su proceso de evolución definió un conjunto de indicadores orientados a la evaluación del desempeño institucional, en busca de resultados intermedios en la prestación de los servicios de salud. Esta evolución ordenando el compromiso de gestión en 6 dimensiones, 5 de las cuales (eficiencia, continuidad, efectividad, accesibilidad/oportunidad y aceptabilidad/seguridad) responden a objetivos institucionales plasmados en el documento “Una CCSS Renovada hacia el 2025”, y la última dimensión (gestión administrativa) responde a una necesidad y solicitud expresa de las autoridades institucionales.
- c) Tomando como base los instrumentos citados en los puntos a) y b) citados, se desarrolló un instrumento único articulado, para registro de la información de los indicadores de planificación operativa, compromisos de gestión y presupuesto, permitiendo integrar la información de las tres direcciones: Dirección de Planificación Institucional, Dirección de Compra de Servicios de Salud y Dirección de Presupuesto en un único proceso ordenado y articulado; facilitando de este modo la recolección de los datos que son insumo necesario para alimentar la base de indicadores, que servirán de base para los procesos de evaluación e informes que cada dirección realizará según sus necesidades.
- d) Se estandarizaron y definieron lineamientos y requisitos para la presentación del PGL, haciéndose acompañar de un instructivo que guía, paso a paso, el proceso de registro de información en el formulario electrónico diseñado. En mayo del 2009, se llevó a cabo por parte de la Comisión Intergerencial la socialización, entrega de lineamientos y capacitación a un total de 141 unidades ejecutoras, entre áreas de salud, hospitales y centros especializados, para un total de 383 funcionarios capacitados. En cada charla-taller se impartió la socialización del nuevo Plan de Gestión Local, los lineamientos para la formulación del PGL, del presupuesto y del Compromiso de Gestión, así como la capacitación y práctica con el instrumento de formulario electrónico.
- e) Se llevó a cabo en julio del 2009, el inicio del proceso de negociación del Compromiso de Gestión y la revisión y recepción de los Planes de Gestión Local, para los cuales se ejecutó un procedimiento para el flujo de las diferentes gerencias con cada proveedor o establecimiento, buscando que el proveedor permanezca en el mismo sitio regional, y que de acuerdo con un programa establecido, las 5 gerencias: Administrativa, Médica, Financiera, Pensiones e Infraestructura y Tecnologías de Información, además de la Presidencia Ejecutiva en la figura de la Dirección de Planificación Institucional, interactúen en forma

ordenada en los procesos de revisión, negociación y recepción del plan en el sitio; siendo ésta la primera vez en la institución que se realiza un proceso de esta dimensión, en lo que se refiere a volumen de unidades técnicas interactuando a la vez (de forma ordenada) con los establecimientos de salud.

- f) Se diseñó un formulario electrónico, para facilitar el consolidado en las regiones y el consolidado nacional del PGL, capacitando a los enlaces regionales sobre su uso.
- g) El seguimiento y la evaluación del PGL 2010, fue realizado por las unidades con el instrumento diseñado.
- h) Con el fin de identificar y ajustar áreas susceptibles de mejora se aplicó una encuesta en los meses de setiembre y octubre del 2009, conjuntamente con la Evaluación del Sistema de Planificación Institucional, en el cual se incluyó un apartado para el proceso de Articulación PAO-Compromisos de Gestión y Presupuesto, con el objetivo de identificar áreas sujetas a mejora y buscar que el proceso sea de la satisfacción y ajustado a las necesidades de los usuarios. Entre los hallazgos más relevantes están:
- 100% de unidades entrevistadas conocen el proceso de Articulación del PAO-Compromiso de Gestión y Presupuesto.
 - 86,3% indica que la articulación es útil para la toma de decisiones, 82,2% indispensable para la gestión, 61,6% no implica carga de trabajo y 52,1% que no se realiza por obligación.
 - 89% indica que recibió capacitación y que el mensaje fue comprensible en un 80%.
 - El 91,8% indica haber recibido los lineamientos para formular el PGL e indican en un 89,6% que son útiles, 79,1% claros y 76,1% oportunos.
 - El 93% indica que el formulario desarrollado le facilitó el proceso de formulación del PGL.
 - Un 72,6% indica que el proceso implementado redujo la cantidad de trámites y un 78,1% que redujo los tiempos de la elaboración del PGL.
 - El 91,8% de los entrevistados recomendaron continuar con el proceso de articulación.
 - Entre las áreas de mejora recomendadas están: más articulación con el presupuesto, mayor tiempo para la negociación presupuestaria, ampliar el tiempo de capacitación y continuar con las mejoras del instrumento electrónico.

TERCERA ETAPA: Logros y avances de esta etapa, “Desarrollo Integral del PGL” son:

- a) Se diseñó la herramienta prototipo de datos y carga de indicadores para evolucionar la herramienta del PGL 2010-2011, y utilizarlo para la formulación del PGL 2012-2013; no obstante, por falta de recurso humano especializado en tecnologías de información y comunicación no se prosiguió, lo cual se retomará para la formulación del PGL 2014-2015 con el desarrollo del FITPLAM.
- b) Proceso de formulación del PGL 2012-2013
- i. Revisión de indicadores verificando que se vinculen con las acciones del nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, Plan Estratégico Institucional 2010-2015 (Cuadro de Mando Institucional y Cuadro de Mando Gerencial), Plan de Acción Gerencia Médica y Plan Táctico Local, a concluir en febrero 2011.
 - ii. Mejoras en el formulario considerando las sugerencias de los usuarios y las observadas por los técnicos, el cual se espera esté concluido en abril del 2011. Como aspecto innovador se indica que esta herramienta facilitará a las autoridades del establecimiento el seguimiento y la evaluación de las metas que programen sus servicios, así como les permitirá hacer un consolidado total de las metas programadas. Igualmente a nivel nacional y regional la herramienta permitirá consolidar y verificar la programación según nivel de gestión que le corresponda.
- c) Entre las acciones programadas por desarrollar en este año 2011 están las siguientes:
- **Desarrollo, entrega y capacitación con los lineamientos para la formulación del PGL 2012-2013 de abril a mayo 2011.**
 - **Revisión, negociación y entrega del PGL 2012-2013 de junio a julio 2011.**
 - **Consolidados Regional y Nacional en julio 2011.**
 - **Seguimiento y evaluación PGL 2012-2013, años 2012, 2013 y 2014.**
- d) Igualmente se tiene programada la evolución de la herramienta prototipo a un sistema Web mediante el FITPLAM, años 2011 a 2014, para la formulación del PGL 2014-2015.

2.6.1 Desarrollo de la Planificación Táctica

Al ser la Planificación Táctica un proceso nuevo asignado para desarrollarse dentro de la Dirección de Planificación Institucional, que dio inicio a partir del 2008, año en que le fueron asignados los recursos humanos para realizar sus procesos sustantivos, en este apartado se realiza un recuento de la principal labor desarrollada por cuanto esta área de trabajo está en plena fase de implementación, la cual además de estar en fase inicial ha tenido que asumir como recargo parte importante del proceso de

planificación estratégica que le correspondía realizar a la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégica, por tanto se cita a continuación la labor desplegada.

A pesar de que se brindan los recursos humanos a partir del 2008, ya a finales del año 2007 la Dirección de Planificación Institucional había iniciado un proceso de capacitación a la totalidad de Áreas de Salud a nivel nacional, con el objetivo de que las 104 áreas de salud del país, fueran elaborando sus planes tácticos de desarrollo de mediano plazo, los cuales posteriormente fueron revisados y avalados por la Dirección de Planificación Institucional.

Inmediato al cierre del proceso de capacitación en áreas de salud se elaboró la metodología para la construcción de los planes de mediano plazo en unidades administrativas, la propuesta incluyó un disco compacto interactivo para capacitación a distancia, el manual en PDF, matrices de trabajo y los talleres de capacitación con sus respectivas prácticas.

En el último trimestre del 2008 se realizaron 20 talleres de capacitación para la formulación de los planes de mediano plazo con la participación de todas las sucursales del país (79 unidades), y sus respectivas Direcciones Regionales (5) Brunca, Atlántica, Chorotega, Central y Huetar Norte.

De la misma manera se dio capacitación y acompañamiento para la formulación del plan táctico del Mantenimiento institucional elaborado por la Dirección de Mantenimiento de la Gerencia de Infraestructura y Tecnología, programa que fue dirigido a los jefes y encargados de mantenimiento a nivel nacional de hospitales, centros de producción, Áreas Regionales de Ingeniería y Mantenimiento y jefaturas de mantenimiento en sede central, el Plan de Mantenimiento Institucional fue avalado en diciembre 2008.

Se procedió a un proceso de simplificación de trámites en la solicitud y entrega de información solicitada a los enlaces gerenciales relacionada con la planificación táctica y operativa, diseñándose un solo instrumento para consolidar la información necesaria para desarrollar los procesos de las diferentes áreas de la Dirección de Planificación.

En el año 2009 se brindó la capacitación y acompañamiento a la totalidad de Direcciones Regionales de Sucursales para realizar sus planes tácticos de desarrollo quinquenal, así como a la totalidad de Direcciones de Sede de la Gerencia Financiera, las cuales hoy día cuentan con sus Planes Tácticos.

Se impartieron capacitaciones para la formulación del Plan de la Garantía de la Calidad de los Servicios de Salud, Construcción e Implementación de Indicadores de Gestión y se asesoró a funcionarios del área de Atención Integral a las Personas en el ajuste del Plan Institucional de Salud Mental.

Otro logro importante fue la construcción del libro titulado “ Manual de Indicadores” cuya versión final fue enviada a la BINASS para su publicación. A la fecha de este informe el libro está siendo revisado por un equipo especialistas para la aprobación y proceder con la publicación.

En el último trimestre del 2009 se elaboró una propuesta metodológica para ser utilizada en la actualización de Cuadros de Mando Gerenciales, se inició como prueba piloto para la validación en un taller con la Gerencia Médica, proceso que posteriormente se extendió a las otras gerencias y unidades de Presidencia Ejecutiva, y culminó con la primera actualización al PEI aprobada por Junta Directiva meses más tarde.

Igualmente en el 2010 continuó el proceso de capacitación, asesoría y acompañamiento para la elaboración de los planes tácticos de algunas áreas estratégicas, entre las que se citan: Plan Dirección de Servicios Institucionales, Plan de Prestaciones Sociales, Plan de Sustancias Psicoactivas, Plan de Salud Mental y Plan de Gestores De Valores Institucionales GEVIS. Igualmente para continuar con el reforzamiento de la cultura de planificación se brindaron asesorías y capacitaciones en Planificación Táctica a encargados de TIC Gerencia Financiera, se brindó una Charla Planificación Estratégica y Táctica a jefaturas y otros funcionarios del Hospital de las Mujeres, Planificación Táctica a funcionarios de la Gerencia Financiera (enlaces de la Gerencia de direcciones de sede y regionales), se impartió curso de construcción e implementación de indicadores a la Gerencia Administrativa y Gerencia Logística y se capacitó en Planificación Estratégica y Táctica al personal del Centro de Atención Integral de Cañas(CAIS).

Hacia finales del 2010 se elaboró una propuesta de lineamientos para la formulación, modificación, evaluación y seguimiento de los planes tácticos locales, propuesta que se espera sea validada con los actores del SPI durante el primer trimestre 2011.

A principios del 2011, como parte del proceso de capacitación, se brindó a los jefes de sucursales y al personal de la Dirección Regional Huetar Atlántica de Sucursales capacitación en el tema de construcción de planes tácticos.

Asimismo las áreas de Planificación Táctica y Operativa, elaboraron el diseño curricular y el material didáctico para impartir el módulo de planificación del curso “Actualización para la Administración de los Servicios en la CCSS”, organizado por el CENDEISSS que será impartido por los funcionarios de la Dirección de Planificación en marzo, mayo y setiembre a Jefaturas de la Gerencia Médica y luego se extendería al resto de las Gerencias y a nivel nacional.

Desarrollo de acciones de Planificación Estratégica en el Área de Planificación Táctica

Conforme se indicó en el apartado anterior, la Dirección de Planificación Institucional con el personal asignado a la Planificación Táctica, ha tenido que asumir como recargo algunas acciones del proceso de Planificación Estratégica Institucional, que le corresponden realizar a la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico, por cuanto el Área de Planificación Táctica requiere estos insumos fundamentales para poder desplegar su labor y sin los cuales se vería imposibilitada a realizarla. A continuación se cita lo más relevante:

- Se elaboró el Plan Estratégico Institucional 2007-2012, Cuadros de Mando Institucional y Gerenciales y las Políticas Institucionales para el mismo período.
- Se realizaron ajustes y actualización al Plan Estratégico Institucional en dos oportunidades y se amplió el horizonte de planificación hasta el año 2015 con la última actualización realizada en Setiembre del 2010.
- Se diseñaron, reprodujeron y distribuyeron signos externos alusivos a la estrategia institucional, necesarios para la divulgación del contenido del Plan Estratégico Institucional 2007-2012, que se realizó igualmente con todo el personal de la Dirección de Planificación Institucional, cuya campaña de divulgación se logró realizar a nivel nacional cubriendo a las 79 sucursales y sus 5 Direcciones Regionales, 104 Áreas de salud y Direcciones Regionales, Unidades de Gerencia de Infraestructura y Tecnología, Unidades de Gerencia de Logística, Dirección de Mantenimiento Institucional, Hospitales Nacionales, Periféricos y Regionales, Unidades de sede Gerencia Médica, Unidades técnicas de Gerencia Médica.
- Como parte del material que refuerza la cultura de planificación y difunde la estrategia institucional, año a año se realiza el diseño, impresión y distribución a nivel nacional, de 3500 ejemplares del Planificador Mensual.
- Se ha realizado sistemáticamente desde el 2008 a la fecha, la evaluación del Plan Estratégico Institucional, Cuadros de Mando Gerenciales y el Cuadro de Mando Institucional.
- Se han desarrollado y documentado los procesos sustantivos de planificación estratégica que se realizan en la Dirección, en el marco de la Ley de Control Interno y la normativa institucional.

En concordancia con la formulación del PEI 2010-2015 se actualizó el mapa de riesgos institucional en el componente táctico y operativo del Sistema de Planificación Institucional y se elaboró el Historial de Cambios de las acciones del PEI.

Teniendo como preámbulo las actualizaciones de marzo y setiembre 2010 al PEI, se encuentra en proceso de evaluación la estrategia institucional para el periodo 2007-2010, para ser entregada a las autoridades superiores en el próximo mes de marzo del 2011.

Se elaboró y se presentó a consideración de la Presidencia Ejecutiva el proyecto de investigación para la evaluación de temas relacionados con políticas institucionales, bajo el título: “Estudio sobre la percepción de los usuarios y no usuarios de los servicios de la CCSS”.

2.6.2 Fortalecimiento de la Red Funcional para la Gestión de la Planificación con Calidad

La Dirección de Planificación Institucional (DPI), en su rol asesor y facilitador de los procesos de planificación táctica y operativa, ha desarrollado la propuesta de proyecto para fortalecer funcionalmente la red de enlaces de planificación a escala nacional, que permita una mejora continua en la funcionalidad del Sistema de Planificación Institucional.

El fortalecimiento de la red funcional de planificación táctica y operativa, servirá como medio para apoyar los procesos de planificación con calidad, en diferentes ámbitos de acción a desarrollar (docencia, investigación, servicios administrativos y gestión), mediante la ejecución de un conjunto de acciones planificadas y coordinadas con los niveles gerenciales y locales.

Sus objetivos específicos son :

1. Lograr una mayor articulación entre las unidades de distintos niveles de gestión, fomentar la calidad en los procesos, facilitar el intercambio de información y el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Planificación Institucional.
2. Desarrollar un programa estratégico de asesoría, desarrollo y capacitación, con el fin de que se puedan articular los conocimientos y destrezas necesarios para ejecutar los procesos de planificación y fortalecer el capital intelectual de la organización.
3. Sistematizar los criterios de calidad aplicables, que han sido establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección de Planificación Institucional a través de la red, con el fin de fortalecer la eficacia y la calidad de los procesos de planificación institucional.
4. Implementar un sistema automatizado de información y comunicación a nivel nacional, mediante una plataforma de Intranet, con el propósito de simplificar trámites y procesos, disminuir tiempos de respuesta, ahorrar recursos entre otros elementos que mejoran la calidad de la gestión.
5. Poner en funcionamiento herramientas tecnológicas como: Intranet, videoconferencias, Sistema Automatizado de Información para la Planificación, con el fin de apoyar la gestión de la Planificación a nivel nacional.

6. Fortalecer la cultura de planificación, mediante el desarrollo de actividades grupales tales como: reuniones, talleres, conferencias, foros de análisis, discusión de casos, a través de diferentes medios presenciales y virtuales, con el fin de sensibilizar, homogenizar los conocimientos técnicos generales y cumplir con la Visión de desarrollo de la institución.

Estrategia de trabajo

La forma de intervención para el desarrollo de este proyecto será a través de la red de enlaces de planificación a nivel nacional, accionar que se dará en forma presencial y virtual, buscando la máxima eficiencia en el uso de los recursos institucionales, aprovechando el desarrollo tecnológico presente en la institución, así como el capital humano disponible en la DPI. Esta estrategia consta de cinco componentes, cuyo detalle se cita a continuación:

- **Desarrollo funcional de la RED actual de Planificación.**
- **Asesoría, desarrollo y capacitación.**
- **Sistema de Gestión de la Calidad**
- **Sistema automatizado de información y comunicación (intranet).**
- **Fortalecimiento de la Cultura de Planificación**

Entre las acciones desarrolladas se encuentran las siguientes:

- El proyecto fue remitido a la Presidencia Ejecutiva para su consideración.
- Se realizó taller inicial de validación y recolección de información de fuente primaria con enlaces gerenciales y regionales.
- La Dirección de Planificación Institucional internamente tiene habilitado la herramienta SharePoint (intranet) y disponible espacio en el servidor central.
- Los funcionarios de la Dirección de Planificación Institucional, responsables del proyecto han sido capacitados.
- Se tiene adelantado el diseño y contenido del sitio oficial.
- La Dirección de Planificación puso en operación la opción de videoconferencias, para desarrollar capacitaciones y otras formas de transmisión de la información y el conocimiento.
- La Dirección de Planificación Institucional a nivel interno, ha iniciado el proceso de desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad en la planificación táctica y operativa.
- Se realizó encuesta para recopilar información sobre necesidades de capacitación entre los enlaces gerenciales y regionales.
- Las acciones inmediatas a seguir en la implementación del proyecto se citan a continuación:
 - Aprobación de las autoridades superiores
 - Diseño de las estrategias de capacitación y comunicación a través de los instrumentos implementados

- Finalizar el contenido del sitio
- Capacitar a los enlaces gerenciales y regionales en el uso de la herramienta
- Presentación del sitio (entrada en vigencia)

2.6.3 Implementación de la herramienta SharePoint en los procesos de planificación

Como parte componente del proyecto de fortalecer la red de planificación institucional, la Dirección de Planificación Institucional ha iniciado la utilización de la herramienta informática software SharePoint, como intranet, con el fin mejorar la calidad, oportunidad y accesibilidad de la información. Dicha herramienta se encuentra en fase de desarrollo en primera instancia para aplicarse internamente en la Dirección de Planificación y posteriormente se extenderá a todos los enlaces de planificación, gerenciales y regionales.

El SharePoint en la Red de Planificación tendrá las siguientes funciones:

- **Almacenamiento:** Se estructurará una base común para almacenar documentos, páginas Web, listas, y otros aspectos de interés para la red de planificación.
- **Seguridad:** Proporcionará una administración de seguridad completa mediante la aplicación de niveles de permisos, que van desde elementos individuales en listas a sitios enteros.
- En lo que respecta a la administración y distribución, la Dirección de Planificación Institucional asumirá el diseño, edición y publicación del contenido en su sitio oficial.

El sitio de la Dirección de Planificación Institucional en Intranet ofrecerá:

- Colaboración en documentos
- Bibliotecas
- Wikis y blogs
- Paneles de discusión
- Administración de tareas y proyectos
- Contactos, calendarios y tareas
- Integración de correo electrónico

El grado de avance en la implementación del sitio de la Dirección de Planificación Institucional en Intranet es el siguiente:

- Actualmente se cuenta con la versión 2010 de SharePoint
- La Dirección de Planificación Institucional tiene habilitado el sitio en intranet y disponible espacio en el servidor central.

- Los funcionarios de la Dirección de Planificación Institucional que se encuentran apoyando el desarrollo del proyecto han sido capacitados.
- Se tienen adelantado el diseño y contenido del sitio oficial

Entre las acciones a seguir en la implementación del sitio oficial de la Dirección de Planificación en intranet están las siguientes:

- Finalizar el contenido del sitio (terminar de cargar documentos, listas, entre otros documentos de interés).
- Habilitar accesos
- Capacitar a los enlaces gerenciales y regionales en el uso de la herramienta
- Presentación del sitio (entrada en vigencia)
- Mejora continua

Entre los beneficios esperados de la implementación de SharePoint en la Red de Planificación Institucional son:

- Mejorar la calidad y la oportunidad de la información producida.
- Estandarizar conocimientos
- Administración de tareas y proyectos, mediante flujos de trabajo.
- Fortalecer la participación de los enlaces de planificación.
- Disminuir gastos (viáticos y suministros de oficina) y tramitología.
- Eliminar la duplicidad de versiones guardadas.

2.6.4 Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Planificación

La Dirección de Planificación desde mayo del 2010 inició la creación de un Sistema de Gestión de la calidad en la planificación táctica y operativa, buscando asegurar que los bienes, servicios y procesos internos que se desarrollen estén orientados a las expectativas de nuestros usuarios, con una mejor calidad y servicio, y que de su aplicación se deriven importantes reducciones de costos y tramitología.

Así el Sistema de Gestión de la Calidad de la Planificación, se crea para:

- Dirigir y controlar los procesos de planificación de acuerdo con los criterios y requisitos de calidad que se establezcan.
- Orientar los procesos de la planificación al Usuario (interno, externo, Usuario final).
- *Responder* a las necesidades de los usuarios.

- *Estandarizar y facilitar* los procesos para los enlaces de la planificación (identificar sus necesidades)
- *Cumplir con los requisitos* de las entidades externas y los legales y reglamentarios.
- Mejorar continuamente la calidad de la Planificación Institucional
- Establecer los los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua de la red

Entre las primeras acciones que se han desarrollado están las siguientes:

- **Diagnóstico:** Se realizó un análisis y se aplicó la herramienta de diagnóstico propuesta por la norma internacional INTE-ISO-9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad, directrices para mejorar el desempeño, a los procesos de mejora continua existentes en la Dirección de Planificación Institucional, con el fin de identificar fortalezas y puntos de mejora para adecuarlo a los requisitos de contenido de la norma ISO-9001:2008, así como fortalecer y complementar la estructura del sistema actual tomando en cuenta los procesos, los actores y sus relaciones de influencia.
- **Análisis de cadenas de valor de los procesos sustantivos:** En el mes de mayo de 2010 se dio inicio con las gestiones para desarrollar e implementar el sistema de gestión de la calidad. Para ello, se analizaron los procesos mediante las cadenas de valor de cada uno de los procesos sustantivos (planificación táctica y planificación operativa), entrevistas con funcionarios y jefaturas, además de la aplicación de la herramienta de diagnóstico que se suministra en la norma INTE-ISO 9004:2000; la cual se revisó en conjunto en los consejos de la dirección.

Como resultado de dicha evaluación se determinaron las fortalezas y aspectos a mejorar², de acuerdo con cada uno de los requisitos de la Norma INTE-ISO

² Informe de diagnóstico Sistema de Gestión DPI, Junio 2010

9001:2008, los cuales se han ido atendiendo conforme se va desarrollando la planificación por las áreas.

- Establecimiento de la Política de Calidad: Un factor relevante en el nacimiento de los sistemas de gestión de la calidad, cuyo objetivo es la adopción de un compromiso desde la “alta dirección” de orientar cada uno de los procesos hacia el cumplimiento de necesidades y expectativas de los usuarios, es hacer la declaración formal de dichas intenciones mediante la *política de calidad*, es así como la Dirección de Planificación Institucional definió la siguiente política:

“En la Dirección de Planificación Institucional como unidad técnica, facilitadora y encargada de la articulación de la Planificación Táctica y Operativa Institucional, se CONVIERTE EN UNA PRIORIDAD el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y la mejora continua de los procesos bajo un enfoque de sistemas, para cumplir con las necesidades y expectativas de los usuarios institucionales, la transparencia y rendición de cuentas ante los órganos pertinentes, además de los requisitos legales y reglamentarios que nos compete y fomentar la creación de valor hacia nuestras partes interesadas.”

Esta política sirve de base para el establecimiento de los objetivos de la calidad y ha sido divulgada por la Dirección de la DPI en reuniones con el personal.

- Identificación de los procesos necesarios del Sistema de Gestión para el despliegue de la Política de Calidad: Mediante el análisis de los procesos que se desarrollan en la Dirección de Planificación Institucional, se realiza una comparación de los mismos, con respecto a lo requerido por la norma internacional para los sistemas de calidad ISO 9001:2008, definiéndose dentro de la planificación para los procesos sustantivos de planificación Táctica y Operativa lo siguiente:
 - a. Definir Objetivos para el Sistema de Calidad
Se definieron los objetivos para el sistema de gestión de la calidad y se incorporaron en el Plan Táctico de la Dirección de Planificación Institucional.
 - b. Documentar procedimientos (todo lo que sea óptimo)
Uno de los pilares fundamentales de los sistemas de calidad, es la documentación, ya que de esta manera es formalmente definido lo que se debe cumplir en cada proceso. Así hoy día todos los procedimientos sustantivos de la Dirección de Planificación se encuentran documentados y fueron fortalecidos bajo criterios de calidad. Dichos procedimientos igualmente han sido aprobados, divulgados y están en proceso de implementación.

Como complemento al sistema de gestión de la calidad, los documentos aprobados y los registros definidos para cada una de las áreas se encuentran disponibles en

Intranet; buscando con el apoyo del software el cumplimiento de requisitos de la Norma INTE-ISO9001:2008, de una manera ágil y funcional para las Jefaturas, Dirección y los funcionarios de la Dirección.

De tal forma que se ha diseñado un sistema de gestión de la calidad manejable y que agregue valor a los productos y servicios, utilizando al máximo los recursos de la institución.

c. Entrenamiento del personal

El personal ha recibido capacitaciones en el tema de la gestión de la calidad, buscando su involucramiento y el éxito del sistema.

Adicional a los temas que son requisito del sistema de la calidad de acuerdo con la norma INTE-ISO 9001:2008, también se implementó en todas las áreas el programa de las 5 “S”. Los resultados de dicha implementación son los siguientes:

Implementación de la limpieza de las áreas de trabajo, coordinación de la frecuencia sistemática para realizar limpieza en equipos (computadores e impresoras) y áreas de trabajo

Conciencia en labores de re-uso y ahorro del papel en todo el personal

Organización de directorios digitales estándares por áreas con la finalidad de que sea fácil la ubicación de los documentos en las computadoras cuando algún funcionario no se encuentre en su puesto de trabajo.

Acciones por desarrollar: Queda programado para que a partir del mes de marzo del 2011 se inicie con la medición de la aplicación de cada uno de los procesos y procedimientos definidos de planificación táctica y operativa. A partir de dicho ejercicio, serán necesarias las primeras adecuaciones, que se llevarán a cabo de acuerdo con los criterios de mejoramiento continuo, proveniente de los principios de la gestión de la calidad, según la norma INTE-ISO 9000:2005.

Igualmente las auditorías internas de calidad se espera iniciarlas al término del mes de junio y el mes de julio del 2011. Este proceso de auditoría interna tiene como fin, la identificación de oportunidades de mejora, que en complemento con la herramienta SEVRI, permitan establecer acciones correctivas y preventivas en los procesos de manera sistemática, de igual manera en cumplimiento del ciclo Deming, representado en la Norma INTE-ISO 9001:2008.

Cumplidos todos los aspectos anteriormente citados, al término del mes de Julio se realizaría la primera revisión por la dirección, en donde es necesario tener implementado en su totalidad el sistema, y analizar aspectos relacionados con:

- Resultados de las auditorías
- Cantidad de auditorías realizadas
- Cobertura del sistema

- Estado de los procesos de la dirección en cuanto a implementación, madurez (de los ya existentes)
- Cantidad de no conformidades y observaciones identificadas
- Satisfacción del usuario
- Desempeño de los procesos y la conformidad del producto/servicio
- Estado de acciones preventivas y correctivas
- Desempeño de los proveedores, según la evaluación aplicada
- Acciones de seguimiento a revisiones previas (no aplica en la primer revisión)
- Cambios a nivel institucional o de la dirección que puedan afectar el sistema de gestión de la calidad
- Recomendaciones para la mejora

2.6.5 Implementación de la firma digital en los procesos de planificación táctica y operativa

Otra de las acciones estratégicas que se encuentra implementando la Dirección de Planificación Institucional es la Firma Digital en los procesos de Planificación Táctica y Operativa, concretamente en el transporte de información solicitada y recibida; en donde se pueda contar con un método que asocie la identidad de una persona o equipo, con un documento electrónico, para asegurar la autoría y la integridad del mismo.

Con esta implementación de la firma digital en el transporte de información de los procesos de planificación táctica y operativa se espera reducir los tiempos de respuesta agilizando el proceso, asegurar la información oficial, contribuir con las políticas de manejo de residuos y uso de papel establecidas, transporte de la documentación e informes de planificación firmados digitalmente.

Para el desarrollo de esta acción estratégica se cuenta con el apoyo técnico de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación y de acuerdo a la programación se espera implementar el mismo en Junio del 2011, con la solicitud de información para monitorear el Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional en su primer semestre.

2.6.6 Sistema Integrado de Información de Planificación y Presupuesto Componente Táctico-Operativo

Atendiendo instrucciones de la Presidencia Ejecutiva mediante oficio PE 41.341-10 del 13 de octubre del 2010, dio inicio el trabajo de la Comisión integrada por la Gerencia Financiera, Subgerencia de Tecnologías de Información y Comunicación, las Direcciones de Planificación Institucional, Proyección de Servicios de Salud, Presupuesto, Compras de Servicios de Salud y Red de Servicios de Salud, para

desarrollar los estudios técnicos preliminares, que darán origen a la solicitud del sistema de información automatizado e integrado para la gestión de la planificación, en su componente táctico-operativo.

A la fecha de emisión del presente informe, se encuentra elaborado el documento que servirá de insumo para la confección del Estudio Preliminar y de Factibilidad, conteniendo las ideas generales para la descripción del producto, los entregables finales, la información histórica, supuestos y restricciones, además de los involucrados claves y sus expectativas. De igual manera, el documento en mención incluye un diagrama de flujo de componentes que identifica cada uno de los elementos a considerar, tanto en la planificación táctica como en la operativa.

La labor que continúa es la validación con los enlaces gerenciales y regionales, que conforman el equipo de usuarios directos, a fin de recopilar información adicional, consolidar la misma y asegurar un alto grado de identificación de necesidades y comprensión del proceso.

Posterior a este evento, se estará procediendo a dar continuidad a la elaboración definitiva de documentos técnicos necesarios para la creación del subsistema de información de planificación táctica y operativa, completando la plantilla denominada "Formulario Solicitud de Proyecto" y el estudio preliminar y de factibilidad.

La previsión de fechas para la elaboración de los mismos se presenta a continuación:

PLAN INICIAL FITPLAM			PORCENTAJE DE AVANCE
IDENTIFICAR REQUERIMIENTOS DE ALTO NIVEL			
	Sesión de identificación de requerimientos	05-11-2010	100%
	Documento de identificación de requerimientos de alto nivel	19-01-2011	100%
	Sesión de trabajo validación	Fecha a coordinar con STPE	5%
CONFECCIONAR ESTUDIOS PREVIOS			
	Solicitud de proyecto	08-03-2011	
	Estudio preliminar	31-05-2011	

	<i>y de factibilidad</i>		
	<i>Plan de gestión de recurso humano</i>	<i>31-05-2011</i>	
	<i>Carta constitutiva</i>	<i>31-05-2011</i>	
CONFECCION DE TERMINOS DE REFERENCIA			
	<i>Elaboración TDR</i>	<i>15-06-2011</i>	
PROCESO CONTRATACION ADMINISTRATIVA			
	<i>Decisión de inicio</i>	<i>II SEMESTRE 2011</i>	
	<i>Justificación</i>		
	<i>Presentación de Estudios Previos</i>		
	<i>Cartel</i>		
	<i>Invitación a proveedores</i>		
	<i>Recepción de ofertas</i>		
	<i>Análisis técnico administrativo</i>		
	<i>Adjudicación</i>		
EJECUCION DEL PROYECTO			
	<i>Ejecución consultoría y construcción solución</i>	<i>I Semestre 2012</i>	

3. RETOS PENDIENTES

No obstante el trabajo realizado, aún queda mucho por hacer para mejorar el desempeño de la Institución y sus diferentes niveles, en la gestión de la planificación. Entre los retos pendientes están:

- La consolidación de la funcionalidad del Sistema de Planificación Institucional.
- La implementación del sistema de Información para la planificación a nivel nacional, que involucre los diferentes niveles de gestión y articulado con compromisos de gestión y presupuesto.

- La revisión y fortalecimiento del documento “Una CCSS renovada hacia el 2025” con el consecuente ajuste de las Políticas Institucionales y el Plan Estratégico Institucional a dicho documento.
- La planificación del desarrollo de los Hospitales quinquenalmente, bajo el concepto de red funcional, buscando articular los diferentes niveles de complejidad existentes en los establecimientos de la red para realizar el mejor uso de los recursos institucionales.
- El desarrollo de los Planes de Gestión Local (PAO-Compromiso de Gestión y Presupuesto) en red y con mayor temporalidad a la actual.

4. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS

La gestión presupuestaria en la Dirección de Planificación Institucional, se ha caracterizado por su estricto apego a los lineamientos reguladores establecidos institucionalmente, situación que ha erradicado los comportamientos irregulares en la ejecución presupuestaria. A continuación el detalle del comportamiento presupuestario correspondiente a los últimos tres años 2008, 2009 y 2010:

Dirección de Planificación Institucional
Ejecución Presupuestaria año 2008,2009 y 2010

PARTIDAS Y SUB-PARTIDAS	Presupuesto Asignado 2008	Gasto 2008	% Ejecución 2008	Presupuesto Asignado 2009	Gasto 2009	% Ejecución 2009	Presupuesto Asignado 2010	Gasto 2010	% Ejecución 2010
SERVICIOS PERSONALES	221,527,432.6	212,565,731.2	96.0	257,655,334.6	248,125,719.4	96.3	355,758,656.2	337,419,954.4	94.8
Subpartidas Fijas	216,027,432.6	210,545,223.7	97.5	251,155,334.6	245,074,963.1	97.6	349,192,356.2	333,381,072.1	95.5
Otras Subpartidas Variables	5,500,000.0	2,020,507.5	36.7	6,500,000.0	2,516,304.9	38.7	5,598,300.0	3,451,315.8	61.6
SERVICIOS NO PERSONALES	8,064,423.0	6,341,545.8	78.6	12,145,700.0	7,560,407.5	62.2	6,101,024.8	3,157,152.8	51.7
MATERIALES Y SUMINISTROS	4,564,000.0	4,064,041.6	89.0	7,064,000.0	6,278,284.2	88.9	6,158,159.0	5,300,024.6	86.1
MAQUINARIA Y EQUIPO	4,016,000.0	4,014,643.2	100.0	8,500,000.0	0.0	0.0	8,295,000.0	8,258,103.6	99.6
TOTAL EGRESOS EN EFECTIVO	238,171,855.6	226,985,961.7	95.3	285,365,034.6	261,964,411.0	91.8	376,312,840.0	354,135,235.4	94.1

Se muestra en el cuadro anterior el comportamiento del gasto para los años 2008,2009 y 2010, sobre el particular se recalca que no se generaron sobre ejecuciones presupuestarias y el porcentaje de ejecución global para cada uno de los años, se ubica entre el 90% y 100%, rango optimo según las política presupuestaria vigente.

Con relación al presupuesto asignado para el periodo 2011, es importante mencionar que el total de presupuesto en efectivo asignado para el periodo corresponde a

¢439.7663.701, 34, a continuación el detalle de los movimientos generados al mes de febrero 2011:

Presupuesto asignado y ejecutado al mes de febrero 2011

Grupo de partidas	Presupuesto Asignado	Presupuesto Ejecutado	Saldo	% de ejecución
Partidas Fijas (Servicios Personales)	¢ 364.054.911,34	¢ 65.467.562,55	¢ 298.587.348,79	18%
Partidas Variables (Servicios Personales)	¢ 6.180.000,00	¢ 1.003.078,55	¢ 5.176.921,45	17%
Servicios No Personales	¢ 7.419.790,00	¢ 179.369,00	¢ 7.290.420,00	1,74%
Materiales y Suministros	¢ 6.159.300,00	¢ 39.840,00	¢ 6.119.460,00	0,65%
Maquinaria y Equipo	¢ 5.000.000,00	¢ -	¢ 5.000.000,00	0%
TOTALES	¢ 388.814.001,34 *	¢ 66.689.850,10	¢ 322.174.150,24	17,14%

* No incluye cargas sociales

Se evidencia según lo anterior, un bajo porcentaje de ejecución en las partidas pertenecientes a gastos de operación (Servicios no personales y Materiales y Suministros) y equipamiento, no obstante los procedimientos de contratación que afectaran a la mayoría de las mismas, se ejecutaran durante el primer semestre 2011 e inicios del segundo.

5. ESTADO ACTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES GIRADAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Las disposiciones emanadas por la Contraloría General de la República, han sido dadas expresamente para la Planificación Operativa, sobre las cuales se emitió instrucción a la Jefatura del Área de Planificación Operativa de atender y aplicar conforme a lo solicitado.

El estado actual del cumplimiento de las mismas, según reporte de la Jefatura del Área de Planificación Operativa, es el siguiente:

DFOE	Asunto	Trámite
DFOE-SOC-69 del 20 de noviembre 2008 AL POAI 2009	Punto 2.2 El POAI del 2009 Renovado, se fundamenta en el marco estratégico Institucional y la CGR reconoce el esfuerzo que realiza la CCSS, sin embargo observan que se incorporan una serie de metas las cuales resulta con bajos porcentajes de cumplimiento y por	Se revisaron las observaciones y dado que las metas indicadas vienen derivadas del Plan estratégico Institucional (PEI) y del documento Una CCSS Renovada al 2025”, se solicitó a la Secretaría

DFOE	Asunto	Trámite
	<p>lo general para ser alcanzados en el segundo semestre.</p> <p>También proponen que se continúe con los esfuerzos en fortalecer y mejorar los procesos internos de información, adquisición de bienes y servicios, planificación y evaluación institucional, capacidad de gestión de los recursos físicos entre otros.</p>	<p>Técnica de Planeamiento Estratégico en oficio N° 1137 atender dicha solicitud para poder continuar con el trámite respectivo.</p>
<p>DFOE-SOC-0737, oficio 8620 del 19 de agosto del 2009</p> <p>Presupuesto Extraordinario 1-2009</p>	<p>Se determinó que la información sobre el impacto al PAO se emitió siete días después de que la Junta Directiva conociera y aprobara el Presupuesto Extraordinario, situación que podría estar evidenciando que, la Junta Directiva al aprobar el documento no conociera de dichas afectaciones y es importante que ambos documentos sean vistos en simultaneo o primero el PAO y luego el Presupuesto.</p>	<p>Proceso atendido: se ajustó el procedimiento y ahora van primero el impacto al PAO y luego el Presupuesto a Junta Directiva</p>
<p>DFOE –SOC-1171, oficio 11702</p> <p>Presupuesto Extraordinario 2-2009</p>	<p>1.- La DPI señala que con respecto a la partida de Materiales y suministros la institución todavía no dispone del número de dosis de vacunas de AH1N1, que la OPS podría venderle al país, la meta de impacto se estaría brindando una vez que las Gerencias Médica y Logística cuenten con la información correspondiente. No obstante dado que la influenza AH1N1 es un asunto prioritario la adquisición de las vacunas debe permitir vincular los gastos propuestos a la consecución de metas.</p>	<p>Las DPI procede a solicitar la inclusión de la meta a la Gerencia Médica en DPI-0969-09 del 16 de noviembre y en DPI-998-09 del 26 de noviembre se le indica a la Gerencia Financiera que se hará la inclusión de la meta solo en lo referente a la gestiones relacionadas con: análisis técnico del tipo de vacuna, proveedor, características técnicas, fecha de entrega y cantidad de dosis. Así las cosas se procedió a incluir la meta que fue evaluada e informado a la CGR en</p>

DFOE	Asunto	Trámite
		PE 2.449-10 del 8 de marzo del 2010
DFOE-SOC-1202, del 17 nov. del 2009	Solicitud de información sobre el cumplimiento de las metas 5 y 6 de la acción 10.7 del PND2006-2010 referidas a la cantidad y el monto de la pensión del Régimen No Contributivo de Pensiones.	Proceso atendido en DPI-0980 del 19 de noviembre del 2009
DFOE-SOC-IF-98-2009 AI POAI 2010	<p>Punto 2.1</p> <p>a. Metas planteadas orientadas a productos intermedios</p> <p>b. Falta inclusión de las metas asociadas con el cáncer según Ley 8718</p> <p>c. No contempla indicadores y metas de productos finales directamente referidos a la atención de las principales afectaciones de la salud y causas de muerte de la población</p> <p>d. En el programa Conducción institucional se podría estar cargando costos de algunas metas del Programa de Atención Integral a la Salud de las Personas, tal es el caso de las metas de la capacitación de 100.000 estudiantes en la pandemia de influenza y el abastecimiento</p> <p>Punto 2.2</p> <p>No se aprueba totalmente la partida de bienes duraderos por cuanto la lista de proyecto propuestas no es concordante en el Presupuesto y el POAI</p>	<p>Punto 2.1, Proceso atendido:</p> <p>Lo planteado en este punto fue atendido en su totalidad hecho del conocimiento de la CGR en DPI-106-10</p> <p>Es importante señalar que las metas para la atención del cáncer fueron incorporadas en el POAI 2010, de acuerdo con la nota GM-11868 del 24 del marzo del 2010.</p> <p>Punto 2.2, Proceso atendido:</p> <p>Este apartado es atendido por la Dirección de Presupuesto y Gerencia de Infraestructura, y enviado a la CGR en PE 2085 del 13 de enero del 2010, con copia a la DPI.</p>

DFOE	Asunto	Trámite
<p>DFOE-SOC-1313, oficio 12510</p> <p>AI POAI 2011</p>	<p>Punto I</p> <p>Inciso i) No se estima costo por meta</p> <p>Inciso ii) Muchas metas planteadas son poco claras</p> <p>Inciso iii) los indicadores de evaluación en su mayoría son de eficacia</p> <p>Lo anterior contraviene el principio de resultados y rendición de cuentas, que busca que el presupuesto sea el reflejo de los planes y orientado en el uso de los recursos financieros.</p>	<p>Inciso i) Tema se está tratando con la Dirección de Presupuesto y se ha incluido como requerimiento para el Sistema de Planificación Institucional que está en fase inicial para su desarrollo.</p> <p>Incisos ii) y iii) Dado que el POAI se deriva del Plan Estratégico y es aquí desde donde se deben subsanar las recomendaciones indicadas, se ha tramitado notas a la Gerencia Médica en DPI-043 e Infraestructura y Tecnología en DPI-044 para que indiquen las mejoras a las metas e indicadores, pues son las metas que señaló el ente contralor.</p> <p>Además de lo anterior se ha trasladado nota DPI-APO-005 del 20 de enero al Lic. Rolbin Campos Guevara Jefe a.i. del Área de Planificación Táctica, ya que es desde esta área donde se brinda asesoría a las Gerencias</p> <p>Una vez que se cuente en el Plan Estratégico con dichas modificaciones, se</p>



DFOE	Asunto	Trámite
		procederá a actualizar el Plan Operativo Anual Institucional.

6. ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES O RECOMENDACIONES GIRADAS POR ALGUN OTRO ÓRGANO DE CONTROL INTERNO

No existen disposiciones o recomendaciones giradas por algún otro órgano de control externo, pendientes de ejecutar. Las recomendaciones u observaciones realizadas en la rendición de cuentas del Plan Nacional de Desarrollo son tramitadas de inmediato a las Gerencias que correspondan, ejecutadas y tramitadas nuevamente al ente que corresponde a través de la Presidencia Ejecutiva.

7. ESTADO ACTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES GIRADAS POR LA AUDITORIA

Todas las recomendaciones emanadas por la Auditoría han sido atendidas en tiempo y forma, por tanto a la fecha no existen disposiciones o recomendaciones pendientes de ejecutar.

8. DETALLE INVENTARIO DE ACTIVOS

Sobre el particular se recalca que, el proceso institucional de inventario de bienes, se inició en el mes de febrero, no obstante desde el mes de enero del año en curso, la Dirección de Planificación Institucional procedió con la toma física del inventario de bienes existentes en todas sus áreas de trabajo, la cual posterior a la verificación

contra el registro del total de activos asignados, dio como resultado la presencia de todos sus activos asignados, sin existir faltantes ni sobrantes en el inventario.

Lo expuesto es producto del correcto manejo y control de cada uno de los bienes asignados a la Dirección y el sentido de responsabilidad en el uso de los mismos, que la administración ha procurado promover dentro de un ambiente de cuidado del equipo de trabajo disponible.

Adicionalmente se informa que en la actualidad se está registrando la información anteriormente descrita, en el Sistema de Contabilidad de Bienes Muebles, lo cual culminara en los próximos días. (ver anexo 3)

9. SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

El proceso de planificación de la C.C.S.S. se trabaja bajo un enfoque sistémico, debido a la complejidad, diversidad funcional y tamaño de la Institución, estructurado en tres niveles de gestión, y derivado siguiendo el orden: estratégico, táctico y operativo.

La planificación táctica y la del nivel operativo, asignadas oficialmente a la Dirección de Planificación Institucional, demandan como insumo indispensable para su desarrollo y alineamiento, de un proceso de planificación estratégica de mediano y largo plazo, revisado y ajustado a las necesidades institucionales. Es así como se someten a la estimable consideración de las autoridades superiores, para mejorar la gestión y los insumos que requiere la Dirección de Planificación, las siguientes sugerencias:

- La revisión, actualización y ajuste del documento “Una CCSS renovada al 2025”, en aspectos de forma y fondo, que permita identificar las líneas de desarrollo estratégicas priorizadas, logros por períodos y facilite desencadenar el alineamiento hacia los diferentes niveles de gestión.
- El ajuste del Plan Estratégico Institucional 2010-2015, acorde con la actualización del documento “Una CCSS renovada al 2025” y su correspondiente Plan Operativo Institucional.
- Desarrollo integral de un área de Planificación Estratégica dentro de la Dirección de Planificación, que permita mantener integrada y alineada la planificación institucional bajo los mismos criterios técnicos.
- Revisión y ajuste de la Guía Institucional Planificación, Proyectos e Inversión, según necesidades detectadas y comunicadas en diferentes oficios.

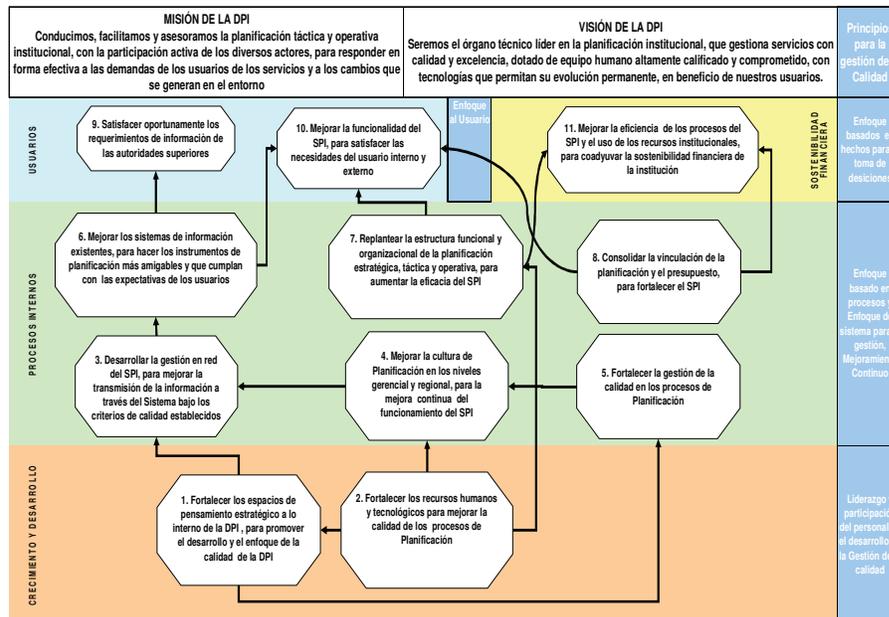
10. PLAN TACTICO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL 2010-2015

La Dirección de Planificación Institucional tiene definido su Plan Tático de desarrollo quinquenal 2010-2014, el cual se encuentra alineado a la estrategia institucional definida en el documento Plan Estratégico Institucional 2010-2015, e incorpora los proyectos más relevantes que requiere la Dirección internamente para fortalecer los procesos de trabajo mediante el desarrollo de nuevos programas y mejorar actividades que así lo requieran.

Se cita como ejemplo que el plan contiene el despliegue de los objetivos relacionados con la implementación del sistema de gestión de la calidad, según los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 Sistema de Gestión de la Calidad, que se está implementando internamente en la Dirección de Planificación, así como el seguimiento a las recomendaciones de la norma ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una Organización. Enfoque de gestión de la calidad. Dichos objetivos han avanzado aproximadamente un 40% en su implementación y se desea llegar a lograr la certificación de calidad, a fines del presente año. Igualmente el plan contiene el desarrollo de las herramientas utilizando el programa Sharepoint implementado en la Institución, y utilizado como un medio en nuestra oficina para los procesos de mejora continua y calidad.

Dicho Plan se construyó para la unidad de análisis y programación específica, que es la Dirección de Planificación Institucional, con sus respectivas áreas técnicas adscritas, por tanto su objetivo original y contenido está enfocado internamente en esta instancia, respondiendo al rol oficial asignado con sus procesos internos y sus acciones planificadas aportarán valor y tendrán un impacto positivo sobre el Sistema de Planificación Institucional

A modo de síntesis, a continuación se muestra al mapa estratégico del Plan Tático de la Dirección de Planificación:





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
Presidencia Ejecutiva
Dirección de Planificación Institucional
☎ 2539-1051 / 2539-1066
☎ 2539-1068 / 2539-1069
✉ 10105-1000

ANEXOS



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
Presidencia Ejecutiva
Dirección de Planificación Institucional
☎ 2539-1051 / 2539-1066
☎ 2539-1068 / 2539-1069
📠 10105-1000

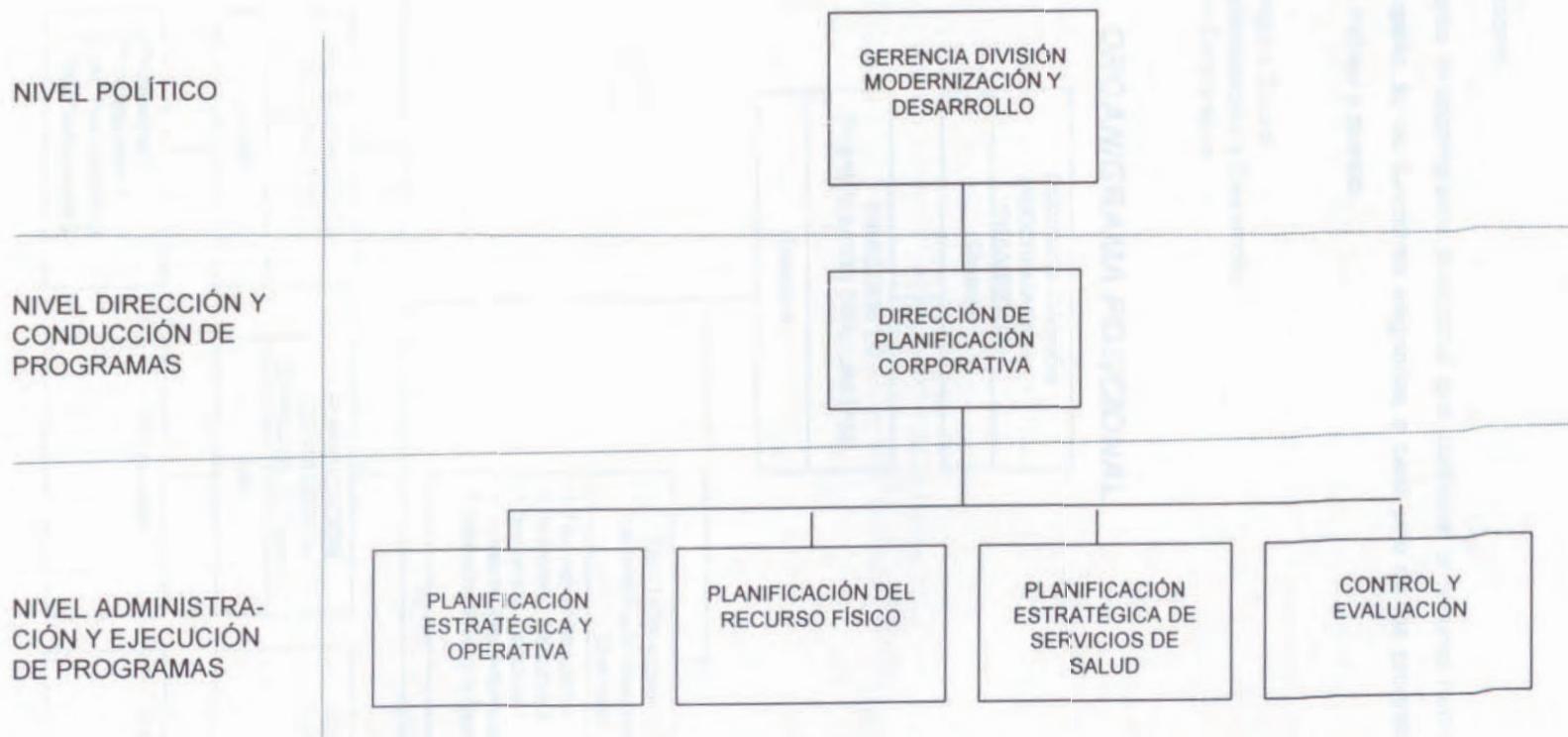
Anexo 1



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
Presidencia Ejecutiva
Dirección de Planificación Institucional
☎ 2539-1051 / 2539-1066
☎ 2539-1068 / 2539-1069
☎ 10105-1000

Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia División Modernización y Desarrollo
Dirección de Planificación Corporativa

ORGANIGRAMA JERÁRQUICO



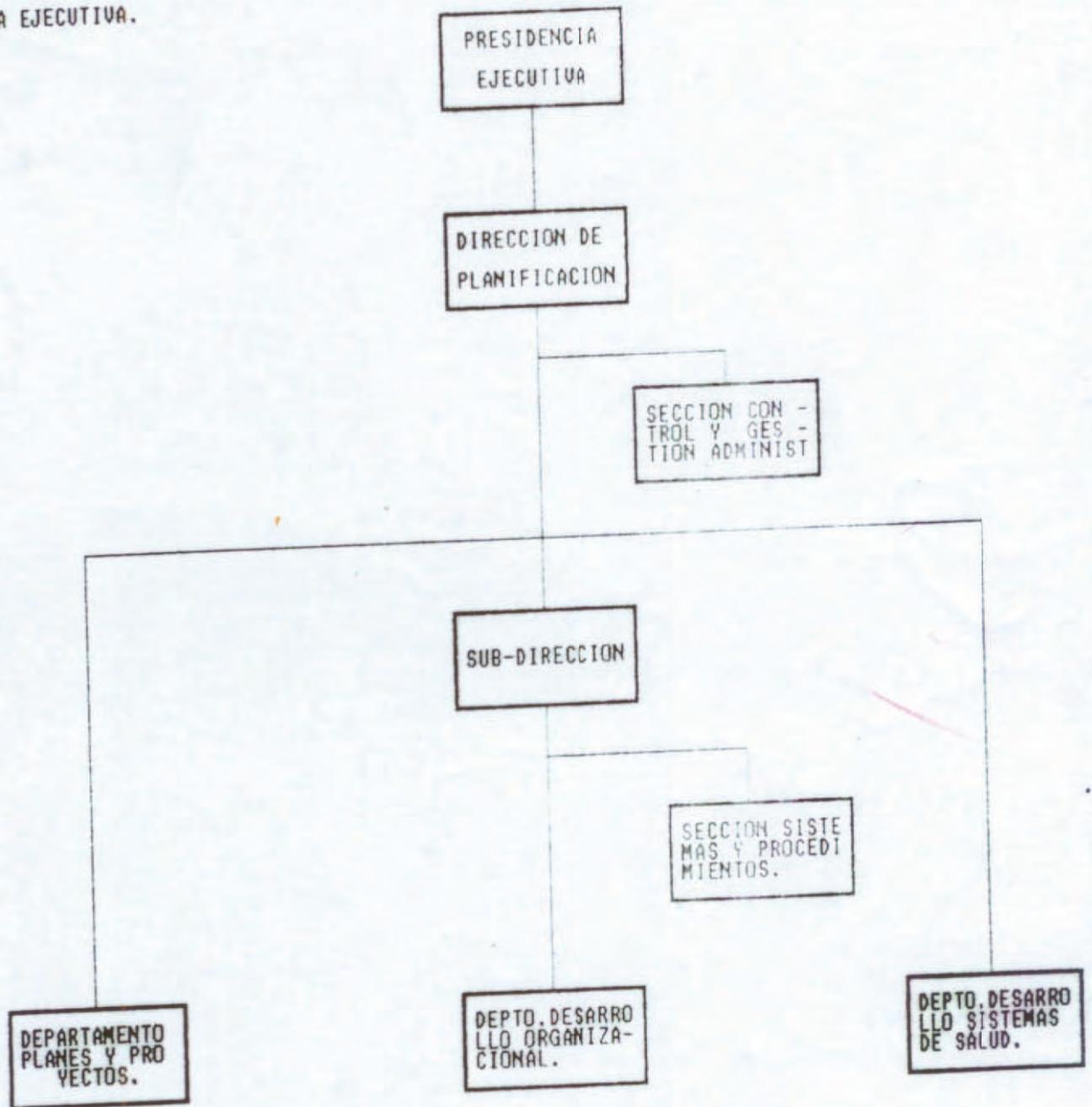
YICENSE SEGURO SOCIAL.

A DE PLANIFICACION.

UCTURA ORGANICA.

APROBACION NOTA # 13.455 DEL 13-10-92-

DE LA PRESIDENCIA EJECUTIVA.

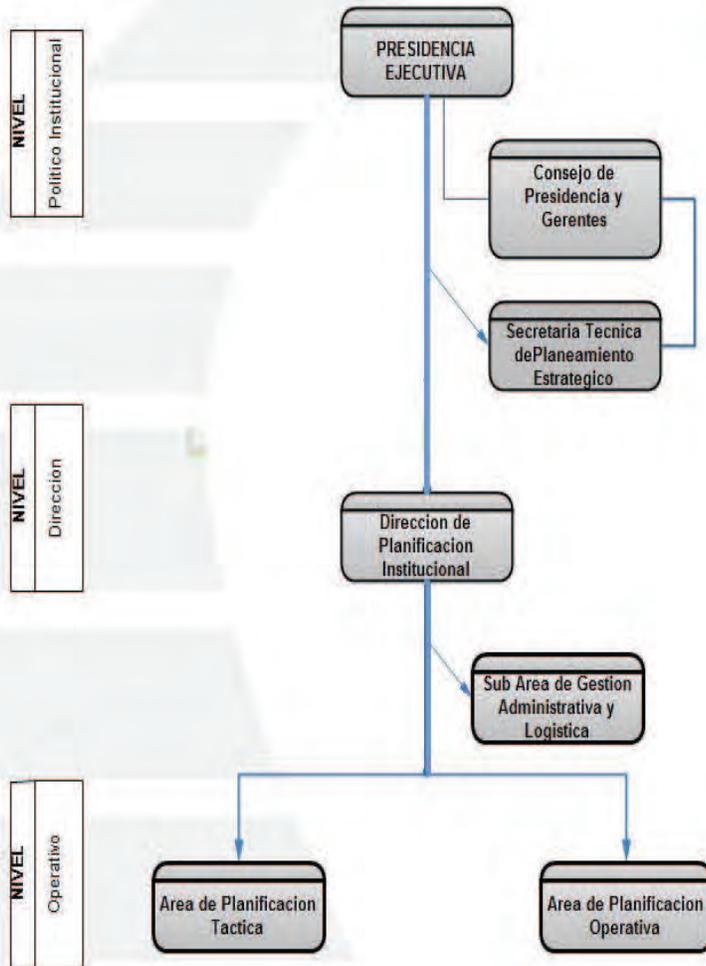




CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
Presidencia Ejecutiva
Dirección de Planificación Institucional
☎ 2539-1051 / 2539-1066
☎ 2539-1068 / 2539-1069
📠 10105-1000

Anexo 2

Estructura Organizacional
Dirección de Planificación Institucional





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
Presidencia Ejecutiva
Dirección de Planificación Institucional
☎ 2539-1051 / 2539-1066
☎ 2539-1068 / 2539-1069
📠 10105-1000

Anexo 3

San José 24 de febrero del 2011

Licenciada
 Marielos Piedra Gómez MBA
 Directora
 Dirección de Planificación Institucional
 CCSS San José

Asunto: Inventario de activos oficina Dirección.

Estimada Licenciada:

En atención a lo solicitado, le indicamos que procedimos con la realización del inventario de activos existentes en la oficina de la Directora de Planificación, determinando la existencia de los siguientes bienes:

N° Placa	Descripción
308634	Retroproyector Lanier
313542	Ventilador de mesa
325606	Escritorio Ejecutivo
326542	Biblioteca de madera 3 puertas
327188	Estante de madera
515812	Teléfono
515814	Teléfono
545100	Vitrina
546908	Vitrina
562585	Pizarra Acrílica
562586	Teléfono inalámbrico
631713	Silla
631714	Silla
631715	Silla
631716	Silla
631717	Silla

N° Placa	Descripción
631718	Silla
631728	Cámara
631729	Cámara
631899	Silla
631900	Silla
650804	Unidad de potencia ininterrumpida
667683	Pantalla de proyección
699954	Sillón
703565	Impresora infección tinta Epson C85
741806	Computadora portátil marca Toshiba
809081	Estación de trabajo HP
811446	Aparato telefónico negro
811968	Aparato telefónico negro
854002	Laptop HP
854041	Ventilador tipo torre
854042	Ventilador tipo torre

Otros bienes encontrados	
Cantidad	Descripción
1	Tajador eléctrico
2	Grabadoras de voz
1	Quemador de CD S externo

Sobre el particular le indico que no se detectaron faltantes, posterior a la verificación contra el listado de bienes para trabajo en oficina asignados a su persona.

Atentamente,

DIRECCION DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL
 Sub Área Gestión Administrativa y Logística

Lic. Hector Ruben Arias Mora
 JEFE



Marvin Orlando Segura Solano

De: Sistema Contable de Bienes Muebles [noreplySCBM@ccss.sa.cr]

Enviado el: Viernes, 25 de Febrero de 2011 07:47 AM

Para: lcubillo@ccss.sa.cr; eramirez@ccss.sa.cr; dmiran@ccss.sa.cr; hrariasm@ccss.sa.cr; msegura@ccss.sa.cr

Asunto: Movimiento ocurrido en el sistema (Unidad 2902)

La Sub-Área Control de Activos y Suministros le informa que se dio un **cambio de estado** en el inventario de la unidad ejecutora **2902**.

DETALLE DEL MOVIMIENTO

Período inventario:	02/02/2011 - 30/04/2011
Estado asignado:	FINALIZADO
Fecha movimiento:	25/02/2011 7:47:27 AM
Proceso inventario:	EN LÍNEA
Realizado por unidad:	2902

Si tiene alguna duda al respecto, favor comunicarse al teléfono 2539-0344, con el Lic. Luis Guillermo Cubillo Burgos.

Muchas gracias.

N° Placa	Descripción	Indicador Inventario	Localización Servicio
49172	BIBLIOTECA CON 8 PUERTAS	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
51586	DICCIONARIO LAROUSSE	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
70489	ARCHIVADOR DE METAL	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
97596	MESAS P MAQ ESCRIBIR	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
99774	ARCHIVO DE METAL TIPO CARTA	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
100297	ARCHIVOS	LOCALIZADO	SARA REUNIONES
100304	ARCHIVOS	LOCALIZADO	JEFE AREA OPERATIVA
113128	ARCHIVADORES TIPO CARTA	LOCALIZADO	SARA REUNIONES
149246	ARCHIVO LEGAL	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
210607	SILLAS DE METAL CORRIEN	LOCALIZADO	AREA COCINA
211188	BIBLIOTECA MODELO L-670	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
212009	CALCULADORA MOD-HP-41C	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
252693	MAQ. ELECTRONICA 1244	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
256766	CALCULADORA ELECTRONIC.	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
265626	MAQUINAS ESCRIBIR	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
277469	CARRO PARA TRANSPORTAS ALIMENTOS	LOCALIZADO	AREA COCINA
286474	REFRIGERADORAS ELECTRICAS WWH.	LOCALIZADO	AREA COCINA
303865	PIZARRA ACRILICA BLANCO	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 1
308634	RETROPROYECTOR LANIER	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
308668	MESA TIPO FINLANDIA DE CENIZARO.-	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
313542	VENTILADOR DE MESA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
313543	VENTILADOR DE MESA	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
313544	VENTILADOR DE MESA	LOCALIZADO	AREA FOTOCOPIADO
313862	SILLA DE ESPERA	LOCALIZADO	AREA COCINA
313863	SILLA DE ESPERA	LOCALIZADO	AREA COCINA
313864	SILLAS DE ESPERA	LOCALIZADO	AREA COCINA
313865	SILLAS DE ESPERA	LOCALIZADO	AREA COCINA
313866	SILLA DE ESPERA	LOCALIZADO	AREA COCINA
325606	ESCRITORIO EJECUTIVO	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
325623	MESA PARA MAQUINA DE ESCRIBIR CENIZARO	LOCALIZADO	SARA REUNIONES
326542	BIBLIOTECA DE MADERA 3 PUERTAS Y 3 GAV.	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
327188	ESTANTE DE MADERA, GAVETAS TIPO ARCHIVO	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
327189	MESA PARA MAQUINA DE ESCRIBIR	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
346523	HORNO DE MICROONDAS	LOCALIZADO	AREA COCINA
354749	MAQUINA CALCULADORA CASIO DR 120 S	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
354779	MAQUINA CALCULADORA CASIO DR 120 S	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
410945	UNIDAD DE PODER ININTERRUMPIDO	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
410947	UNIDAD DE PODER ININTERRUMPIDO	LOCALIZADO	SARA REUNIONES
418530	VENTILADOR BLUE CROSS	LOCALIZADO	AREA TACTICA 3
423017	VENTILADOR DE PARED	LOCALIZADO	SARA REUNIONES
428403	MICROCOMPUTADORES PROCESADORES INTEL	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
515808	CENTRAL TELEFONICA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
515809	TELEFONO	LOCALIZADO	SECRETARIA AREA OPERATIVA
515810	TELEFONO	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
515812	TELEFONO	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
515813	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
515814	TELEFONO	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
515815	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
515816	TELEFONO DE ESCRITORIO	LOCALIZADO	AREA FOTOCOPIADO
515817	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
515819	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
515820	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
515821	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
515822	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
515823	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
515824	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
515825	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
515826	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
515827	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
515828	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
515829	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
516098	MICROCOMPUTADORA PENTIUM III 500 MHZ 256 MB RAM	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
517056	PERCOLADOR	LOCALIZADO	AREA COCINA
517093	VENTILADOR	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 3

517094	VENTILADOR	LOCALIZADO	AREA TACTICA 4
517095	VENTILADOR	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 4
517096	VENTILADOR PARA USO PERSONAL	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
519012	UPS MR PK ELECTROICS MD POWER MAXLU 650 VA	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
530255	PROYECTOR MULTIMEDIA MOD. ULTRALIGHT LX2	LOCALIZADO	SARA REUNIONES
545100	VITRINA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
546908	VITRINA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
551502	SISTEMA DE POTENCIA ININTERRUMPIBLE	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 6
551505	MICROCOMPUTADOR MARCA HP MODELO BRIO BA 3256B	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562501	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
562502	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	SECRETARIA AREA OPERATIVA
562503	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
562504	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 3
562505	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	AREA FOTOCOPIADO
562506	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
562507	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	AREA TACTICA 2
562508	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	AREA TACTICA 3
562509	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	AREA TACTICA 4
562510	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 1
562511	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 3
562512	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 3
562513	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 4
562514	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 6
562515	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 6
562517	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562518	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	CONTROL INTERNO
562519	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
562520	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 3
562521	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
562522	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 8
562523	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 2
562524	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	AREA TACTICA 3
562525	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	AREA TACTICA 1
562526	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
562527	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	CONTROL INTERNO
562528	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 6
562529	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562530	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 4
562531	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 3
562532	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	SECRETARIA AREA OPERATIVA
562533	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	AREA FOTOCOPIADO
562534	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
562535	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
562536	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 7
562537	ARCHIVO CON RODINES TRES GAVETAS	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 1
562538	BIBLIOTECA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562539	BIBLIOTECA	LOCALIZADO	SARA REUNIONES
562540	BIBLIOTECA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562541	BIBLIOTECA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562542	BIBLIOTECA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562543	BIBLIOTECA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562544	BIBLIOTECA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562545	BIBLIOTECA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562546	BIBLIOTECA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562547	VITRINA	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
562549	MESA	LOCALIZADO	SARA REUNIONES
562551	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562552	SILLA	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
562553	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562554	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562555	SILLA	LOCALIZADO	AREA TACTICA 1
562556	SILLA	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 1
562557	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562558	SILLA	LOCALIZADO	SARA REUNIONES
562559	SILLA	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA

562560	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562561	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562562	SILLA	LOCALIZADO	SARA REUNIONES
562563	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562564	SILLA	LOCALIZADO	SARA REUNIONES
562565	SILLA TIPO OFICINISTA	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 4
562566	SILLA TIPO OFICINISTA	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 3
562570	SILLA TIPO OFICINISTA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562573	SILLA TIPO OFICINISTA	LOCALIZADO	AREA TACTICA 3
562575	SILLA TIPO OFICINISTA	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 3
562577	SILLA TIPO OFICINISTA	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 5
562578	SILLA TIPO OFICINISTA	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 7
562582	SILLA TIPO OFICINISTA	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 8
562583	SILLA TIPO OFICINISTA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562585	PIZARRA ACRILICA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562586	TELEFONO INALAMBRICO	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562590	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	JEFE AREA OPERATIVA
562591	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562592	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
562593	MUEBLE MODULAR EN MELAMINA	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 3
562595	FACSIMIL	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
562596	IMPRESORA LASER	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
562597	MICROCOMPUTADORA	LOCALIZADO	AREA FOTOCOPIADO
562599	FOTOCOPIADORA DIGITAL PANASONIC MODELO DP 3510	LOCALIZADO	AREA FOTOCOPIADO
562600	IMPRESO A LASER COLOR	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
592889	MICROCOMPUTADORA PENTIUM IV	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
631713	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631714	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631715	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631716	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631717	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631718	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631719	LIBRO: EVALUACION DE PROYECTOS 4EDIC BACA URBINA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631720	LIBRO: EVALUACION Y PREPARACI. PROYECTOS SAPAG	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631721	LIBRO: APRENDA A REALIZAR ENTREVISTA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631722	LIBRO: DICCIONARIO DE SINONIMOS	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
631723	LIBRO: DICCIONARIO DE SINONIMOS	LOCALIZADO	JEFE AREA OPERATIVA
631724	LIBRO: DICCIONARIO DE SINONIMOS	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631725	LIBRO: COMPETITIVIDAD INNOV. Y MEJORA CONT.	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631726	LIBRO: DESAFIO DEL EVA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631728	CAMARA DE SEGUIMIENTO PARA VIDEOCONFERENCIAS	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631729	CAMARA DE SEGUIMIENTO PARA VIDEOCONFERENCIAS	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631893	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
631894	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
631895	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
631896	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
631897	TELEFONO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
631899	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
631900	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
637774	U.P.S. MARCA TRIPPLITE MOD. SMART 550USB	LOCALIZADO	SARA REUNIONES
637776	U.P.S. MARCA TRIPPLITE MOD. SMART 550USB	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 4
650801	LIBRO: CUADRO DE MANDO INTEGRAL	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
650802	LIBRO: COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
650803	LIBRO: IMPLANTACION Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MAN	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
650804	UNIDAD DE POTENCIA ININTERRUMPIDA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
650806	UNIDAD DE POTENCIA ININTERRUMPIDA	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 3
667682	VITRINA EN MELAMINA COLOR VINO 1.75X40CMS Y 1MT AL	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
667683	PANTALLA DE PROYECCION DE 1.52X 1.52 MARCA DALITE	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
678947	COMPUTADORA MARCA QBEX MODELO ATLAS 9500	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 4
678949	COMPUTADORA MARCA QBEX MODELO ATLAS 9500	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
696471	DIRECCION DE HOSPITALES CON CD, BARQUIN INTERAMERI	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
699954	SILLON	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
699955	IMPRESORA LASER MR SAMSUNG MOD ML-255IN	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
703564	FACSIMIL MR BROTHER MFC 4800 SR H4J864813	LOCALIZADO	JEFE AREA OPERATIVA
703565	IMPRESORA INYECCION TINTA EPSON C85	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION

703566	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
703567	ARCHIVO METALICO	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
712729	MICROCOMPUTADOR PORTATIL HP COMPAC NX6120	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
712730	COMPUTADORA PORTATIL MARCA TOSHIBA MOD L20-SP231	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
727223	UNIDAD DE POTENCIA ININTERRUMPIDA	LOCALIZADO	AREA TACTICA 3
727226	PROYECTOR IMAGENES MR EPSON MOD POWER LITE 732C	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
727228	MICROCOMPUTADOR MR DELL MOD GX 620	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 3
727229	MICROCOMPUTADOR MR DELL MOD GX 620	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 5
733321	MAPAS ESTRATEGICOS ROBERT KAPLAN Y D. NORTON	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
741806	COMPUTADORA PORTATIL MARCA TOSHIBA MOD L20-SP231	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
741836	IMPRESORA LASER MARCA HP	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
741837	IMPRESORA LASER MARCA HP	LOCALIZADO	JEFE AREA OPERATIVA
750566	LIBRO ACCESS 2002 A SU ALCANCE	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
763444	HORNO DE MICROONDAS MARCA SANYO DIGITAL DE 1.3	LOCALIZADO	AREA COCINA
763446	MICROCOMPUTADORA MARCA DELL	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 6
763447	MONITOR PLANO LCD DE 17 " MARCA DELL	LOCALIZADO	AREA TACTICA 2
763448	MICROCOMPUTADORA MARCA DELL	LOCALIZADO	AREA TACTICA 2
763449	MONITOR PLANO LCD DE 17 " MARCA DELL	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 7
763450	MICROCOMPUTADORA MARCA DELL	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
763451	MONITOR PLANO LCD DE 17 " MARCA DELL	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
770426	MICROCOMPUTADORA MARCA DELL	LOCALIZADO	CONTROL INTERNO
770427	MONITOR PLANO LCD DE 17 " MARCA DELL	LOCALIZADO	CONTROL INTERNO
770428	MAQUINA DESTRUCTORA DE DOCUMENTOS	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
770429	ARCHIVO METAL 4 GAVETAS	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
770430	ARCHIVO METAL 4 GAVETAS	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
784628	LIBRO: ALINEAMIENTO CORPORATIVO USANDO EL	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
784629	IMPRESORA INYECCION TINTA MARCA EPSO.	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
784630	ESTACION TRAB. HPCOMPCAQDC5800CORE DUO.	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 1
784631	ESTACION TRAB. HPCOMPCAQDC5800CORE DUO.	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
784632	ESTACION TRAB. HPCOMPCAQDC5800CORE DUO.	LOCALIZADO	AREA TACTICA 3
784633	ESTACION TRAB. HPCOMPCAQDC5800CORE DUO.	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 1
809080	ESTACION TRABAJO HPCOMPCAQDC5800CORE DUO.	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 4
809081	ESTACION TRABAJO HPCOMPCAQDC5800CORE DUO.	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
809082	MONITOR LCD WIDESCREEN 19 PUL. HP SERIE 3CW8174D55	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
809083	MONITOR LCD WIDESCREEN 19 PUL. HP SERIE 3CW8174D55	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
809084	MONITOR LCD WIDESCREEN 19 PUL. HP SERIE 3CW8174D55	LOCALIZADO	AREA TACTICA 4
809085	MONITOR LCD WIDESCREEN 19 PUL. HP SERIE 3CW8174D55	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 1
809086	MONITOR LCD WIDESCREEN 19 PUL. HP SERIE 3CW8174D55	LOCALIZADO	AREA TACTICA 3
809087	MONITOR LCD WIDESCREEN 19 PUL. HP SERIE 3CW8174D55	LOCALIZADO	JEFE AREA OPERATIVA
809983	CONVERTIDOR ATA CELESTE	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
809984	CONVERTIDOR ATA CELESTE	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
809985	CONVERTIDOR ATA CELESTE	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
811441	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
811442	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
811443	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	AREA FOTOCOPIADO
811444	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
811445	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	AREA TACTICA 4
811446	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
811447	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	AREA TACTICA 3
811448	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 3
811449	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
811450	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 4
811451	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 5
811452	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 8
811453	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	CONTROL INTERNO
811454	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
811455	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	SECRETARIA AREA OPERATIVA
811968	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
811969	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
811970	APARATO TELEFONICO NEGRO	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
854001	PROCESADOR TECNOLOGIA DE DOBLE NUCLEO (DUAL	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
854002	PROCESADOR DE DOBLE NUCLEO (DUAL CORE) CORE 2	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
854003	PROCESADOR TECNOLOGIA DE DOBLE NUCLEO (DUAL	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
854004	PROCESADOR INTEL CORE TM 2 DUO DE 2.93 GHZ, MEMORIA	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
854005	MONITOR LDC SERIE CNC935Q1KK	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA

854006	PROCESADOR INTEL CORE TM 2 DUO DE 2.93 GHZ, MEMORIA	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 4
854007	MONITOR LCD S. CNC935Q04H	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 4
854008	PROCESADRO INTEL CORE TM 2 DUO DE 2.93 GHZ, MEMORIA	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 8
854009	MONITOR LCD CNC935Q4KQ	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 8
854010	PROCESADOR INTEL CORE TM 2 DUO DE 2.93 GHZ, MEMOIRA	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 4
854011	MONITOR LCD CNC935Q1MM	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 4
854012	PROCESADOR INTEL CORE T M 2 DUO DE 2.93 GHZ,	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
854013	MONITOR LCD CNC935Q1MP	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
854014	8 TOMACORRIENTES CON SALIDA CON TRES FUNCIONES,	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
854015	8 TOMACORRIENTES DE SALIDA CON TRES FUNCIONES,	LOCALIZADO	CONTROL INTERNO
854016	8 TOMACORRIENTES DE SALIDA CON TRES FUNCIONES,	LOCALIZADO	SECRETARIA AREA OPERATIVA
854017	8 TOMACORRIENTES DE Saldia CON TRES FUNCIONES,	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 1
854018	8 TOMACORRIENTES DE SALIDA CON TRES FUNCIONES,	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
854019	8 TOMACORRIENTES CON SALIDA CON TRES FUNCIONES,	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 5
854020	8 TOMAC CORRIENTES DE SALIDA CON TRES FUNCIONES,	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 3
854021	8 TOMACORRIENTES DE SALIDA CON TRES FUNCIONES,	LOCALIZADO	AREA TACTICA 1
854022	8 TOMACORRIENTES DE SALIDA CON TRES FUNCIONES,	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
854023	8 TOMACORRIENTES DE SALIDA CON TRES FUNCIONES,	LOCALIZADO	AREA FOTOCOPIADO
854024	MONITOR LCD CNC935Q1XJ	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
854025	PROCESADOR INTEL CORE TM 2 DUO DE 2.93 GHZ, MEMORIA	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 2
854026	SILLA ERGONOMICA SIN BRAZO	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
854027	SILLA ERGONOMICA CON BRAZO	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
854028	SILLA ERGONOMICA SIN BRAZO	LOCALIZADO	AREA FOTOCOPIADO
854029	SILLA ERGONOMICA SIN BRAZO	LOCALIZADO	CONTROL INTERNO
854030	SILLA ERGONOMICA SIN BRAZO	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
854031	SILLA ERGONOMICA CON BRAZO	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
854032	SILLA ERGONOMICA SIN BRAZO	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 2
854033	SILLA ERGONOMICA SIN BRAZO	LOCALIZADO	AREA TACTICA 3
854034	SILLA ERGONOMICA SIN BRAZO	LOCALIZADO	AREA TACTICA 1
854035	SILLA ERGOMICA CON BRAZO	LOCALIZADO	JEFE AREA OPERATIVA
854036	SILLA ERGONOMICA SIN BRAZO	LOCALIZADO	AREA TACTICA 1
854037	SILLA ERGONOMICA CON BRAZO	LOCALIZADO	AREA TACTICA 3
854038	SILLA ERGONOMICA SIN BRAZO	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
854039	SILLA ERGONOMICA SIN BRAZO	LOCALIZADO	SECRETARIA AREA OPERATIVA
854040	SILLA ERGONOMICA SIN BRAZO	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 1
854041	VENTILADOR BIONAIRE TIPO TORRE	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
854042	VENTILADOR TORRE DE 47 CMES. DE CIRCUNFERENCIA,	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
854043	VENTILDOR DE MESA , ASPA 16" DE DIAMETRO, CON	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 8
854044	VENTILADOR DE MESA, ASPA DE 16" DE DIAMETRO, CON	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
854045	VENTILADOR DE MESA 3 VELOCIDADES ALTA, MEDIA,	LOCALIZADO	SARA REUNIONES
854046	VENTITILADOR DE MESA 3 VELOCIDADES ALTA, MEDIA,	LOCALIZADO	CONTROL PRESUPUESTO
854047	VENTILADOR DE PARED SUPR DELUXW SUNNY, ASPA 16"	LOCALIZADO	SECRETARIA DE LA DIRECTORA
854048	VENT TORRE DE 47 CMS DE CIRCUNFERENCIA, PANTALLA	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
854049	VENTIALDOR DE PARE SUPER DELXE SUNNY, ASPA 16" DE	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
854050	VENTILADOR DE MESA DIGITRONICS. ASPA 16" DIAMETRO,	LOCALIZADO	AREA TACTICA 2
854051	VENTILADOR DE TORRE DE 47 CMES DE CIRCUNFERENCAI,	LOCALIZADO	COORDINADOR AREA TACTICA
854052	VENTILADOR DE MESA DIGITRONICS ASPA DE 16"	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 2
854053	VENTILAR DE MESA , ASPA 16" DE DIAMETRO, CON	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 6
854054	VENTILADOR DE TORRE DE 47 CMS DE CIRCUNFERENCIA,	LOCALIZADO	JEFE AREA OPERATIVA
854055	VENTILADOR DE MESA DIGITRONIS SERIE KY-1202	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 3
854056	VENTILADOR DE MESA, ASPA DE 16" DE DIAMETRO, CON	LOCALIZADO	AREA OPERATIVA 6
854057	VENT. TORRE DE 47 CMS DE CIRCUNFERENCIA, PANTALLA	LOCALIZADO	AREA EVALUACION 2
872271	PROYECTOR DE IMAGENES COMPUTARIZADO	LOCALIZADO	SUB AREA GESTION ADMVA. Y LOGISTICA
517100	VENTILADOR	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562588	VENTILADOR DE PIE	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
562589	VENTILADOR DE PIE	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION
699951	SILLA	LOCALIZADO	DIRECCION PLANIFICACION