



Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia Administrativa
Área de Efectividad Organizativa
Dirección Desarrollo Organizacional

AEFO-0017-2008

11 de julio de 2008

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

ASUNTO: Informe de fin de gestión como Jefe del Área de Efectividad Organizativa adscrita a la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Estimado señor:

De acuerdo con el documento "Actualización del Análisis General Evaluativo de la Reestructuración Organizacional de la Gerencia de Médica y la elaboración de los Manuales de Organización específicos de las Direcciones adscritas", el cual fue aprobado por la Junta Directiva, en el artículo 12° de la sesión N° 8244, celebrada el 04 de abril de 2008, como parte del proceso de implementación de la nueva estructura organizacional aprobada, se realiza un nombramiento en plaza vacante en la Gerencia Médica, específicamente en la Dirección de Proyección de Servicios de Salud, en la cual este servidor asumirá la administración de la nueva Área de Soporte Estratégico para los Servicios de Salud.

En cumplimiento del artículo 12, inciso e) de la Ley General de Control Interno N° 8292 y las Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, emitidas por la Contraloría General de la República N° D-1-2005-CO-DFOE, publicadas en La Gaceta N° 131 del 7 de julio de 2005, adjunto encontrará el Informe de Gestión correspondiente a mi período como Jefe del Área de Efectividad Organizativa, del 01 de agosto de 2007 al 11 de julio de 2008.

Atentamente;

Lic. Albán De La O Espinoza, MBA
Jefe de Área

Ci: Lic. José Alberto Acuña Ulate, Gerente, Gerencia Administrativa
Lic. Guillermo Abarca Agüero, Director, Dirección de Recursos Humanos
Lic. José Luis Valverde Morales, Director, Dirección de Comunicación Organizacional.
Ing. María de los Ángeles Gutiérrez Brenes, Directora, Dirección de Proyección de Servicios de Salud
Archivo.

**Caja Costarricense de Seguro Social
Dirección de Desarrollo Organizacional
Área de Efectividad Organizativa**

INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Lic. Albán De La O Espinoza, MBA
Área de Efectividad Organizativa
Período del 01 de agosto de 2007 al 11 de julio de 2008

Julio, 2008

Tabla de contenidos

1 INTRODUCCIÓN	3
2 RESULTADOS	3
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL ÁREA DE EFECTIVIDAD ORGANIZATIVA.	3
2.2 GESTIÓN DE RESULTADOS.	8
2.2.1. Producción del año 30 de julio al 31 de diciembre de 2007.	9
2.2.2. Producción del año 02 de enero al 11 de julio de 2008.	12
2.3 CONTROL INTERNO Y OTROS ASPECTOS DE TIPO ADMINISTRATIVO	21
2.4 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y CONTROL DE ACTIVOS.	21
3. CONCLUSIÓN	21
4 RECOMENDACIONES	22
5. AGRADECIMIENTO	22

1 INTRODUCCIÓN

Con base en el documento “Actualización del Análisis General Evaluativo de la Reestructuración Organizacional de la Gerencia de Médica y la elaboración de los Manuales de Organización específicos de las Direcciones adscritas”, el cual fue aprobado por la Junta Directiva, en el artículo 12° de la sesión N° 8244, celebrada el 04 de abril de 2008, se procede a alinear la estructura funcional y organizacional de esta Gerencia, específicamente en la Dirección de Proyección de Servicios de Salud y se conforman nuevas unidades de trabajo, con el propósito de responder a los cambios que se han presentado en el entorno, a las políticas y estrategias establecidas por las autoridades superiores.

Como parte del proceso de implementación de la nueva estructura organizacional aprobada, se realiza un traslado a la Gerencia Médica, específicamente en la Dirección de Proyección de Servicios de Salud, en la cual este servidor asumirá la administración de la nueva Área de Soporte Estratégico para los Servicios de Salud y en consecuencia se elabora el Informe Final de Gestión en la unidad de trabajo denominada “Área de Efectividad Organizativa”, donde el suscrito fungió como titular de la misma.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 12, inciso e) de la Ley General de Control Interno N° 8292 y las Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, emitidas por la Contraloría General de la República N° D-1-2005-CO-DFOE, publicadas en La Gaceta N° 131 del 7 de julio de 2005, nos permitimos presentar en forma escrita y electrónica el informe de fin de gestión del cargo de la Jefatura del Área Efectividad Organizativa, durante el período comprendido entre el 1 de agosto de 2007 al 11 de julio de 2008.

En el presente informe se presenta la labor realizada por esta Área, los logros alcanzados, el estado de los estudios en proceso; el sistema de control interno, se presentan sugerencias con el propósito de coadyuvar al mejoramiento continuo de la administración de la gestión de la unidad de trabajo.

2 RESULTADOS

2.1. Conceptualización del Área de Efectividad Organizativa.

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

Para el cumplimiento efectivo de las actividades definidas en esta área de trabajo, se realizan acciones para el desarrollo de la gestión sustantiva y funciones básicas de carácter administrativo, que en conjunto permiten lograr efectividad en el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas.

La gestión sustantiva se orienta a desarrollar las actividades fundamentales definidas para el área de trabajo, con el propósito de cumplir con oportunidad los requerimientos de las

autoridades superiores. El soporte administrativo permite el desarrollo efectivo de la gestión sustantiva, controla y retroalimenta a nivel de detalle el avance de los trabajos, los estudios técnicos y evalúa los resultados de la gestión.

Políticas de Estructura Organizacional

Para orientar la ejecución de las competencias para el Área de Efectividad Organizativa, en conjunto con la Dirección de Desarrollo Organizacional, se definieron las siguientes políticas en esta materia:

Política de calidad

- Se adoptará el concepto de aseguramiento de la calidad, con el fin de lograr la satisfacción de los usuarios y la efectividad en el desarrollo de la gestión.
- El cumplimiento y el fomento de una cultura de rendición de cuentas y las acciones de retroalimentación, serán la base para lograr mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.

Política de servicio al usuario

- Se estimulará e impulsará una cultura organizacional de servicio al usuario, con una atención esmerada, oportuna y de calidad.
- La organización se orientará a satisfacer la demanda de los usuarios de los servicios, de acuerdo con las políticas y estrategias institucionales.

Política de trabajo en equipo

- Se promoverá la colaboración entre los miembros del equipo, para cumplir las responsabilidades asignadas, mediante el intercambio de criterios técnicos, conocimientos, experiencias y el apoyo mutuo.

Política financiera

- Se promoverá la eficiencia en la utilización de los recursos financieros, para obtener el máximo rendimiento del presupuesto asignado.

Política de estructura organizacional

- Se consolidará una estructura organizacional racional, plana y flexible, con delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidades, dentro del concepto de facultación.
- Las funciones de dirección en los nuevos modelos organizacionales, se enfocarán fundamentalmente a la planificación estratégica y táctica, el control, la evaluación y la retroalimentación de la gestión, el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, a fortalecer los procesos de desconcentración, ubicar la toma de decisiones cerca de donde

ocurre la acción y al desarrollo de un liderazgo que permita mejorar la efectividad de la organización y la atención de los usuarios.

- Se facultará a los diversos niveles para la toma de decisiones, con la finalidad de lograr un desarrollo efectivo de la gestión, oportunidad y calidad en la prestación de los servicios.
- El trabajo se organizará por productos y procesos, con funcionarios capacitados para el trabajo en equipo y el desempeño polifuncional.

Política de recursos humanos

- El personal debe reunir los requisitos para el puesto y ofrecer un potencial de desarrollo, con capacidad de adaptación y apertura al cambio, con una vocación de servicio comprobada.
- La evaluación del desempeño estará enfocada a la medición de los resultados individuales y grupales y su contribución al valor agregado en la prestación de los servicios.
- Se estimulará la motivación individual y grupal del personal, basada en el logro, el reconocimiento, el estímulo a la excelencia y el establecimiento de un clima organizacional que propicie relaciones interpersonales positivas en beneficio de los usuarios.
- Se promoverá una cultura organizacional que fomente la creatividad, la ética, la moral, la productividad, la excelencia y enfoque los servicios que se otorgan a la satisfacción de los usuarios, con la finalidad de fortalecer la honradez, la lealtad, la responsabilidad, la honestidad, la transparencia y la calidad humana.
- La capacitación y la actualización profesional del recurso humano serán elementos básicos para solventar las debilidades detectadas y fortalecer las habilidades y destrezas requeridas por la organización.
- Se promoverá un ambiente laboral que propicie la superación, el desempeño polifuncional de los funcionarios y el desarrollo de equipos de trabajo inter y multidisciplinarios.
- Para la selección de personal de nuevo ingreso y los ascensos a puestos superiores, es básico determinar la actitud hacia el trabajo, la productividad, el desempeño individual, el espíritu de colaboración, la disciplina, la capacidad para laborar bajo presión y la tolerancia al estrés de los candidatos.

Política de efectividad

- Para el logro de los objetivos y metas de la organización, se promoverá la óptima relación entre los recursos y los resultados, las expectativas y los estándares de trabajo que se definan, para incrementar la producción, la efectividad y el desarrollo de la organización.

Objetivos

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

- ☒ Lograr que los cambios organizacionales en el ámbito institucional respondan a las estrategias definidas por las autoridades superiores y las demandas de los usuarios.

Funciones sustantivas:

A continuación se describen las funciones a realizar en esta Área de trabajo:

Gestión Sustantiva

- Asesorar y apoyar técnicamente la implementación de los estudios organizacionales aprobados, con base en las instrucciones de las autoridades superiores y los requerimientos de la organización, con la finalidad de que se cumplan los acuerdos de la Junta Directiva y de facilitar el desarrollo del proceso.
- Analizar en forma proactiva el funcionamiento de las estructuras organizacionales de las unidades de trabajo, de acuerdo con la organización aprobada por la Junta Directiva, las estrategias vigentes y los requerimientos de los usuarios, con el fin de proponer a las autoridades superiores los ajustes que se consideren necesarios.
- Diseñar y actualizar metodologías de trabajo en su ámbito de competencia, a partir de las técnicas modernas de administración y los requerimientos de la organización, con el objeto de facilitar el desarrollo interno de la gestión.
- Promover el desarrollo de actividades para que el personal asimile los cambios organizacionales, con base en los requerimientos específicos de las unidades de trabajo, para mejorar el clima laboral y facilitar la implementación de los ajustes en la organización.
- Aplicar las políticas y estrategias vigentes para la implementación y análisis de las estructuras organizacionales, de conformidad con la normativa establecida, a efecto de lograr la efectividad organizacional.
- Desarrollar proyectos específicos en su ámbito de competencia, de acuerdo con lo definido por las autoridades superiores y los requerimientos de la organización, con la finalidad de incrementar la eficiencia y la productividad de la organización.
- Participar en la formulación de la regulación y la normativa técnica relacionada con el área de actividad, a partir de las investigaciones y los estudios técnicos realizados, entre otros aspectos, para lograr mayor efectividad en la prestación de los servicios.
- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, de conformidad con los requerimientos de la organización y de las autoridades superiores, con el propósito de cumplir con la misión y los objetivos establecidos.

Soporte Administrativo

- Dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades y las funciones sustantivas

asignadas, a partir de las políticas, la normativa vigente, el plan operativo, el presupuesto, los procesos de trabajo aprobados, las prioridades establecidas, los sistemas de información existentes, el análisis de los resultados, las instrucciones del nivel superior, entre otros aspectos, con el propósito de detectar desviaciones, corregirlas con oportunidad y lograr la eficiencia y eficacia en el desarrollo de la gestión.

- Coordinar y participar en comisiones y equipos de trabajo de nivel gerencial e intergerencial, con base en las necesidades institucionales y los lineamientos superiores, con el objeto de lograr el desarrollo efectivo de la misión y la visión de la organización.
- Administrar proyectos específicos, de acuerdo con las instrucciones superiores, con el propósito de cumplir con los objetivos de trabajo establecidos.
- Controlar y evaluar el resultado de la gestión sustantiva y administrativa, con base en la planificación operativa y las prioridades establecidas por el nivel de Dirección, con el fin de lograr la atención oportuna de las demandas de trabajo.
- Participar en la formulación del plan operativo y el presupuesto, de acuerdo con las políticas y las normas institucionales vigentes en la materia, los lineamientos establecidos y la estructura por productos y procesos aprobada, con el propósito de definir los objetivos y las metas de trabajo a desarrollar durante el período y determinar los recursos necesarios para otorgar los servicios en forma eficiente y eficaz.
- Propiciar una gestión administrativa eficiente, eficaz y con calidad, mediante el análisis de los procedimientos de trabajo, con el fin de flexibilizar la gestión en función del usuario.
- Implementar el modelo de cultura organizacional de la Institución, con base en las políticas y los lineamientos establecidos, con el propósito de lograr mayor efectividad, productividad, generar una actitud positiva y calidad en la prestación de los servicios.
- Fomentar un ambiente de trabajo que facilite el desarrollo de la gestión, mediante la implementación del modelo de cultura organizacional, los mecanismos motivadores y la normativa interna de trabajo vigente, a efecto de otorgar servicios eficientes, oportunos y de calidad.
- Administrar los recursos humanos, físicos, tecnológicos y materiales asignados, de acuerdo con la normativa institucional vigente, con el fin de apoyar el desarrollo efectivo de la gestión.
- Diseñar, instruir, actualizar y evaluar el sistema de control interno, con base en las políticas y lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas establecidas.
- Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, a partir de los requerimientos específicos, para que se cumplan efectivamente las acciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación de la gestión.
- Diseñar e implementar el sistema de información interno, con base en los requerimientos de la organización y las políticas establecidas, con el objetivo de atender oportunamente las

consultas, retroalimentar el desarrollo de la gestión y facilitar la rendición de cuentas.

- Determinar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y las metas planificadas, mediante la revisión del Plan Operativo y las prioridades establecidas, con el propósito de informar al nivel superior el grado de cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Realizar sesiones para el seguimiento y el control de los trabajos asignados, la divulgación de la información y de la normativa institucional e interna, con base en las políticas establecidas, con la finalidad de retroalimentar el desarrollo de la gestión.
- Ejercer un liderazgo participativo, conforme con los requerimientos de la organización y la regulación vigente, con el fin de motivar a los colaboradores.
- Establecer y coordinar programas de capacitación y actualización profesional para los colaboradores, de acuerdo con las políticas institucionales y las necesidades de la organización, a efecto de contar con el personal preparado para el desarrollo de la gestión.
- Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, de conformidad con los requerimientos de la organización y de las autoridades superiores, con el propósito de cumplir con la misión y los objetivos establecidos.

2.2 Gestión de resultados.

De acuerdo con las funciones enumeradas en el punto anterior, seguidamente se presenta un detalle de la ejecución de las labores realizadas, las cuales se reflejan en el desarrollo obtenido en el Plan Operativo de la unidad. En este apartado se refleja los estudios concluidos, producción por Gerencias y otros órganos, la programación anual operativa versus ejecución de actividades, durante el periodo de gestión comprendido entre el 01 de agosto de 2007 al 11 de julio de 2008.

Es necesario resaltar que para iniciar sus funciones el Área de Efectividad Organizativa se trasladaron los siguientes funcionarios:

Lic. Albán De La O Espinoza, MBA	Jefe del Área
Lic. Maurin Porras Porras, Msc	Profesional 4
Lic. Liseth Vega Valverde	Profesional 3

No obstante, se estaba en un proceso de transición, debido a que todos los funcionarios tenían trabajos asignados correspondientes al Área de Estructura Organizacionales, los cuales eran de alta prioridad y en consecuencia era necesario concluirlos. Por lo anterior, en la producción que se describe se detalla en dos apartados, a- Colaboración y apoyo al Área de Estructuras Organizacionales y b- lo correspondiente al Área de Efectividad Organizativa.

2.2.1. Producción del periodo comprendido entre el 01 de agosto al 31 de diciembre de 2007.

a- Colaboración y apoyo al Área de Estructuras Organizacionales

Estudios organizacionales y funcionales concluidos Año 2007

No.	ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	Realizado por
01	Perfil Funcional del Consejo Institucional Centros de Gestión Informática.	Lic. Maurin Porras Porras
02	Manual de Organización Gerencia de Infraestructura y Tecnología: Despacho Gerencial.	Lic. Albán De La O Espinoza
03	Manual de Organización Gerencia de Infraestructura y Tecnología: Dirección Arquitectura e Ingeniería.	Lic. Albán De La O Espinoza
04	Manual de Organización Gerencia de Infraestructura y Tecnología: Dirección Equipamiento Institucional.	Lic. Albán De La O Espinoza
05	Manual de Organización Gerencia de Infraestructura y Tecnología: Dirección Mantenimiento Institucional.	Lic. Albán De La O Espinoza
06	Manual de Organización Gerencia de Infraestructura y Tecnología: Dirección Administración Proyectos Especiales.	Lic. Albán De La O Espinoza
07	Manual de Organización Gerencia de Infraestructura y Tecnología: Dirección Tecnologías de Información y Comunicaciones.	Lic. Albán De La O Espinoza
08	Manual de Organización Gerencia de Infraestructura y Tecnología: Proyecto Fortalecimiento y Modernización del Sector Salud.	Lic. Albán De La O Espinoza
09	Manual de Organizacional Gerencia de Logística: Despacho Gerencial.	Lic. Albán De La O Espinoza, en conjunto con el Lic. Martín Gutiérrez León.
10	Manual de Organizacional Gerencia de Logística: Dirección Técnica de Bienes y Servicios.	Lic. Albán De La O Espinoza, en conjunto con el Lic. Martín Gutiérrez León.
11	Manual de Organizacional Gerencia de Logística: Dirección Aprovechamiento de Bienes y Servicios.	Lic. Albán De La O Espinoza, en conjunto con el Lic. Martín Gutiérrez León.
12	Manual de Organizacional Gerencia de Logística: Dirección Producción Industrial.	Lic. Albán De La O Espinoza, en conjunto con el Lic. Martín Gutiérrez León.
13	Actualización del Manual de Organización de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.	Lic. Maurin Porras Porras
14	Actualización del Manual de Organización de la Dirección Jurídica.	Lic. Albán De La O Espinoza
15	Actualización del Estudio Integral de Reestructuración Organizacional de la Gerencia Financiera y Direcciones Adscritas. Despacho Gerencial.	Lic. Albán De La O Espinoza
16	Actualización del Estudio Integral de Reestructuración Organizacional de la Gerencia Financiera y Direcciones Adscritas: Dirección de Fondo de Retiro, Ahorro y Préstamo.	Lic. Albán De La O Espinoza
17	Actualización del Estudio Integral de Reestructuración Organizacional de la Gerencia Financiera y Direcciones	Lic. Albán De La O Espinoza

*Informe de fin de Gestión Área Efectividad Organizativa
Periodo 01-08-2007 al 11-07-2008*

	Adscritas: Dirección de SICERE.	
18	Actualización del Estudio Integral de Reestructuración Organizacional de la Gerencia Financiera y Direcciones Adscritas: Dirección de Inspección.	Lic. Albán De La O Espinoza
19	Actualización del Estudio Integral de Reestructuración Organizacional de la Gerencia de Financiera y Direcciones Adscritas: Dirección de Cobros.	Lic. Albán De La O Espinoza
20	Actualización del Estudio Integral de Reestructuración Organizacional de la Gerencia Financiera y Direcciones Adscritas: Dirección de Presupuesto.	Lic. Albán De La O Espinoza
21	Actualización del Estudio Integral de Reestructuración Organizacional de la Gerencia Financiera y Direcciones Adscritas: Dirección Financiero Contable.	Lic. Albán De La O Espinoza
22	Actualización del Estudio Integral de Reestructuración Organizacional de la Gerencia Financiera y Direcciones Adscritas: Dirección Regional de Sucursales.	Lic. Albán De La O Espinoza
23	Estudio funcional y organizacional para separar la Gerencia Operaciones.	Lic. Albán De La O Espinoza, en conjunto con el Lic. Martín Gutiérrez León.

Fuente: Área de Efectividad Organizativa y Área de Estructuras Organizacionales

**Estudios organizacionales y funcionales en proceso
Año 2007**

No	NOMBRE DEL ESTUDIO	Porcentaje	Realizado por
01	Estudio Organizacional de la Unidad Asesoría de Comisiones Técnicas.	90%	Lic. Liseth Vega Valverde
02	Actualización del análisis evaluativo de la Reestructuración Organizacional de la Gerencia Médica.	90%	Lic. Albán De La O Espinoza
03	Diseño Organizacional de la Subárea de Prestaciones en Dinero del Área de Regulación del Seguro de Salud, Dirección Servicios Institucionales.	85%	Lic. Liseth Vega Valverde
04	Diagnóstico de la Gestión de Ingeniería y Mantenimiento en los establecimientos de salud.	60%	Lic. Maurin Porras Porras

Fuente: Área de Efectividad Organizativa, Área de Estructuras Organizacionales

Modelos organizacionales concluidos

No.	MODELOS DE ORGANIZACIÓN	Realizado por
01	Modelo Organizacional Centros de Gestión Informática.	Lic. Maurin Porras Porras
02	Modelo Organizacional de las Áreas de Ingeniería y Mantenimiento en las Direcciones de Gestión Regional y Red de Servicios de Salud.	Lic. Maurin Porras Porras

Fuente: Área de Efectividad Organizativa, Área de Estructuras Organizacionales

Modelos organizacionales pendientes Año 2007

No.	NOMBRE DEL MODELO	Porcentaje	Realizado por
06	Modelo de Organización del Área de Ingeniería y Mantenimiento para los Establecimientos de Salud (Hospitales y Áreas de Salud).	85%	Lic. Maurin Porras Porras
07	Modelo Organizacional del Servicio de Farmacia de los Hospital de la Caja Costarricense de Seguro Social.	65%	Lic. Liseth Vega Valverde

Fuente: Área de Efectividad Organizativa y Área de Estructuras Organizacionales

Informes técnicos concluidos Año 2007

No.	INFORME TÉCNICOS	Realizado por
01	Informe técnico: Dependencia Jerárquica de la Dirección Jurídica.	Lic. Albán De La O Espinoza
02	Aclaración al informe de la Auditoría Interna, relacionado con la Dirección Institucional de Contralorías de Servicios de Salud.	Lic. Albán De La O Espinoza
03	Aclaración al informe de la Auditoría Interna, relacionado con los Modelos de Recursos Humanos, Financiero y Gestión Informática, para los establecimientos de salud.	Lic. Albán De La O Espinoza
04	Estudio funcional de la Estrategia para la Compra de Servicios de Salud a Proveedores Externos.	Lic. Albán De La O Espinoza Lic. Jorge Sequeira Durán Lic. Eduardo Aguilar Jiménez
05	Estudio técnico que define las variables, estrategias y líneas de acción que orientan el desarrollo organizacional en la Institución.	Lic. Albán De La O Espinoza Lic. Jorge Sequeira Durán

Fuente: Área de Efectividad Organizativa, Área de Estructuras Organizacionales

b- Área de Efectividad Organizativa

Evaluaciones e implementaciones organizacionales concluidas Año 2007

No.	EVALUACIONES
01	Implementación del Modelo de Funcionamiento y Organización del Área de Gestión de Bienes y Servicios en los establecimientos de salud.
02	Evaluación del manual de organización de los Centros de Gestión Informática en los diferentes establecimientos.

Fuente: Áreas de: Efectividad Organizativa

**Evaluaciones e implementaciones organizacionales en proceso
Año 2007**

No.	EVALUACIONES	Porcentaje
01	Evaluación de la Estructura Organizacional de la Gerencia de Pensiones.	55 %
02	Evaluación de la Estructura Organizacional de la Dirección Institucional de Contralorías de Servicios de Salud.	5 %
03	Implementación de la Estructura Organizacional de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.	30%

Fuente: Áreas de: Efectividad Organizativa

2.2.2. Producción del periodo comprendido entre 02 de enero al 11 de julio de 2008.

La producción que se describe en dos apartados, a- Colaboración y apoyo al Área de Estructuras Organizacionales y b- lo correspondiente al Área de Efectividad Organizativa.

a- Colaboración y apoyo al Área de Estructuras Organizacionales

**Estudios organizacionales y funcionales concluidos
Al 11 de julio de 2008.**

No	NOMBRE DEL ESTUDIO	Realizado por
01	Estudio Organizacional de la Unidad Asesoría de Comisiones Técnicas.	Lic. Liseth Vega Valverde
02	Actualización del análisis evaluativo de la Reestructuración Organizacional de la Gerencia Médica.	Lic. Albán De La O Espinoza
03	Diseño Organizacional de la Subárea de Prestaciones en Dinero del Área de Regulación del Seguro de Salud, Dirección Servicios Institucionales.	Lic. Liseth Vega Valverde
04	Diagnóstico de la Gestión de Ingeniería y Mantenimiento en los establecimientos de salud.	Lic. Maurin Porras Porras

Fuente: Área de Efectividad Organizativa y Área de Estructuras Organizacionales

**Modelos organizacionales concluidos
Al 11 de julio de 2008.**

No.	NOMBRE DEL MODELO	Realizado por
01	Modelo de Organización del Área de Ingeniería y Mantenimiento para los Establecimientos de Salud (Hospitales y Áreas de Salud).	Lic. Maurin Porras Porras
02	Modelo Organizacional del Servicio de Farmacia de los Hospital de la Caja Costarricense de Seguro Social.	Lic. Liseth Vega Valverde
03	Diagnóstico Funcional y Organizacional Ejecutivo del Servicio de Farmacia de los Hospitales de la Institución	Lic. Liseth Vega Valverde

Fuente: Área de Efectividad Organizativa y Área de Estructuras Organizacionales

b- Área de Efectividad Organizativa

**Evaluaciones e implementaciones organizacionales concluidas
Al 11 de julio de 2008.**

No.	EVALUACIONES
01	Evaluación de la Estructura Organizacional de la Gerencia de Pensiones.
02	Evaluación y Actualización de la Gestión Jurídica en los niveles Central, Regional y Local
03	Actualización del Análisis General Evaluativo de la Reestructuración de la Gerencia Médica
04	Actualización de los Manuales de Organización del Despacho de la Gerencia Médica y las seis Direcciones adscritas

Fuente: Áreas de: Efectividad Organizativa

**Evaluaciones e implementaciones organizacionales en proceso
Al 11 de julio de 2008.**

No.	EVALUACIONES	Porcentaje
01	Implementación del Estudio Integral de Reestructuración Organizacional de la Gerencia Financiera y Direcciones Adscritas	40 %
02	Evaluación de la Estructura Organizacional de la Dirección Institucional de Contralorías de Servicios de Salud.	40 %
03	Implementación de la estructura organizacional de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.	50 %
04	Implementación de la estructura organizacional de los Centros de Gestión de Informática.	25 %
05	Acompañamiento de la Implementación del Manual de Organización de la Auditoría Interna.	60 %

Fuente: Áreas de: Efectividad Organizativa

Programación Anual Operativa versus Ejecución de Actividades del 1er semestre de 2008.

Detalle de los objetivos planificados durante el primer semestre de 2008 y su relación porcentual de cumplimiento.

CUADRO RESUMEN SEGUIMIENTO SEMESTRAL PAO -CMI 2008						
Uso Interno Dirección de Desarrollo Organizacional						
(A) # Meta	(B) Actividad Progr.	(C) Descripción de la Meta	(D) Meta Semestral	(E) Logro del I Semestre	Meta Anual	Observaciones
8	105	Que en el año 2008, se actualicen los manuales de organización del despacho gerencial y las direcciones adscritas a la Gerencia Médica, en concordancia con el nuevo modelo de organización implantado. (CMI 63).	50,00%	100,00%	100,00%	Esta meta se cumplió en el primer semestre.
9	105	Que en el año 2008 se elaboren los siguientes documentos: "Metodología para la elaboración de diagnósticos organizacionales", "Metodología para la evaluación de la implementación de las estructuras organizacionales" y "Metodología para la asesoría y el apoyo en la implementación de las estructuras funcionales y organizacionales aprobadas por la Junta Directiva".	3,00	3,00	3	Esta meta se cumplió en el primer semestre, no obstante son documentos técnicos que conforme se realicen los trabajos, es necesario enriquecerlos, es decir siempre se pueden mejorar.
10	105	Que durante el periodo 2008 se evalúe el 100% de las estructuras organizativas de la Gerencia Médica y Gerencia de Pensiones (CMI 62).	50,00%	100,00%	100,00%	Esta meta se cumplió en el primer semestre.
11	105	Que durante los años 2008 y 2009 se asesore y apoye la implementación de las estructuras funcionales y organizacionales aprobadas por la Junta Directiva.	3,00	3,00	3,00	Centros de Gestión Informática, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones y Gerencia Financiera, se entra en proceso ver detalle adjunto.
12	105	Que en el año 2008, se implemente el Modelo de organización de los Centros de Gestión Informática y se evalúe la actividad de asesoría y gestión jurídica en las unidades de trabajo. (CMI 62.3)	—	—	2	Durante el primer semestre, se inició con esta actividad ver detalle adjunto.

Estado de avance de los procesos de apoyo y asesoría en la implementación.

En la actualidad esta unidad de trabajo, está asesorando y apoyando la implementación de las Estructuras Funcional y Organizacional en las siguientes unidades de trabajo: Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, Gerencia Financiera y Centros de Gestión Informática a nivel Institucional, según el siguiente detalle:

a- Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Actividades	Fechas	Unidades de trabajo
Elaboración del Plan de Trabajo. Lectura del estudio técnico efectuado.	03 al 07 de Setiembre	
Sesión de trabajo para tratar aspectos generales relacionados con el proceso de implementación del Modelo de Organización de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones. Cronograma de sesiones de trabajo a nivel de Áreas y Subáreas de la Dirección	06 de setiembre de 2007	Ing. Laura Morales Ureña, Directora de Tecnologías de Información y Comunicaciones y las Jefaturas de las Áreas adscritas a la Dirección.
Sesión de trabajo para exponer la metodología a emplear en el proceso de implementación del Modelo de Organización de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones. Entrega de Instrumentos de los instrumentos. Programación de fechas para recogerlos.	10 de setiembre de 2007	Área Seguridad y Calidad Informática y las Subáreas adscritas.
	12 de setiembre de 2007	Área Ingeniería de Sistemas y Subáreas adscritas.
	13 de setiembre de 2007	Área Comunicaciones y Redes y Subáreas adscritas.
	19 de setiembre de 2007	Directora de Tecnologías de Información y Comunicaciones y las Jefaturas de las Áreas adscritas a la Dirección.
	20 de setiembre de 2007	Área Soporte Técnico y Subáreas adscritas.
Segunda sesión de trabajo programada para recoger los instrumentos completos y evacuar consultas.	18 de setiembre de 2007	Área Seguridad y Calidad Informática y Subáreas adscritas.
	25 de setiembre de 2007	Área Ingeniería de Sistemas y las Subáreas adscritas.
	28 de setiembre de 2007	Área Comunicaciones y Redes y Subáreas adscritas.
	01 octubre 2007	Directora de Tecnologías de Información y Comunicaciones y las Jefaturas de las Áreas adscritas a la Dirección.

Se inició el procesamiento de la información contenida en los instrumentos. Elaboración de cuadro que contiene la totalidad de las plazas según perfil y estado actual.	Setiembre – Octubre 2007	
Inicio del documento de Evaluación de la Estructura Organizacional mediante la incorporación de la información contenida en los instrumentos aplicados.	Enero de 2008	
Análisis y comparación de las actividades indicadas por la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones en lo referente a la Gestión Estratégica, Administrativa y de Compras.	Febrero 2008	
Concluido el análisis de las actividades de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones y las dos Subáreas y el Área Comunicaciones y Redes y las dos Subáreas adscritas. En proceso el Área Seguridad y Calidad Informática.	Febrero – Marzo 2008	
Inicio análisis del Área Seguridad y Calidad Informática y las tres Subárea adscritas.	Abril a junio 2008	

- Mediante el concurso del Área de Desarrollo de la Cultura Organizacional, se han realizado la siguientes actividades:

i. Subárea Sistemas de Salud,

Fecha	Tema
13 febrero 2008	Cultura Organizacional
27 febrero 2008	Trabajo en equipo y Resolución de Conflictos
29 febrero 2008	Motivación y Actitud Positiva

Los talleres se realizaron en el CEDESO con la participación de 12 funcionarios.

- Está pendiente la comparación y el análisis de las siguientes unidades de trabajo: Subárea Continuidad de la Gestión del Área Seguridad y Calidad Informática; el Área Ingeniería de Sistemas y el Área Soporte Técnico, con la finalidad de que las mismas se ajusten a la estructura funcional y organizacional aprobada por la Junta Directiva.
- Se espera concluir este proceso el 04 de diciembre de 2008, mediante la elaboración y presentación del informe final.

b- Gerencia Financiera.

- El 11 de diciembre de 2007, se realizó una sesión de trabajo en conjunto con el Lic. Eduardo Aguilar Jiménez, MBA, Director de Desarrollo Organizacional, en las instalaciones del CEDESO, para presentar la Reestructuración Organizacional de la Gerencia Financiera, ante el Gerente, Directores, Jefes de Área y de Subárea, en forma Integral.
- El 21 de febrero de 2008, se realizó la sesión de trabajo con funcionarios de la Dirección Regional de Sucursales Brunca (San Isidro de Pérez Zeledón), para analizar el documento de Reestructuración Organizacional de la Gerencia Financiera, en los aspectos específicos a esa Dirección.
- El 10 de marzo de 2008, se efectuó la sesión de trabajo con funcionarios de la Dirección Regional de Sucursales Huetar Norte (Naranjo), para analizar el documento de Reestructuración Organizacional de la Gerencia Financiera, en los aspectos específicos a esa Dirección.
- El 15 de abril de 2008, presentación de la Reestructuración Organizacional de la Gerencia Financiera, a funcionarios de la Dirección Regional de Sucursales Huetar Atlántica, actividad realizada en Guápiles, en los aspectos específicos a esa Dirección.
- El 29 de abril de 2008, presentación de la Reestructuración Organizacional de la Gerencia Financiera, a funcionarios de la Dirección Regional de Sucursales Central, actividad realizada en Cartago.
- Se han atendido consultas telefónicas y personales de funcionarios de las diferentes unidades de trabajo que conforman la Gerencia Financiera, relacionada con la Estructura Funcional y Organizacional aprobada.
- Mediante el concurso del Área de Desarrollo de la Cultura Organizacional, se han realizado la siguientes actividades:

i. Despacho de la Gerencia Financiera

Tema	Fecha
Trabajo en equipo	Martes 26 de febrero 2008
Actitud Positiva	Martes 25 de marzo 2008
Autoestima	Martes 20 de mayo 2008

Estas actividades se realizaron con el personal administrativo de la Gerencia Financiera en el aula del 5to piso del Edificio Laureano Echandí, con un total de 10 funcionarios.

ii. Dirección del Fondo de Retiro, Ahorro y Préstamo.

Tema	Equipo No. 1	Equipo No. 2
Cultura Organizacional – Proceso de Modernización y Cambio Institucional	24 de marzo 2008	27 de marzo 2008

Autoestima y Actitud Positiva	29 de abril 2008	30 de abril 2008
Liderazgo y Trabajo en Equipo	5 de junio 2008	6 de junio de 2008
Resolución de Conflictos	1 de julio 2008	2 de julio 2008

Estas actividades se realizaron en el CEDES, en cada grupo participaron 15 funcionarios.

iii. Comisión Asesora de Impugnaciones Patronales.

Tema	Fecha
Motivación y Actitud Positiva	26 de junio 2008
Trabajo en equipo	3 de julio 2008
Cultura Organizacional	10 de julio 2008
Resolución de Conflictos	17 de julio 2008

Estas sesiones se realizan en el aula del 5to piso del edificio Laureano Echandi con la participación 12 funcionarios.

- Está pendiente una sesión de trabajo con cada una de las Direcciones de FRAP, de Inspección, de Cobros, de SICERE, de Presupuesto, de Financiero Contable y el Despacho de la Gerencia, con la finalidad de que las unidades de trabajo en mención se ajusten a la estructura funcional y organizacional aprobada por la Junta Directiva.
- Esta es una meta que corresponde realizarla durante el periodo 2009, se está cumpliendo con avances, de acuerdo con la disponibilidad de los recursos disponibles.

c- Centros de Gestión Informática.

- El 07 de marzo de 2008, se realizó una sesión de trabajo con la Ing. Laura Morales U. en conjunto con el Lic. Eduardo Aguilar Jiménez, para analizar los aspectos específicos relacionados con la acreditación e información de la estructura organizacional a los Centros de Gestión Informática en el ámbito nacional.
- El 31 de marzo de 2008, se realizó presentación del Manual de Organización de los Centros de Gestión Informática Gerenciales y Locales, con la participación de los Directores Regionales de Servicios de Salud, Directores Regionales de Sucursales, Directores de Hospitales y Directores de Áreas de Salud, actividad realizada en el CEDES en conjunto con el Lic. Eduardo Aguilar Jiménez.
- Se han atendido consultas telefónicas y personales de funcionarios de las diferentes unidades de trabajo que conforman los Centros de Gestión Informática con la Estructura Funcional y Organizacional aprobada.
- Está pendiente una sesión de trabajo, en los diferentes establecimientos en los cuales se definió un Centro de Gestión Informática, para lo cual se estarán visitando, entre los meses de agosto, setiembre y octubre de 2008, con la

finalidad de que las unidades de trabajo en mención se ajusten a la estructura funcional y organizacional aprobada por la Junta Directiva.

- Se espera concluir este proceso el 28 de noviembre de 2008, mediante la elaboración y presentación del informe final.

d- Evaluación de las Contralorías de Servicios de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social.

El 19 de mayo de 2008 se asignó el estudio, entre las actividades realizadas en dicho estudio están las siguientes:

- Planificación del estudio.
- Recolección y revisión de los antecedentes del estudio.
- Redacción de la nota de comunicación a la Contraloría de Servicios.
- Elaboración de los instrumentos para la recolección de la información.
- Coordinación con la Dirección Institucional de Contralorías de Servicios de Salud y con la Jefatura del Departamento de Protección al Usuario de los Servicios de Salud, para reunión preliminar.
- Reunión preliminar.
- Aplicación del instrumento a ambas funcionarias, los días 2 y 3 de junio.
- Coordinación con los Contralores de Servicios, ubicados en los establecimientos.
- Programación de las visitas a las Contralorías locales, durante las semanas del 17 de junio al 02 de julio del 2008.
- Inicio del trabajo de campo con la recolección de la información, mediante la aplicación de los cuestionarios, la revisión de documentos y la observación, a los funcionarios ubicados en los siguientes establecimientos:
 - i. Hospitales Nacionales: San Juan de Dios, México y Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.
 - ii. Hospital Regional: Dr. Max Peralta de Cartago.
 - iii. Hospitales Especializados: Nacional de Niños y Dr. Raúl Blanco Cervantes.
 - iv. Hospitales Periféricos: San Vicente de Paul y Dr. William Allen de Turrialba.
 - v. Áreas de Salud tipo 3: Coronado, Dr. Ricardo Jiménez Núñez, Dr. Solón Núñez, y Dr. Ricardo Moreno Cañas.
- Paralelamente se inició la elaboración del documento diagnóstico del estudio, el cual presenta un avance de 50%, con el desarrollo de los antecedentes, origen del estudio, objetivo general, metodología aplicada, estructura organizacional y competencias asignadas a la Dirección Institucional de Contralorías de Servicios de Salud, en el Manual de Organización aprobado por la Junta Directiva, se identificó la situación actual, con la estructura de recursos humanos y la comprobación de los aspectos indicados en el Informe de Auditoría, en relación con la situación encontrada, de lo cual se están determinando las conclusiones, conforme se realiza el levantamiento de la información.

- Adicionalmente, se elaboró una matriz de las variables que se están analizando en el estudio, como un resumen del formato del diagnóstico, y una matriz comparativa de los aspectos citados por la Auditoría y los hallazgos del presente estudio, con el objeto de considerar la totalidad de los puntos relacionados con la estructura funcional y organizacional.
- Quedan pendientes de revisar los establecimientos citados en el estudio de Auditoría como sujetos de investigación, con el fin de contar con argumentos para determinar o rechazar, la pertinencia de que algunas Contralorías se les valore su ubicación, de acuerdo con el volumen de trabajo que desarrollan en el establecimiento.

e- Participación en el proceso de implementación de la estructura funcional y organizacional aprobada por la Junta Directiva para la Auditoría Interna de la Institución.

- En esta asignación, se participó en dos sesiones de trabajo los días 8 y 9 de julio de 2008, con el objeto de observar y asesorar el proceso de implementación que está realizando la Auditoría Interna. La primera reunión consistió en una motivación del Auditor Interno a los funcionarios del Área de Servicios de Salud, con el objeto de sensibilizarlos hacia el cambio que enfrentan, al encontrarse experimentando una nueva organización que les cambia la orientación y que requiere el compromiso y dedicación del personal, para lograr su cometido.
- Seguidamente, se expuso por parte de los funcionarios del Área de Servicios de Salud, el avance en el cumplimiento de implementación de la estructura funcional aprobada, con el objeto de ser evaluados por parte de la jefatura, a quienes se les indicó los ajustes que deben realizarle a la forma de enfocar la gestión, para adaptarla a la nueva estructura organizacional.
- En la segunda sesión de trabajo se aplicó la misma metodología con el Área Servicios Financieros, quienes expusieron el informe de gestión del primer semestre.
- En términos generales, se observó que existe compromiso por parte del señor Auditor y del personal, para cumplir de manera precisa las disposiciones detalladas en el manual de organización, que ha existido información clara del cambio que se está experimentando y se otorga espacios de conversación para la sensibilización, con el objeto de llevar a esta unidad de trabajo a asumir el nuevo rol que se les planteó.
- De acuerdo con la programación de las restantes sesiones de trabajo, quedan pendientes tres reuniones para los días lunes 14, martes 15 y miércoles 16 de julio de 2008,

2.3 Control interno y otros aspectos de tipo administrativo

El Área de Efectividad Organizativa participó activamente en los temas de control interno, así como otros aspectos de interés administrativo, dentro de los cuales se destacan: a) Autoevaluación del Sistema de Control Interno, b) Plan de Mejora del Sistema de Control Interno, c) Participación, formulación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo y del Presupuesto Anual de la Dirección de Desarrollo Organizacional, d) Evaluación del Desempeño de los funcionarios de la unidad de trabajo, e) Trámites administrativos: autorización y control de vacaciones, permisos sin goce de salario, autorización de viáticos y transportes, control de la labores de cada uno de los colaboradores, entre otros aspectos.

2.4 Administración de los recursos financieros y control de activos.

Para el período 01 de agosto de 2007 al 11 de julio de 2008, la administración de recursos presupuestarios, control de activos, le corresponde a la Subárea de Gestión Administrativa y Logística de la Dirección de Desarrollo Organizacional, en este proceso se colabora con el seguimiento y control del uso racional de los recursos asignados, entre otros.

3. Conclusión

Durante el periodo de este informe en el Área de Efectividad Organizativa, se presentaron estudios organizacionales de alta complejidad e impacto a nivel institucional, entre los cuales se pueden citar: el Análisis General Evaluativo de la Reestructuración de la Gerencia Médica, la Evaluación de la Estructura Organizacional de la Gerencia de Pensiones, Implementación de la Estructura Organizacional de la Gerencia Financiera y sus Direcciones adscritas; Actualización del Manual de Organización de la Dirección Jurídica, Evaluación y Actualización de la Gestión Jurídica en los niveles Central, Regional y Local, entre otros.

Desafíos que asumimos todos los funcionarios del Área con gran entusiasmo, disposición y trabajo. Es muy satisfactorio notar que al concluir cada uno de los estudios en mención se contribuye con la Institución, mediante implementación y asesoría en materia de estructura organizacional que permitan a las unidades de trabajo (Gerencias; Direcciones y Áreas de Sede; Direcciones Regionales, entre otros) otorgar un servicio de calidad, eficiente y oportuno, para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios.

No obstante, durante el periodo comprendido entre el 02 de enero al 11 de julio de 2008, se presentó una situación en la cual una de nuestras funcionarias se trasladó a laborar a otra unidad de trabajo de la Institución, a partir del 25 de marzo de 2008; en consecuencia el Área de Efectividad Organizativa estaba conformada por dos funcionarios.

El 15 de abril de 2008, se realiza un ascenso a la Licda. María Ángela Vázquez Leitón y se traslada al Área de Efectividad Organizativa.

El 02 de julio de 2008, se integra el Lic. Allan Vargas Rivas, como parte de los colaboradores de esta Área, no obstante, continúa pendiente el nombramiento de otro funcionario para completar el equipo de trabajo.

Como se observa, esta área de trabajo, en forma paulatina ha logrado adquirir los recursos humanos, pero el desarrollo de la gestión se ha realizado con mucho esfuerzo y sacrificio.

4 Recomendaciones

Para efectos de dar continuidad con los procesos y las actividades a nivel institucional, es conveniente tomar en consideración las siguientes recomendaciones generales:

- a- Modificar el Reglamento General de Hospitales y el Reglamento del Sistema Nacional de Salud, con el propósito de ajustarlos a los requerimientos actuales del país, de la Institución y de la población. De ser posible, proponer un “Reglamento General de Servicios de Salud de la CCSS”, que incluya los Hospitales y las Áreas de Salud, de conformidad con los nuevos enfoques funcionales y organizacionales requeridos por la Institución.
- b- Revisar el modelo de atención primaria que se otorga a la población, básicamente el funcionamiento de los EBAIS, los cuales se han convertido en pequeñas “clínicas”. Este equipo debe realizar las acciones de promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, mediante las visitas domiciliarias.
- c- Fomentar el trabajo virtual, con el propósito de reducir la cantidad de funcionarios que laboran en oficinas centrales (realizan su labor sin acudir a su lugar habitual de trabajo). Esto permitirá reducir los consumos de electricidad, se aprovechan los espacios físicos que son limitados, entre otros aspectos.
- d- Alinear los perfiles ocupacionales del Manual Descriptivo de Puestos de la Institución, a la estructura funcional y organizacional aprobada por la Junta Directiva, con el propósito de lograr la congruencia entre las tareas y responsabilidades asignadas a los funcionarios, con respecto a la nomenclatura y competencias definidas.

5. Agradecimiento

Al finalizar este periodo en el Área de Efectividad Organizativa, aprovecho la oportunidad para agradecerle al Lic. Eduardo Aguilar Jiménez, MBA, Director de Desarrollo Organizacional, su apoyo y gestión durante el tiempo laborado, aspecto que nos permitió consolidar nuestros conocimientos y habilidades en pro de la Institución.

De la misma forma agradezco a mis compañeros Jefes de Área: Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA, Jefe de Área de Estructuras Organizacionales y Lic. Marín Gutiérrez León, Jefe de Área de Desarrollo de la Cultura Organizacional, a mis colaboradores directos: Licda. María Ángela Vázquez Leitón, Licda. Liseth Vega Valverde y Lic. Allan Vargas Rivas, por su esfuerzo, colaboración y compromiso con los objetivos y metas que se propusieron y el apoyo otorgado a este servidor.

A los compañeros de la Dirección: Lic. Víctor Rugama Madriz, Lic. Maritza Díaz Benavides, MSc., Lic. Grace Fonseca Angulo, MSc., Lic. Julio César Rodríguez Alpizar, Lic. María del Rocío Martínez Hidalgo, MBA, Br. Llyna Fernández Cascante, Br. Milena Salas Esquivel, Licda. Silvia Cedeño Leiva, MBA, Srta. Leyla Abarca Fernández, Sra. Sara Ma. Monge Obando, que

con sus aportes en su área de especialidad han permitido que la Dirección de Desarrollo Organizacional, logre los objetivos y su misión definida.

A las nuevas compañeras que integran a Dirección: Licda. Kattia Castillo Avendaño y Licda. Cristina Quesada Quesada, desearles el mayor de los augurios y éxitos en el desempeño de sus labores.

De igual forma, mis extensivas gracias a los funcionarios de la Institución, que participaron directa e indirectamente para el desarrollo de los estudios y otros proyectos encomendados, con el propósito final de satisfacer los requerimientos institucionales y las necesidades de nuestros usuarios.