

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración Pública

Práctica Dirigida para optar por el
Grado de Licenciatura en Administración Pública

PROPUESTA DE MEJORA DE LA CENTRAL DE RADIOCOMUNICACIONES Y
EMERGENCIAS DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Luis Andrey Salazar Cuadra A55131

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Enero 2014



Acta #6-2014

Acta de la Sesión 6-14 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 07 de marzo del 2014, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Luis Andrey Salazar Cuadra, carné A55131; quien optó por la modalidad de: Práctica Dirigida.

Presentes:

Licda. Dahianna Marín Chacón quien presidió; Lic. Max Gutiérrez López como tutor; Licda. Ana Lucía Bonilla Ceciliano como lectora; MBA. Pedro Navarro Torres como lector y Licda. Silvia Castillo Sánchez, quien actuó como secretaria de la sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que el expediente de la estudiante postulante, contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que ha cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en *Administración Pública*.

Artículo 2

La estudiante hizo la exposición del Trabajo Final titulado "Propuesta de Mejora de la Central de Radiocomunicación y Emergencias de la CCSS".

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a la postulante el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

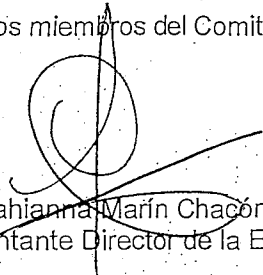
Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio/insatisfactorio) (aprobado/no aprobado)

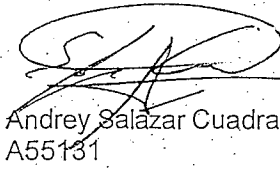
Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a la aspirante, el resultado de la deliberación y la declaró Licenciada en Administración Pública.

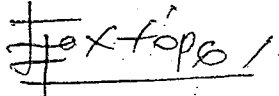
Se le indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y la estudiante a las 19:00 horas.



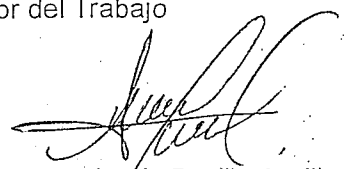
Licda. Dahiana Marín Chacón
Representante Director de la Escuela



Andrey Salazar Cuadra
A55131



Lic. Max Gutiérrez López
Tutor del Trabajo



Licda. Ana Lucía Bonilla Cecilliano
Lectora



MBA. Pedro Navarro Torres
Lector



Licda. Silvia Castillo Sánchez
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones:

10 de marzo de 2014

Señores (as)

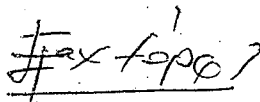
Escuela de Administración Pública

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Estimados señores (as):

Por este medio se informa que la versión final del Trabajo Final de Graduación realizado por Luis Andrey Salazar Cuadra carné A55131, titulado "Propuesta de Mejora de la Central Radiocomunicaciones la Caja Costarricense de Seguro Social", se encuentra correcta.

Lo anterior, con el propósito de cumplir con los requisitos de graduación establecidos en la normativa vigente.



MBA. Max Gutiérrez López

TUTOR

COMITÉ ASESOR

Dedicatoria

A Dios que me ha otorgado el don de la vida y me bendice día a día.

Este Trabajo Final de Graduación es dedicado a mis papás Ronald y Elizabeth, a mis hermanos Jeffrie y Sofía, a mi novia Natalia Alfaro, quienes me han apoyado incondicionalmente a lo largo de este recorrido que el día de hoy se materializa.

Reconocimientos

A mi familia Elizabeth Cuadra, Ronald Salazar, Jeffrie y Sofía Salazar Cuadra, quiénes con su amor, apoyo y comprensión me dieron la fuerza suficiente para concluir este Trabajo Final de Graduación.

A mi novia Natalia Alfaro, quien me ha ayudado a desarrollarme individualmente, a crecer como persona y me brindó apoyo incondicional durante la realización de este trabajo.

Al Comité Asesor, al MBA. Max Gutiérrez López, quien agradezco profundamente la confianza y asesoría brindada. A la Licda. Ana Lucía Bonilla, quién me aconsejó en el momento oportuno y realizó destacadas observaciones al trabajo. Al Msc. Pedro Navarro, quién brindó grandes aportes para el desarrollo de la investigación.

A todos los funcionarios de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, quienes mostraron gran interés durante la recopilación de información y fueron de gran ayuda durante la investigación, entrevistas y consultas.

Al Ing. Gerardo León Solís, Jefe, del Área Servicios Generales, que me dio la oportunidad de realizar el trabajo en este centro de trabajo y me brindó los recursos requeridos para el avance del mismo.

Al Lic. Aristides Guerrero Rodríguez, Director de la Dirección Servicios Institucionales, quien brindó apoyo significativo y asesor durante la investigación.

Agradezco al sistema educativo costarricense, que por medio de la docencia primaria, secundaria y universitaria me ha brindado formación académica y personal, demostrando que si hay oportunidades en el país para quienes las buscan y se esfuerzan por alcanzarlas.

RESUMEN EJECUTIVO

En este Trabajo Final de Graduación se desarrolla un análisis integral de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias adscrita al Área Servicios Generales de la Caja Costarricense de Seguro Social, considerando las funciones básicas que conforman el proceso administrativo, los cuales corresponden a planeación, organización, dirección y control.

En primera instancia se establece la metodología a seguir, describiendo antecedentes, alcance, limitaciones, objetivos, planteamiento del problema, así como la justificación de la importancia que reviste la realización de esta Práctica Dirigida.

Posteriormente, se presenta el perfil de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS, en el que se realiza un diagnóstico de la situación actual de la unidad en estudio, identificando, analizando y relacionando elementos fundamentales del proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control. El análisis de componentes de la planeación como misión, visión, políticas, valores, objetivos, metas, estrategias y presupuesto permiten determinar la planeación estratégica presente en el centro de trabajo, la cual se considera como referencia para el planteamiento de mejoras en la gestión administrativa y operativa. De igual manera, se efectúa el análisis de otros elementos que conforman la organización de la unidad de trabajo, tales como estructura organizacional, procesos y procedimientos, diagramas de flujo, administración del recurso humano, análisis de puestos, especialización del trabajo, distribución en planta, entre otros. Posteriormente, se realiza la identificación y análisis de los componentes inmersos dentro de la dirección del proceso de trabajo, los cuales corresponden al desempeño organizacional, cultura organizacional, estandarización, productividad, eficiencia y eficacia, entre otros. Asimismo, se toma en consideración el análisis de elementos inherentes al control del proceso administrativo, en el que se estudian los sistemas de evaluación, el cumplimiento de normativas como la Ley de Control Interno, Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1, Plan Nacional de Atribución de Frecuencias, así como el desarrollo de herramientas o instrumentos de control.

Al efectuar el estudio y análisis del perfil del centro de trabajo se identifican aspectos de mejora en la ejecución del proceso administrativo en cuanto a planeación, organización, dirección y control, los cuales apuntan a un rezago en la gestión administrativa y operativa de dicha unidad.

Con base en lo anterior, se considera necesaria la implementación de una propuesta de mejora, la cual permita fortalecer los elementos que componen el proceso administrativo y de ésta manera se pueda aportar en mayor proporción a la prestación del servicio de salud que brinda la Caja Costarricense de Seguro Social.

Derechos de Propiedad Intelectual

Este documento fue elaborado con el propósito de cumplir con los requisitos de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, a la vez pretende brindar un aporte a la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias de la Caja Costarricense de Seguro Social, por lo que se prohíbe la reproducción parcial o total de este documento con fines lucrativos.

Índice de contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO METODOLÓGICO	3
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	4
1.1.1. <i>Importancia estratégica</i>	4
1.1.2. <i>Compromiso legal</i>	5
1.1.3. <i>Cambio técnico</i>	6
1.1.4. <i>Planteamiento de la necesidad administrativa</i>	6
1.1.5. <i>Conveniencia institucional</i>	7
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.3. DELIMITACIÓN	9
1.3.1. <i>Tiempo</i>	9
1.3.2. <i>Geografía</i>	9
1.3.3. <i>Población</i>	10
1.4. OBJETIVOS.....	10
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	10
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	10
1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.5.1. <i>Tipo de investigación</i>	11
1.5.2. <i>Operacionalización de objetivos</i>	12
1.5.3. <i>Recolección y análisis de información</i>	14
1.5.4.1. <i>Instrumentos utilizados para la obtención de la información</i>	14
1.5.4. <i>Selección de la población</i>	19
1.5.5. <i>Limitaciones del estudio</i>	19
CAPITULO II.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	21
2.2. CREACIÓN DE LA CENTRAL DE RADIOCOMUNICACIONES Y EMERGENCIAS Y SUS FUNCIONES	22
2.3. SUSTENTO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	25
2.3.1. <i>Proceso administrativo</i>	25
2.3.2. <i>Planeación</i>	26
2.3.2.1. <i>Misión</i>	26
2.3.2.2. <i>Visión</i>	28
2.3.2.3. <i>Políticas</i>	29
2.3.2.4. <i>Valores</i>	30
2.3.2.5. <i>Objetivos</i>	30
2.3.2.6. <i>Metas</i>	31
2.3.2.7. <i>Estrategías</i>	33

2.3.2.8.	<i>Cronogramas</i>	34
2.3.2.9.	<i>Presupuestos</i>	35
2.3.3.	<i>Organización</i>	35
2.3.3.1.	<i>Tipos de organización</i>	37
2.3.3.2.	<i>Administración</i>	39
2.3.3.3.	<i>Análisis administrativo</i>	40
2.3.3.4.	<i>Manuales administrativos</i>	40
2.3.3.5.	<i>Diseño de la estructura organizacional</i>	41
2.3.3.6.	<i>Organigramas</i>	43
2.3.3.7.	<i>Procesos y procedimientos</i>	46
2.3.3.8.	<i>Diagramación de los procesos y procedimientos de trabajo</i>	49
>	<i>Norma American National Standard Institute (ANSI)</i>	50
>	<i>Diagrama de flujo con simbología ANSI</i>	51
2.3.3.9.	<i>Administración del recurso humano</i>	53
2.3.3.10.	<i>Puestos de trabajo</i>	55
>	<i>Métodos y técnicas</i>	57
2.3.3.11.	<i>División del trabajo</i>	58
2.3.3.12.	<i>Especialización del trabajo</i>	60
2.3.3.13.	<i>Distribución en planta</i>	60
2.3.4.	<i>Dirección</i>	62
2.3.4.1.	<i>Desempeño organizacional</i>	63
2.3.4.2.	<i>Optimización</i>	65
2.3.4.3.	<i>Estandarización</i>	65
2.3.4.4.	<i>Productividad</i>	66
2.3.4.5.	<i>Eficiencia</i>	67
>	<i>Medición de la eficiencia</i>	68
2.3.4.6.	<i>Eficacia</i>	69
2.3.4.7.	<i>Cultura organizacional</i>	71
>	<i>Metodología</i>	72
2.3.5.	<i>Control</i>	73
2.3.5.1.	<i>Evaluación</i>	74
2.3.5.2.	<i>Ley de Control Interno N°8292</i>	75
2.3.5.3.	<i>Indicadores de gestión</i>	77
CAPÍTULO III		80
PERFIL DE LA CENTRAL RADIOCOMUNICACIONES Y EMERGENCIAS DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL		80
3.1.	ESTRUCTURA DE LA CENTRAL RADIOCOMUNICACIONES Y EMERGENCIAS	80
3.1.1.	<i>Misión</i>	<i>81</i>
3.1.2.	<i>Visión</i>	<i>82</i>
3.1.3.	<i>Políticas</i>	<i>83</i>
3.1.4.	<i>Valores</i>	<i>85</i>
3.1.5.	<i>Objetivos</i>	<i>86</i>

3.1.6.	Metas.....	86
3.1.7.	Estrategias.....	87
3.1.8.	Presupuesto	88
3.1.9.	Estructura organizacional y organigrama actual.....	89
3.1.10.	Procesos y procedimientos.....	92
3.1.11.	Diagramación de procesos de la CRE	95
3.1.12.	Administración de Recurso Humano.....	98
3.1.13.	Puestos de trabajo	99
3.1.14.	Especialización del trabajo.....	102
3.1.15.	Distribución en planta	103
3.1.16.	Desempeño organizacional	105
3.1.17.	Cultura organizacional.....	107
3.1.18.	Productividad, eficiencia y eficacia	111
>	Productividad y eficiencia.....	111
>	Eficacia	112
3.1.19.	Sistemas de evaluación.....	113
>	Evaluación del desempeño.....	114
3.1.20.	Normativa relacionada con la operación de la CRE	115
>	Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1.....	115
>	Ley General de Telecomunicaciones.....	116
>	Plan Nacional de Atribución de Frecuencias.....	117
>	Manual de Organización de la Dirección Servicios Institucionales.....	117
CAPÍTULO IV		119
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....		119
4.1.	PLANEACIÓN	119
4.1.1.	Análisis de la misión establecida por la CRE.....	119
>	Vinculación con la misión institucional.....	121
4.1.2.	Análisis de la visión establecida por la CRE	122
>	Vinculación con la visión institucional	123
4.1.3.	Análisis de las políticas.....	124
4.1.4.	Análisis de valores	128
4.1.5.	Análisis de objetivos.....	130
4.1.6.	Análisis de metas	135
4.1.7.	Análisis de las estrategias.....	138
4.1.8.	Análisis de presupuesto	140
4.2.	ORGANIZACIÓN	141
4.2.1.	Análisis de la estructura organizacional.....	141
>	Tipo de organigrama.....	141
>	Tipo de organización	141
>	Clasificación de la estructura organizacional	142
4.2.2.	Análisis de la aplicación de procesos y procedimientos documentados	142
>	Aplicación del proceso sustantivo Servicio de Comunicación ante situaciones de interés Institucional y Nacional	143

>	<i>Aplicación del proceso Coordinación traslado aéreo de pacientes en estado crítico.</i>	144
>	<i>Aplicación del proceso Coordinación traslado terrestre de pacientes a centros hospitalarios.</i>	145
>	<i>Aplicación del proceso Comunicación para la atención de Emergencias Nacionales (Desastres Naturales) y Eventos Especiales.</i>	146
4.2.3.	<i>Análisis de la diagramación de procesos y procedimientos</i>	147
4.2.4.	<i>Análisis de recurso humano.</i>	148
>	<i>Capacitación</i>	148
>	<i>Nivel Académico.</i>	151
>	<i>Jornadas de Trabajo.</i>	152
4.2.5.	<i>Análisis de puestos de trabajos.</i>	153
4.2.6.	<i>Análisis de la especialización del trabajo.</i>	159
4.2.7.	<i>Análisis de la distribución en planta.</i>	159
4.3.	DIRECCIÓN	161
4.3.1.	<i>Análisis del desempeño organizacional.</i>	161
4.3.2.	<i>Análisis de la cultura organizacional</i>	162
4.3.3.	<i>Análisis de la productividad, eficiencia y eficacia</i>	169
>	<i>Productividad y eficiencia.</i>	169
>	<i>Eficacia</i>	179
4.4.	CONTROL	181
4.4.1.	<i>Análisis de los sistemas de evaluación</i>	181
>	<i>Evaluación del desempeño.</i>	181
4.4.2.	<i>Análisis de la normativa relacionada con la CRE.</i>	182
CAPÍTULO V		186
PROPUESTA DE MEJORA		186
5.1.	REPLANTEAR LA NATURALEZA DEL CENTRO DE TRABAJO	187
5.2.	ESTABLECER POLÍTICAS	187
a.	<i>Política general.</i>	188
b.	<i>Políticas específicas</i>	188
5.3.	INTERIORIZAR LA APLICACIÓN DE VALORES INSTITUCIONALES	190
5.4.	CREAR OBJETIVOS Y METAS	191
5.5.	DISEÑAR ESTRATEGIAS	194
5.6.	DESLIGAR EL PRESUPUESTO CON EL ÁREA SERVICIOS GENERALES.	194
5.7.	MODIFICAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ORGANIGRAMA ACTUAL.	194
5.8.	REDISEÑAR LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES DE TRABAJO	196
5.9.	DIAGRAMAR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	200
5.10.	SATISFACER NECESIDADES DEL RECURSO HUMANO Y PUESTOS DE TRABAJO	201
5.11.	REDISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO.	208
	<i>Escenario #1.</i>	208
	<i>Escenario #2.</i>	210
5.12.	REFORZAR MECANISMOS PARA MEDIR Y EVALUAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.	211
5.13.	MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	212
5.14.	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA, EFICACIA	213
5.15.	PROMOVER LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN INTEGRAL.	213

5.16.	CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA	214
5.17.	PROPUESTA DE MEJORA INTEGRAL.....	215
CONCLUSIONES		216
	BIBLIOGRAFÍA.....	218

Índice de Tablas

TABLA 1: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	12
TABLA 2: RESUMEN DE NORMATIVA EN EL ÁREA DE LAS RADIOCOMUNICACIONES	14
TABLA 3: DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS CONTEMPLADOS PARA ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ...	16
TABLA 4: PONDERACIÓN DEL CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
TABLA 5: CONSOLIDADO DE POLÍTICAS Y DIRECTRICES.....	83
TABLA 6: VALORES INSTITUCIONALES DE LA CCSS	85
TABLA 7: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS LEVANTADOS EN LA CRE.....	93
TABLA 8: DESCRIPCIÓN DE LA SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS PROCESOS DE LA CRE.....	96
TABLA 9: SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LA NORMA ANSI.....	97
TABLA 10: RECURSO HUMANO DE LA CENTRAL RADIOCOMUNICACIONES Y EMERGENCIAS.....	98
TABLA 11: DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS CONTEMPLADOS PARA EL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	107
TABLA 12: PONDERACIÓN DEL CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL.....	109
TABLA 13: SEMEJANZAS EN LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS NORMA ANSI/ PROCESOS CRE.....	147
TABLA 14: CAPACITACIÓN TÉCNICA RECIBIDA POR EL PERSONAL OPERATIVO DE LA CRE	148
TABLA 15: NIVEL ACADÉMICO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA CRE	151
TABLA 16: DISTRIBUCIÓN DE LAS JORNADAS DE TRABAJO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA CRE	152
TABLA 17: APLICACIÓN DE TAREAS ASIGNADAS DE LOS OPERADORES DE RADIOCOMUNICACIÓN	154
TABLA 18: APLICACIÓN DE TAREAS DEL SUPERVISOR DE RADIOCOMUNICACIÓN.....	157
TABLA 19: METODOLOGÍA PARA INTERPRETACIÓN RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	162
TABLA 20: CANTIDAD DE INCIDENTES MENSUALES REGISTRADOS EN LA CRE PERIODO SETIEMBRE 2012- FEBRERO 2013.....	169
TABLA 21: CANTIDAD DE INCIDENTES DIARIOS REGISTRADOS EN LA CRE SETIEMBRE 2012- FEBRERO 2013	171
TABLA 22: CANTIDAD DE LLAMADAS RECIBIDAS EN EL SISTEMA DE EMERGENCIAS 9-1-1 PERIODO NOVIEMBRE 2012 A FEBRERO 2013.....	173
TABLA 23: PROMEDIO DE LLAMADAS MENSUAL, POR DÍA, HORA Y MINUTO RECIBIDAS EN EL SISTEMA 9-1-1 NOVIEMBRE 2012- FEBRERO 2013	173
TABLA 24: ÁRBOL DE INCIDENTES SISTEMA 9-1-1 PARA CCSS	175
TABLA 25: COMPARACIÓN DE NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN LA CRE.....	178
TABLA 26: PROGRAMACIÓN DE CUMPLIMIENTO META CRE PERIODO 2012-2013	179
TABLA 27: MATRIZ DE MANDATOS CRE.....	182
TABLA 28: PROPUESTA DE OBJETIVOS POR PROCESOS "SUSTANTIVOS" DE TRABAJO DOCUMENTADOS.....	191
TABLA 29: PROPUESTA DE OBJETIVOS POR PROCESOS "COMPLEMENTARIOS" DE TRABAJO DOCUMENTADOS.....	192
TABLA 30: PROPUESTA DE METAS POR OBJETIVO DE TRABAJO DE LA CRE	193
TABLA 31: CÁLCULO DE INDICADORES DE PROCESOS Y ACTIVIDADES.....	198

TABLA 32: PROPUESTA Y FUNCIONES DE PROCESOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS.....	199
TABLA 33: PROPUESTA DE RECURSO HUMANO PARA EL ÁREA DESARROLLO RADIOCOMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	201
TABLA 34: PROPUESTA DE RECURSO HUMANO PARA LA SUB-ÁREA OPERACIÓN SISTEMA DE RADIOCOMUNICACIONES	204
TABLA 35: RESUMEN REQUERIMIENTO DE TALENTO HUMANO PARA PROPUESTA DE MEJORA.....	207
TABLA 36: RELACIÓN ENTRE UNIDAD-PROCESO-NORMATIVA	214

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS BÁSICAS.....	25
ILUSTRACIÓN 2: DIMENSIONES DE UNA MISIÓN	28
ILUSTRACIÓN 3: CUADRO COMPARATIVO DE LAS ORGANIZACIONES FORMALES/INFORMALES.....	38
ILUSTRACIÓN 4: ORGANIGRAMA VERTICAL Y HORIZONTAL	45
ILUSTRACIÓN 5: CONCEPTO DE PROCESO.....	47
ILUSTRACIÓN 6: DIFERENCIA ENTRE PROCESO Y PROCEDIMIENTO	49
ILUSTRACIÓN 7: SIMBOLOGÍA ANSI	51
ILUSTRACIÓN 8: EJEMPLO DE DIAGRAMA DE FLUJO CON SIMBOLOGÍA ANSI.....	52
ILUSTRACIÓN 9: FACTORES DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	64
ILUSTRACIÓN 10: ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL CCSS	90
ILUSTRACIÓN 11: RELACIÓN JERÁRQUICA CCSS-CENTRAL RADIOCOMUNICACIONES Y EMERGENCIAS	91
ILUSTRACIÓN 12: ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA CENTRAL RADIOCOMUNICACIONES Y EMERGENCIAS.....	92
ILUSTRACIÓN 13: PROCESOS SUSTANTIVOS Y COMPLEMENTARIOS DOCUMENTADOS EN LA CRE	94
ILUSTRACIÓN 14: EJEMPLO DE DIAGRAMA DE FLUJO CRE- PROCESO- SERVICIO DE COMUNICACIÓN ANTE SITUACIONES DE INTERÉS INSTITUCIONAL Y NACIONAL	96
ILUSTRACIÓN 15: DISTRIBUCIÓN ACTUAL DEL ESPACIO FÍSICO DE CRE	104
ILUSTRACIÓN 16: MATRIZ DE DESEMPEÑO, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y VINCULACIÓN PND-PEI CON PLAN OPERATIVO- PRESUPUESTO 2012-2013	106
ILUSTRACIÓN 17: HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CRE.....	110
ILUSTRACIÓN 18: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NO PROFESIONAL CCSS.....	115
ILUSTRACIÓN 19: DATOS UTILIZADOS PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD EN LA CRE	171
ILUSTRACIÓN 20: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	196
ILUSTRACIÓN 21: PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS DEL CENTRO DE TRABAJO	197
ILUSTRACIÓN 22: ESCENARIO #1 PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO EN LA CRE	209
ILUSTRACIÓN 23: ESCENARIO #2 PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO DE LA CRE	210
ILUSTRACIÓN 24: PLAN DE DESARROLLO LABORAL.....	212
ILUSTRACIÓN 25: PROPUESTA DE MEJORA INTEGRAL DE LA CRE	216

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1: RESULTADOS PORCENTUALES DE LA EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CRE	163
GRÁFICO 2: RESULTADOS PORCENTUALES DEL ENTORNO LABORAL	164
GRÁFICO 3: RESULTADOS PORCENTUALES DE LA SATISFACCIÓN DE LAS LABORES REALIZADAS.....	165
GRÁFICO 4: RESULTADOS PORCENTUALES DE LA REMUNERACIÓN SALARIAL.....	166
GRÁFICO 5: RESULTADOS PORCENTUALES DE LA RELACIÓN CON LA JEFATURA INMEDIATA	166
GRÁFICO 6: RESULTADOS PORCENTUALES DE LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS.....	167
GRÁFICO 7: RESULTADOS PORCENTUALES DE LA CAPACITACIÓN	168
GRÁFICO 8: RESULTADOS PORCENTUALES DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES	168
GRÁFICO 9: COMPORTAMIENTO MENSUAL DE INCIDENTES REGISTRADOS EN LA CRE SETIEMBRE 2012- FEBRERO 2013.....	170
GRÁFICO 10: DISTRIBUCIÓN DE LOS INCIDENTES CREADOS EN EL SISTEMA DE EMERGENCIAS 9-1-1 NOVIEMBRE 2012 A FEBRERO 2013	174

Índice de abreviaturas

ARH: Administración de Recursos Humanos
ASG: Área Servicios Generales
ATP: Análisis de Puestos de Trabajo
CCO: Centro Control de Operaciones
CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social
CNE: Comisión Nacional de Emergencias
COTEA: Comité Técnico Asesor
CRC: Cruz Roja Costarricense
CRE: Central Radiocomunicaciones y Emergencias
DSI: Dirección Servicios Institucionales
ICE: Instituto Costarricense de Electricidad
IVM: Invalidez Vejez y Muerte
MSP: Ministerio Seguridad Pública
OIJ: Organismo de Investigación Judicial
PAO: Plan Anual Operativo
PIE: Programa Institucional de Emergencias
SVA: Servicio Vigilancia Aérea

Introducción

Mediante el presente Trabajo Final de Graduación, se pretende desarrollar un análisis integral de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias adscrita al Área Servicios Generales de la Caja Costarricense de Seguro Social, considerando como parte del estudio los elementos que componen el proceso administrativo, los cuales corresponden a la planeación, organización, dirección y control.

De esta manera, se podrán identificar y evaluar las condiciones en que dicha Central ejecuta sus funciones y a la vez se puede determinar la mejor forma de gestionar los recursos, a fin de mejorar su gestión administrativa y operativa.

Este trabajo se compone de cinco capítulos, en el Capítulo I se presenta el Marco Metodológico, el cual contempla la justificación de la importancia que reviste la realización de esta práctica, el planteamiento del problema, delimitaciones, objetivos y la metodología de trabajo empleada en el desarrollo de la investigación, así como fuentes y técnicas que se utilizan para la adecuada obtención de información.

En el Capítulo II, se detallan los antecedentes históricos relacionados con la Caja Costarricense de Seguro Social y específicamente de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, también se detallan aspectos relacionados con la creación y desarrollo de esta unidad de estudio. Adicionalmente, se explica la base teórica en la que se fundamenta la presente investigación, establecimiento distintos componentes y conceptualizaciones de los elementos que conforman el proceso administrativo.

El Capítulo III presenta el perfil de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS, en este enunciado se realiza un diagnóstico de la situación actual de la unidad en estudio, en el que se identifican, analizan y relacionan los elementos fundamentales del proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control. El análisis de componentes de la planeación como misión, visión, políticas, valores, objetivos, metas,

estrategias y presupuesto permiten determinar la planeación estratégica presente en el centro de trabajo, la cual se considera como referencia para el planteamiento de mejoras en la gestión administrativa y operativa. De igual manera, se efectúa el análisis de otros elementos que conforman la organización de la unidad de trabajo, tales como estructura organizacional, procesos y procedimientos, diagramas de flujo, administración del recurso humano, análisis de puestos, especialización del trabajo, distribución en planta, entre otros. Posteriormente, se realiza la identificación y análisis de los componentes inmersos dentro de la dirección del proceso de trabajo, los cuales corresponden al desempeño organizacional, cultura organizacional, estandarización, productividad, eficiencia y eficacia, entre otros. Asimismo, se toma en consideración el análisis de elementos inherentes al control del proceso administrativo, en el que se estudian los sistemas de evaluación, el cumplimiento de normativas como la Ley de Control Interno, Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1, Plan Nacional de Atribución de Frecuencias, así como el desarrollo de herramientas o instrumentos de control.

Una vez realizada la identificación de los distintos aspectos mencionados anteriormente, en el Capítulo IV se procede a efectuar el respectivo análisis e interpretación de los datos, comparando los fundamentos teóricos con el entorno reconocido, a fin de obtener las conclusiones y percepciones de la realidad presente en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

En el Capítulo V se presenta la propuesta de mejora de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS, la cual se deriva del análisis realizado a los cuatro elementos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), con el propósito de presentar una propuesta integral que permita la optimización de recursos y promover el fortalecimiento del centro de trabajo. Finalmente, se realizan las conclusiones generales, procedentes del estudio de campo y análisis realizado en este Trabajo Final de Graduación.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presenta la justificación que da sustento al desarrollo del presente proyecto de graduación, así como las razones que dan importancia al desarrollo de un proyecto de investigación en la unidad de estudio. De igual manera, se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar a través del desarrollo de la investigación; adicionalmente se presenta el problema de la investigación mediante el planteamiento de una pregunta de investigación, cuyo fin es establecer las relaciones con el tema y objetivos del estudio.

También se presentan los alcances y limitaciones del estudio, donde se menciona la trascendencia y el ámbito de la investigación, en el caso de las limitaciones se indican las dificultades que presentaron durante el desarrollo del proceso investigativo.

1.1. Justificación del tema

Con el propósito de plasmar la importancia de realizar un análisis integral de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, se han definido los siguientes criterios.

1.1.1. Importancia estratégica

De conformidad a lo mencionado por Mager (2006), un análisis organizacional se utiliza para determinar cómo debe ser una organización para lograr su misión. Este análisis se centra en verificar que los distintos componentes de la organización, áreas, departamentos, secciones, etc. (modelo clásico), estén diseñados o interconectados de la mejor forma posible para llevar a la organización hacia donde se desea llegar; y especificar resultados significativos que conduzcan al cumplimiento de la misión.

La Central de Radiocomunicaciones y Emergencias es la unidad responsable de coordinar diferentes traslados de pacientes en estado crítico de salud, ya sean entre establecimientos de salud de la CCSS, o bien traslados realizados por un tercero hacia un centro de salud (Cruz Roja, Bomberos, Ambulancias Privadas etc.), tomando en consideración la función sustantiva de dicha unidad, se considera oportuno y conveniente desarrollar un análisis organizacional de dicha unidad, a fin de examinar las áreas administrativas necesarias para asegurar que los funcionarios realicen su trabajo de forma eficaz.

La Central se encarga de coordinar previo a que el paciente llegue al establecimiento de salud las condiciones y equipo requerido para la atención del paciente, a fin de salvar la vida del mismo, de conformidad al diagnóstico emitido por el especialista en salud responsable de la atención en soporte básico del paciente.

Además, es la unidad encargada de coordinar en conjunto con las instituciones de primer auxilio los planes de prevención ante un posible desastre derivado de un evento masivo, en donde se requiere a nivel institucional todo un enlace de comunicación entre los

diferentes centros de salud, clínicas, hospitales periféricos, regionales y nacionales, a fin de que la referencia de pacientes se realice acorde a la capacidad instalada de cada centro de salud de una manera ágil y oportuna para salvaguardar la salud de la población.

1.1.2. Compromiso legal

En el artículo 4 de la *Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1* se hace referencia a la conformación de una Comisión Coordinadora del Sistema, la cual deberá estar conformada por un representante de alto nivel perteneciente en forma directa a la dependencia u órgano de cada institución involucrada, entre las cuales se señala a la Caja Costarricense de Seguro Social como miembro de dicha comisión.

En el artículo 6 de dicha Ley, se establece la obligatoriedad de crear unidades de apoyo en todas las instituciones miembros de la Comisión Coordinadora, mismo artículo se menciona a continuación:

“Artículo 6.- Unidades de apoyo.

Créase, en cada institución integrante de la Comisión Coordinadora, una unidad especializada de apoyo al Sistema de Emergencias 9-1-1. Las funciones de estas unidades constituirán actividades ordinarias de la institución y su objetivo será atender, inmediata y eficientemente, las emergencias que se le reporten, conforme a las directrices emanadas por la Comisión Coordinadora.”

De lo anterior, se concluye que en cada institución integrante de la Comisión Coordinadora deberá crearse una unidad especializada de apoyo al Sistema de Emergencias 9-1-1, la cual se encargue de realizar el despacho correspondiente de los incidentes reportados, y además su objetivo será atender, inmediata y eficientemente, las emergencias que se le reporten, por medio del sistema. En la actualidad la Central Radiocomunicaciones y Emergencias no brinda este servicio de apoyo al Sistema de Emergencias 9-1-1.

En este sentido, el departamento institucional destinado para realizar dicha labor es la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias de la Caja Costarricense de Seguro Social, la cual presta su servicio de comunicación las 24 horas del día los 365 días del año y tiene bajo su responsabilidad la administración operativa del sistema institucional de radiocomunicación.

1.1.3. Cambio técnico

En la norma CR 033 del Plan Nacional de Atribución de Frecuencias, se indica que a partir del 1° de Enero del año 2016 todos los sistemas de radiocomunicación deberán haber migrado en su totalidad, a tecnología digital y ajustarse a una separación de canales de 6,25 kHz y/o 2 x 6,25 kHz contiguos.

Actualmente, los usuarios de la red inalámbrica de radiocomunicación de la Caja Costarricense de Seguro Social, opera su sistema en una separación de canales de 12,5 kHz, por lo que para el 1° de Enero de 2016 deberá haber migrado a una separación de canales de 6.25 kHz.

En este sentido, la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias como ente rector y asesor en la administración y operación del sistema de radiocomunicación deberá participar en la coordinación respectiva, a fin de realizar este cambio de manera parcial e integral en conjunto con los diferentes centros de salud y sucursales de la institución, a través del suministro de asesoría y apoyo técnico.

1.1.4. Planteamiento de la necesidad administrativa

Existe la necesidad de realizar un aporte mediante una investigación de esta naturaleza, con el propósito de detectar las áreas de mejora, elementos críticos, y aspectos clave para la optimización del recurso en la Central, mediante la implementación de un análisis integral de la misma, así como el desarrollo de una propuesta de mejora en la gestión.

A través de la estandarización de procedimientos para la operación del sistema institucional de radiocomunicaciones, la CCSS podrá aprovechar dicho recurso al máximo en sus diferentes actividades de apoyo para el cumplimiento de su misión, la cual consiste en proporcionar servicios de salud y otorgar protección económica, social y de pensiones a la población costarricense, ya que se podrán reforzar la comunicación en actividades complementarias como traslados de pacientes, servicios de farmacia, seguridad, transporte de medicamentos y ropa, visitas comunitarias, entre otros.

1.1.5. Conveniencia institucional

Para una institución como la CCSS, es de gran importancia efectuar una revisión de las diferentes dependencias que la conforman, ya que requiere mejorar sus funciones, optimizar recursos, evaluar niveles de efectividad y eficiencia, así como el diseño y establecimiento de planes de mejora.

Mediante el desarrollo del presente trabajo final de graduación se pretende dotar a la Administración de un estudio científico que permita diseñar una propuesta para la mejora en la gestión administrativa y operativa de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

A través de la implementación del plan de mejora la institución podrá contar con una unidad encargada de coordinar adecuadamente las diferentes emergencias que se presenten a nivel interno de la CCSS como a nivel nacional, debido a que podrá contar con un reforzamiento en la transferencia de información para la toma de decisiones por los jerarcas, así como la estandarización de protocolos de acción para la adecuación atención de estos incidentes.

Por otra parte, la Caja Costarricense de Seguro Social es la institución pública encargada de brindar servicios de salud a la población nacional, así como la responsable de otorgar protección económica y pensiones a la sociedad costarricense, según lo establecido en la Ley Constitutiva de la CCSS No. 17 del 22 de octubre de 1943.

De esta manera los procesos desarrollados por la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, sirven como instrumento de apoyo para que la CCSS pueda cumplir con su misión institucional, colaborando al desarrollo de nuestra sociedad, tanto a las regiones urbanas como a las rurales.

Esta investigación pretende mediante la realización del análisis integral de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, analizar el funcionamiento de la Central y su relación existente con la misión, roles y funcionamiento otorgados a la CCSS por ley, asimismo, busca realizar una serie de recomendaciones que permitan optimizar su funcionamiento operativo, mediante el mejoramiento y documentación de los procesos y procedimientos y su adecuada integración con los subsistemas institucionales.

Un análisis integral en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, puede permitir a la institución facilitar la toma de decisiones estratégicas y operativas, diseñar e implementar políticas institucionales que regulen y administren los diferentes sistemas de radiocomunicación existentes en la CCSS.

1.2. Planteamiento del problema

La idea es determinar si la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, con el transcurrir del tiempo, ha sufrido un rezago en la definición de su rol operativo, de igual manera, si en la actualidad se carece de manuales de procedimientos y protocolos de acción, que permitan estandarizar y optimizar las diferentes formas de trabajar por parte de los colaboradores de la unidad.

Se analizará si este despacho tiene claramente definidos los tipos de incidentes que son atendidos y la frecuencia en que se presentan, a fin de determinar la necesidad del recurso humano requerido, así como la especialización o capacitación que se requiera para la coordinación y/o atención de un asunto particular.

De esta manera, se evidenciará si la institución carece de políticas, normativa, manuales y directrices de acatamiento que regulen la operación del sistema institucional de

radiocomunicaciones. Así como determinar si corresponde a la Central Radiocomunicaciones y Emergencias y sus superiores jerárquicos, entre las cuales se encuentran el Área Servicios Generales y la Dirección Servicios Institucionales la formulación, el diseño, desarrollo, aprobación y administración de este marco normativo y lineamientos de acción para que todas las dependencias de la institución realicen una adecuada operación del sistema de radiocomunicación.

A partir de lo anterior, el problema a analizar se plantea de la siguiente manera:

¿Es posible mejorar la gestión, optimizar el uso de los recursos y elevar los niveles de eficiencia en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS, mediante el desarrollo de una propuesta de mejora?

1.3. Delimitación

1.3.1. Tiempo

Esta investigación contempla la identificación y análisis de los elementos que conforman el proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control) en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, para lo cual se utilizan datos, reportes y estadísticas del periodo 2012-2013 para efectuar el análisis respectivo. A la vez se consideran otros aspectos históricos de referencia como antecedentes para la realización de la misma.

1.3.2. Geografía

Este estudio se realiza en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, adscrita al Área Servicios Generales de la Caja Costarricense de Seguro Social, la cual se encuentra ubicada en Barrio Vasconia, San José, frente a la Clínica Carlos Durán, específicamente en el Centro de Desarrollo Social (CEDESOS) de dicha institución.

En esta investigación se pretende realizar un diagnóstico integral de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias adscrita al Área Servicios Generales de la CCSS, evaluando elementos del proceso administrativo relacionados con la planeación, la organización, la dirección y el control interno de la unidad.

1.3.3. Población

La población sometida a estudio en el presente trabajo corresponde a todos los funcionarios propios de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias de la Caja Costarricense de Seguro Social.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Desarrollar una propuesta de mejora en la gestión de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS, que permita optimizar el uso de los recursos y elevar los niveles de eficiencia y eficacia.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Conocer antecedentes, entorno y sustento teórico conceptual de los elementos que conforman el proceso administrativo de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.
- b. Realizar un diagnóstico del perfil de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS, evaluando los elementos que componen el proceso administrativo correspondiente a la planeación, organización, dirección y control.
- c. Efectuar un análisis e interpretación de las características descritas en el perfil de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

-
-
- d. Construir una propuesta de mejora del proceso administrativo en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias de la Caja Costarricense de Seguro Social.

1.5. Metodología de la investigación

1.5.1. Tipo de investigación

a. Descriptiva

Mediante la implementación de éste tipo de investigación, se podrán conocer las costumbres, actitudes y aptitudes predominantes a través de la explicación de las actividades desarrolladas en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, por lo que se pretende determinar la situación tal y como es la unidad, a fin de caracterizar el comportamiento de la misma durante el desempeño de sus labores.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias de información, con el propósito de tomar en consideración aspectos administrativos, técnicos, operativos y legales en relación a la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias.

b. Explicativa

Esta investigación será explicativa, por cuanto se pretende estudiar mediante un estudio de campo, las distintas prácticas administrativas y operativas presentes en la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias, cuyo propósito es conocer las causas y efectos que del problema a investigar.

Mediante este tipo de investigación se podrá realizar una descripción de la situación actual y las relaciones existentes los distintos involucrados del proceso administrativo desarrollado en la CRE, tomando en consideración elementos de planeación, organización, dirección y control, con el propósito de identificar las causales del problema de investigación así como los efectos generados.

c. Exploratoria

A través de la aplicación de este tipo de investigación, se podrá conocer con más detalle las distintas prácticas administrativas presentes en la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias, con el fin de obtener una visión general de la gestión administrativa y operativa de la unidad. Es importante indicar que este tema ha sido poco analizado en la Caja Costarricense de Seguro Social, por lo que se considera relevante efectuar un análisis integral de los diferentes componentes que conforman y administran el sistema de radiocomunicación institucional.

A manera de ejemplo para el análisis de la misión y visión para la verificación de esta información, se procedió a realizar visitas a la unidad, en los diferentes turnos de trabajo y a distintos funcionarios mientras desarrollan sus tareas diarias en su puesto, con el propósito de observar las acciones que se desempeñan en la unidad, así como revisar registros relevantes como informes, notas, expedientes, bitácoras, correos electrónicos, entre otros, que permitan constatar o confirmar si el grupo de colaboradores de la CRE, realizan en la práctica lo descrito en la misión documentada.

1.5.2. Operacionalización de objetivos

En el siguiente cuadro se presenta una matriz de operacionalización de objetivos, con el propósito de observar de manera práctica el cumplimiento de los mismos durante el desarrollo de la presente investigación.

Tabla 1: Matriz de operacionalización de objetivos

Objetivo General	Variable	Parámetro	Instrumento
Desarrollar una propuesta de mejora en la gestión de la Central Radiocomunicaciones	Aplicación de acciones de mejora	Niveles de productividad y eficiencia	Datos estadísticos y medición de indicadores

y Emergencias de la CCSS, que permita optimizar el uso de los recursos y elevar los niveles de eficiencia y eficacia.		Niveles de eficacia	
Objetivos Específicos	Variable	Parámetro	Instrumento
Conocer antecedentes, entorno y sustento teórico conceptual de los elementos que conforman el proceso administrativo de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.	Antecedentes del entorno Conceptos teóricos del proceso administrativo	Hechos históricos de la CRE Teoría sobre planeación, organización, dirección y control	Entrevistas Revisión bibliográfica
Realizar un diagnóstico del perfil de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS, evaluando los elementos que componen el proceso administrativo correspondiente a la planeación, organización, dirección y control.	Características, funciones y prácticas de la CRE	Perfil de los elementos que conforman la planeación, organización, dirección y control en la CRE	Revisión bibliográfica Visitas de campo
Efectuar un análisis e interpretación de las características descritas en el perfil de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.	Aplicación de conceptos teóricos en la práctica durante el desarrollo de las funciones	Conceptos teóricos del proceso administrativo	Revisión bibliográfica
Construir una propuesta de mejora del proceso administrativo en la CRE.	Recomendaciones de la propuesta de mejora	Acciones de mejora por cada componente del proceso administrativo	Trabajo Final de Graduación

1.5.3. Recolección y análisis de información

1.5.4.1. Instrumentos utilizados para la obtención de la información

a. Entrevistas

Se realizarán entrevistas no estructuradas y semi-estructuradas a los funcionarios de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, así como al superior jerárquico de la unidad, es decir la jefatura del Área Servicios Generales, con el propósito de obtener información relevante para la identificación de aspectos de mejora.

b. Revisiones bibliográficas

Se revisará la documentación escrita relacionada con el tema en estudio, con el propósito de indagar sobre datos, así como interpretar y analizar información con la finalidad de obtener resultados que sirvan de base para el desarrollo del presente proyecto de investigación.

Adicionalmente se realizará un estudio de la normativa relacionada en el área de las radiocomunicaciones, la cual esté relacionada con el accionar de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias, entre los cuales se encuentran leyes, reglamentos, manuales, instructivos, circulares, y demás documentos de interés, relacionados con aspectos técnicos, legales, administrativos, normas nacionales e internacionales, diarios oficiales, actas de reuniones, entre otros.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de la normativa que será expuesta a investigación.

Tabla 2: Resumen de Normativa en el área de las Radiocomunicaciones

Clasificación	Documento
Normativa Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Ley General de Telecomunicaciones (N° 8642)
	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Radio (N°1758)
	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1 (N° 7566)
	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento a la Ley General de Telecomunicaciones (N° 34765-MINAET)
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Nacional de Atribución de Frecuencias (Decreto N° 35257-MINAET Modificado Por Decreto N° 35866-MINAET)
Normativa Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Política para la organización de respuesta a emergencias y desastres en la Caja Costarricense de Seguro Social.
	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio para la realización de traslados aéreos de pacientes en estado crítico de salud y ayuda comunitaria.
	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Organización de la Dirección Servicios Institucionales

Fuente: Elaboración Propia

Esta información será brindada por algunos de los sujetos de investigación mencionados anteriormente.

c. Cuestionarios

Se aplicarán cuestionarios de preguntas estructuradas a diferentes colaboradores de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, con el propósito de conocer aspectos específicos relacionados con la cultura organizacional presente en el despacho.

Para efectuar el análisis de la cultura organizacional se utilizará una herramienta de evaluación de la cultura organizacional, a fin de aplicarla a los siete funcionarios de la CRE, en la que se contemplan los elementos contenidos en el siguiente cuadro:

Tabla 3: Descripción de elementos contemplados para análisis de la cultura organizacional

Elementos	Descripción
Entorno Laboral	Trayectoria laboral en la institución. Aplicación de valores. Ejecución de políticas. Si está orgulloso de las labores realizadas.
Satisfacción de las labores realizadas	Satisfacción con lo que se hace. Conformidad con el trabajo. Lealtad con el puesto. Interés en las labores realizadas. Capacidades y actitudes para realizar el trabajo.
Remuneración Salarial/Beneficios Adicionales	Percepción de la remuneración salarial recibida por las labores realizadas. Comparación de la remuneración con las labores realizadas. Percepción de los beneficios o incentivos adicionales. Posibilidad de cambiar de puesto de trabajo por el mismo salario.
Relaciones con la jefatura inmediata	Si se recibe amabilidad en el trato con la jefatura. Nivel de exigencia de la jefatura. Comunicación con la jefatura. Forma de tomar las iniciativas de sus subalternos.

	Respaldo por las labores realizadas.
Relaciones entre compañeros	Apoyo entre compañeros. Espíritu de trabajo en equipo. Relación entre compañeros.
Capacitación	Si existen buenas oportunidad de capacitación. Si hay preocupación por mantener informado al personal de nuevas técnicas relacionadas al trabajo. Si los programas de capacitación son suficientes. Si hay interés en llevar cursos de capacitación.
Condiciones Ambientales	Espacio físico de trabajo. Iluminación Temperatura Ruido Sillas Ubicación del equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Este cuestionario contiene un total de 7 ítems, los cuales contienen 43 preguntas cerradas, para lo cual la respuesta requiere cierta valoración del encuestado y se establece una categorización de la misma. La ponderación de las preguntas cerradas está establecida de menor a mayor en un rango de 1 a 5. Adicionalmente, se incluyen 2 preguntas abiertas, a fin de que el funcionario pueda expresar con sus propias palabras los diferentes aspectos relacionados con su condición laboral dentro del centro de trabajo.

La categorización y ponderación de las opciones de respuesta a cada pregunta, se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Ponderación del cuestionario cultura organizacional

Calificación	1	2	3	4	5
Significado	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total Acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura se demuestra una ilustración del cuestionario elaborado, a fin de utilizarlo como herramienta para la recopilación de datos relacionado con el análisis de la cultura organizacional de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

Figura N

Herramienta de medición de la cultura organizacional en la CRE

Evaluación Central de Radiocomunicaciones y Emergencias CCSS

Práctica Dirigida: Propuesta de Mejora de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCS.
Elaborador: Andrés Salazar Cuadra

Fecha: Puntuación:

Favor evaluar cada uno de los siguientes puntos de acuerdo a la siguiente tabla, sobre la realidad actual del consorcio:

	1	2	3	4	5
	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total Acuerdo

Descripción	Calificación
I. Entorno Laboral General:	
¿Se siente satisfecho con la trayectoria en la institución?	
¿Se siente conforme con la cultura y los valores de la institución?	
¿Se identifica con las políticas generales de la institución y de la Gerencia?	
¿Se siente orgulloso de trabajar en esta institución?	
¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?	
Subtotal:	0
II. Satisfacción de las Labores Realizadas:	
¿En este trabajo se siente realizado personalmente?	
¿Considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	
¿Considera que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	
¿Considera que su trabajo es lo suficientemente variado?	
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?	
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	
¿Considera que realiza un trabajo útil?	
¿Considera que sus capacidades técnicas son usadas de la forma más provechosa?	
¿Se encuentra motivado en este trabajo?	
¿Existen posibilidades reales de movilidad en la institución?	
Subtotal:	0

Fuente: Elaboración propia.

Una vez concluida la herramienta, se procedió a distribuir la misma a todos los funcionarios de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, a fin de medir la percepción de cada colaborador del centro de trabajo.

Posteriormente, se acopiaron todos los cuestionarios, a fin de realizar una consolidación de datos y obtener una apreciación de la cultura organizacional presente en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

1.5.4. Selección de la población

La población identificada para efectuar esta investigación corresponde a los siete funcionarios de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, los cuales se encargan de desarrollar las funciones encomendadas a las unidades dentro del servicio de apoyo que prestan a la institución.

1.5.5. Limitaciones del estudio

Se considera que existen limitaciones en cuanto a los siguientes aspectos determinantes para el desarrollo de la investigación:

- Acceso a la información, debido a la carencia de documentos relacionados con el desarrollo y crecimiento administrativo de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.
- Dificultad en la programación de reuniones, se requiere realizar entrevistas a diferentes colaboradores de la unidad, sin embargo se debe solicitar la separación de un espacio en sus agendas, lo cual limita el tiempo y frecuencia con la que se requiere el acceso a la información.
- Existe una resistencia al cambio por parte de los colaboradores, en cuanto a la documentación de las tareas realizadas diariamente y a la evaluación de sus procesos de trabajo.

-
- Carencia de estudios o diagnósticos realizados a la Central Radiocomunicaciones y Emergencias que permitan conocer la situación presentada en dicho centro de trabajo. .
 - La carencia de personal profesional que labora en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, ya que se dificulta la transferencia de información y conceptos teóricos profesionales entre los funcionarios de la Central y los investigadores.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se van a describir algunos conceptos básicos que son la base del presente proyecto de investigación, de manera que podrá orientar la aplicación de los conceptos y permita comprender mejor lo que se quiere hacer en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias. Para la elaboración de este marco teórico, se plantearán los conceptos para establecer el marco de referencia, a fin de comprender mejor el trabajo a realizar y la forma en que se obtendrán los resultados del estudio.

2.1. Antecedentes históricos

La Caja Costarricense de Seguro Social se creó el 1° de noviembre de 1941, mediante la Ley N°17, en la que se conformó como institución semiautónoma durante la administración del Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia como Presidente de la República de Costa Rica.

El 22 de octubre de 1943, la Ley de la creación de la CCSS fue reformada, constituyéndose en una institución autónoma, destinada a la atención del sector de la población asalariada y mediante un sistema tripartito de financiamiento (Estado, Trabajadores y Patronos).

El régimen de pensiones Invalidez, Vejez y Muerte (I.V.M.) se crea en 1947, incluía a los trabajadores del Estado, instituciones autónomas, semiautónomas y las Municipalidades, y para el mes de julio del mismo año se incorporan los trabajadores administrativos de la empresa privada. Posteriormente, se fueron incluyendo de manera parcial los trabajadores de los diferentes sectores productivos y comerciales, por lo que en el año 1971 se incluyeron a todos los obreros del país dentro del sistema de seguridad social administrado por la CCSS.

Para el año 1993 la CCSS, asume en forma integral la prestación de servicios a los ciudadanos tales como promoción de la salud, prevención de la enfermedad, curación y rehabilitación, así como la administración de las pensiones tanto de régimen de Invalidez, Vejez y Muerte como la del Régimen No Contributivo.

Para el período 2012 el presupuesto ordinario de la Caja Costarricense de Seguro Social fue de 1.390.821.496,64 (en miles de colones) para el Seguro de Enfermedad y Maternidad (SEM), para el Régimen Pensiones de Invalidez, Vejez y Muerte fue de 792.526.412,35 (en miles de colones) y para el Régimen Pensiones No Contributivo fue de 109.036.853,30 (en miles de colones) para un total institucional de 2.292.384.762,28 (en miles de colones).

La CCSS cuenta con una planilla de 43.954 plazas distribuidas en los diferentes grupos ocupacionales utilizados en la institución, entre los cuales se puede destacar personal de enfermería, médicos y personal administrativo. Estos funcionarios conforman los 29 Hospitales, 103 Áreas de Salud y 1013 EBALS, según lo señalado por la Dirección Proyección de Servicios de Salud de la institución.

2.2. Creación de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias y sus funciones

Conforme fue creciendo en tamaño la institución, la demanda de servicios incrementaba proporcionalmente, así como las necesidades de comunicación entre los diferentes centros de atención médica. De esta manera, se dio paso a la creación de la Central de Radiocomunicaciones, misma que vio sus inicios con la inauguración del sistema institucional de comunicaciones en el año 1972, bajo la aprobación del proyecto a cargo del Lic. Rodrigo Fournier, gerente general de la CCSS en dicha época.

En el año 1972, la persona a nivel institucional responsable y encargada de la creación y desarrollo del sistema institucional de radiocomunicación fue el señor Francisco Mora Brenes, quién inició como único funcionario de la Central.

Desde sus inicios la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias estaba adscrita al Área Servicios Generales, posteriormente se trasladó para formar parte de la estructura organizacional de la Dirección Mantenimiento Institucional, la cual estuvo aproximadamente 11 años bajo la supervisión de dicha unidad, luego la unidad fue trasladada al Área Administración de Edificios, la cual estuvo adscrita a este departamento por aproximadamente 2 años, luego volvió a formar parte del equipo de trabajo de Servicios Generales hasta la fecha. De lo anterior se puede determinar que la Central ha estado adscrita a 3 unidades diferentes, en sus 39 años de existencia en la institución y en la unidad se carece de documentación relacionada con estos cambios dentro de la estructura de organización.

En el año 1988 el Sr. Dennis Obando Fernández, inició sus labores en la Central como colaborador del Sr. Francisco Mora, hasta el año 1992, en el que el Sr. Mora se acogió a su derecho de pensión por vejez y en donde el Sr. Obando asumió el puesto de supervisor de la Central hasta la fecha.

Actualmente la Central cuenta con siete funcionarios en total, de los cuales seis son operadores de radio y un supervisor, este departamento labora 24 horas, 365 días al año. Es importante indicar que dichos funcionarios realizan labores de despacho de llamadas, así como trabajos de campo en la instalación de sistemas de radiocomunicación en los diferentes lugares donde se desarrolle un incidente o evento.

En el Manual de Organizaciones de la Dirección Servicios Institucionales, se establecen las competencias asignadas a dicha Dirección y a sus dependencias adscritas, entre las cuales se señalan las encomendadas al Área Servicios Generales y a la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, el mismo es denominado "Subproceso Radiocomunicación", el cual indica lo siguiente:

"Le compete la administración y la operación de los equipos de radiocomunicación, asesorar a las unidades institucionales en la materia de su competencia y coordinar con las instancias correspondientes en casos de emergencia nacional e institucional."

Adicionalmente, se establecen tres actividades sustantivas de la Central, las cuales se indican a continuación:

- a. *“Emitir y recibir mensajes mediante los equipos de radiocomunicación.*
- b. *Monitorear la red de comunicación y de emergencias.*
- c. *Desarrollar los mecanismos de comunicación para atender los estados de emergencia en el ámbito institucional.”*

Como se menciona en lo descrito anteriormente, entre los principales propósitos de esta Central se encuentra funcionar como el elemento fundamental en la captación de información relevante para el manejo de situaciones cotidianas de la institución, así como facilitar los medios de radiocomunicación en las diferentes emergencias que afectan al país en las que se requiere la participación de la CCSS, a través de la prestación de los servicio de salud que brinda.

Esta recepción y canalización de información que realiza la Central permite a la CCSS, atender de mejor manera los incidentes que se presentan en el territorio nacional, ya que busca el bienestar de la población en general, debido a que se requiere de comunicación cada vez que se realice un traslado de un paciente de un establecimiento de salud a otro, en donde la comunicación debe ser ágil y oportuna, ya que la vida de diferentes personas corren peligro a diario.

Así mismo, la Central se encarga de coordinar y atender eventos masivos con diferentes instituciones de primer auxilio existentes en el país como la Cruz Roja Costarricense, Bomberos, Comisión Nacional de Emergencias, Sistema de Emergencias 9-1-1, ya sea para la ejecución de planes de prevención y preparación ante un incidente, o bien para la atención de pacientes.

Esta Central de Radiocomunicaciones y Emergencias ha participado en la prestación del servicio de comunicación inalámbrica en diferentes incidentes que ha vivido el país como terremotos, inundaciones, incendios, eventos masivos, pandemias, entre otros; dicho

servicio ha sido de gran utilidad para los jefes de la institución en la toma de decisiones y mitigación de los efectos negativos generados por este tipo de incidentes.

2.3. Sustento teórico conceptual

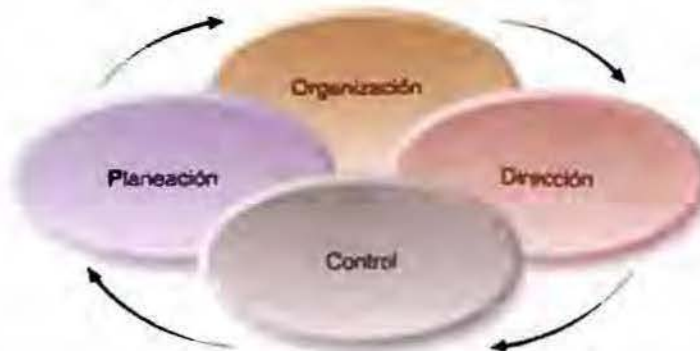
2.3.1. Proceso administrativo

En este apartado se conocerán diferentes concepciones acerca de conceptos generales, propios del proceso administrativo, de conformidad a lo mencionado por Hellriegel y otros (2006), donde señalan que la administración se refiere a las tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización o de una de sus unidades: **planeación, organización, dirección y control**. Asimismo indican que en la actualidad se refieren a la administración como un grupo de gerentes en una organización, encargados de realizar las tareas mencionadas con anterioridad.

A raíz de esta situación, las diferentes concepciones incluidas en el presente marco teórico serán ordenadas de conformidad a los cuatro dimensiones de la administración mencionadas anteriormente.

La siguiente figura pretende ilustrar las cuatro funciones básicas administrativas en que serán ordenados los conceptos del marco teórico.

Ilustración 1: Funciones administrativas básicas



Fuente: (Hellriegel, Jackson y Slocum. 2006)

2.3.2. Planeación

En lo correspondiente al desarrollo de aspectos relacionados con esta función administrativa, se tomará en consideración la definición de planeación como tal y otras concepciones como misión, visión, políticas, valores, objetivos, metas, estrategias, cronogramas y presupuestos.

De conformidad a lo mencionado por Hellriegel y otros (2006), la planeación implica determinar las metas y medios de la organización para alcanzarlas; señalan además que los gerentes planean por tres razones 1) para establecer una dirección general para el futuro de la organización, como aumentar las utilidades, lograr una mayor participación en el mercado y la responsabilidad social, 2) para identificar y destinar los recursos de la organización al logro de sus metas, 3) para decidir cuales tareas deben realizarse para alcanzar esas metas.

Adicionalmente, Stoner y otros (1996), señalan que planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

Crespo y otros (2003), consideran el concepto de planificación como un proceso racional de toma de decisiones. Consiste en decidir por anticipado qué objetivos se desean alcanzar y las acciones necesarias para ello. Representa un punto de unión entre la situación actual y la situación futura deseada.

2.3.2.1. Misión

Palacios (2002) plantea que la misión es como los fines últimos de la organización que legitiman la existencia de una organización, plantea además que los mismos pueden ser políticos, sociales y económicos, la misión sobrepasa los objetivos.

Sobre este tema, Fleitman (2000) menciona que la misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

La misión es considerada como la finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser, según planteado por Andrade (2005). Adicionalmente se debe tomar en consideración que la misión comprende la labor de todo un equipo de trabajo, más que la actividad de una sola persona, pues es importante asegurar que se involucren todos dentro de la organización con base en la información y con la perspectiva suficiente y complementaria, además de que es una buena forma de que se obtenga mayor participación y compromiso hacia su cumplimiento por parte de los colaboradores de la organización.

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización, así lo expone Kotler (2008), donde este concepto sirve de guía para definir sus planes y estrategias para el alcance de sus objetivos.

En síntesis la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y para quién lo va a hacer.

Además es influenciada por algunos elementos como la historia de la organización, las preferencias de los superiores jerárquicos, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Tomando como referencia lo mencionado por Hill y Jones (2009), donde señalan que la misión contempla tres dimensiones, las cuales son grupos de clientes, necesidades de clientes, y habilidades, conocimientos o competencias distintivas. En la siguiente figura se ilustra de mejor manera lo indicado por dichos autores.

Ilustración 2: Dimensiones de una misión



Fuente: (Hill y Jones 2009).

2.3.2.2. Visión

Para Fleitman (2000) la visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa, a fin de obtener elementos de juicio que permitan tomar las previsiones respectivas para el logro de dicho escenario.

Según Niebles y otros (2006) la visión estratégica se puede entender como la capacidad de ver más allá, de tener puesta la mirada en la oportunidad donde se presente una reciprocidad entre la realidad cambiante del contexto y la dinámica de la organización.

En el mundo empresarial Fleitman (2000), define la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido. Esta le permite a la organización plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

Lo anterior describe la situación futura que desea tener la organización, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable o proyectado.

2.3.2.3. Políticas

Para Rodríguez (2007), las políticas se asemejan a las reglas en que ambas son normas de acción, pero difieren de éstas en que las políticas requieren la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas. También se señala, según Reyes Ponce, afirma que toda regla, o se inspira en una política, o necesita una para ser interpretada en caso de duda, o bien se sustituye con una política cuando el caso concreto carece de norma aplicable.

Sobre este tema, López (1998), señala que las políticas orientan la acción y determinan como alcanzar las metas y objetivos, con una exposición general que posibilita cambios o modificaciones según la situación y pertinencia, facilitando la toma de decisiones. Además señala que las políticas requieren claridad y concreción en sus enunciados, que deben ser escritos y encontrarse al alcance de todos los implicados.

Villalobos y Marín (2007), mencionan en su obra que para los autores Koontz y Weihrich (2006), las políticas son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. Adicionalmente, exponen que son formulaciones o interpretaciones generales que guían el juicio de los administradores en la toma de decisiones. De igual manera, concluyen que las políticas institucionales están orientadas ideológicamente a la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de la organización.

2.3.2.4. Valores

Tomando en consideración que para la implementación de valores como parte del accionar diario de una institución o una empresa, es importante conocer la propuesta de Robbins y Coulter (2005), en el cual señalan que la administración por valores es una metodología de dirección en la que los gerentes establecen y sostienen los valores que se comparten en la organización, valores que expresan el sentido de la empresa y sus convicciones.

Para Benjamin (2007) menciona que la administración por valores es una práctica empresarial cuyo objetivo es motivar e inspirar a todos los que integran o interactúan con una organización, para generar un proceso de colaboración y trabajo en conjunto que permita pensar y expresar ideas libremente, convirtiendo los valores en la base para la toma de decisiones y el accionar en un clima de seguridad y confianza.

De lo anterior, se puede destacar que la administración por valores es un proceso de integración entre todos los involucrados de la organización, los cuales tienen la libertad de externar sus propuestas, con el propósito de alcanzar un objetivo común, además de que brinda un ambiente de confianza y seguridad entre los colaboradores.

Rodríguez (2006) presenta una concepción más general, en la que señala que los valores son como las convicciones que tienen las personas acerca de lo que es y debe ser importante y no importante, lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto. Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores que dirigen empresas hacia los objetivos y planean para lograr el éxito. Son las fuentes de la motivación de cada conducta consciente e inconsciente.

2.3.2.5. Objetivos

El autor Chiavenato (2000), define los objetivos como los valores buscados o resultados deseados por la organización, que espera alcanzarlos a través de la eficiencia de

su operación. Si esta operación falla, los objetivos o resultados se alcanzarán parcialmente, o simplemente se frustrarán.

Villalobos y Marín (2007) apuntan a que si los objetivos de una organización se formulan adecuadamente se obtiene como resultado una acción coordinada, que entre otras ventajas ofrece la posibilidad de animar a todos los miembros de la organización a trabajar los mismos objetivos organizacionales; hacen la conducta más racional, coordinada y efectiva a lo interno de la organización, debido a que todos conocen los objetivos hacia los cuales trabajan.

Palacios (2002), señala que los objetivos son los resultados de o productos que se desean obtener mediante la ejecución de sus procesos operativos determinados.

De lo anterior, se puede determinar que los objetivos organizacionales definen el destino de la organización; se mueven hacia delante con tanta rapidez, en la medida en que esté más cerca de ellos o que se logre alcanzarlos.

Adicionalmente, es importante tomar en consideración lo mencionado por Reyes (2005), el cual señala que los objetivos deben fijarse por escrito, esto ayuda a que todos en la organización tengan exactamente la misma idea de los que se pretende lograr. En este sentido, indica que para fijar con precisión y en forma completa los objetivos, se pueden considerar seis famosas preguntas de Rudyard Kipling: ¿Qué, Cómo, Quién, Por qué, Dónde, Cuando?

2.3.2.6. Metas

Según Hellriegel y otros (2006), las metas de la organización son los resultados que los gerentes y otros han seleccionado y están comprometidos a lograr para la supervivencia a largo plazo y el crecimiento de la empresa. Estas metas puede expresarse tanto en forma cualitativa como cuantitativa (lo que se va a lograr, cuánto se va a lograr y para cuándo se va a lograr).

Las metas organizacionales según Koontz y Weihrich (2006) son los fines que se persiguen por medio de una actividad, de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

Cuando una organización se propone construir sus metas para concretar su misión, visión u objetivos, tendrá una mayor claridad de los aspectos que debe considerar a corto, mediano y largo plazo, a partir de las operaciones diarias que en la misma se realizan.

Para Hill y Jones (2009) las metas organizacionales bien construidas deben tener al menos cuatro características, las cuales deben ser precisas y medibles, referidas a temas esenciales, desafiantes aunque realistas, y tiene que indicar el periodo en que deben ser alcanzadas. A continuación se presenta una descripción de cada una de las características definidas por dichos autores, a fin de explicar con mayor detalle los aspectos que deben contener el diseño de una meta:

- **Precisas y medibles:** dan a los administradores un parámetro o estándar con el que puedan juzgar su desempeño.
- **Referidas a temas esenciales:** los administradores deben seleccionar las principales metas para evaluar el desempeño de la compañía.
- **Desafiantes aunque realistas:** dan a los empleados un incentivo, para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización.
- **Especifican el período en el que deben alcanzarse, cuando es apropiado:** especificar el tiempo indica a los empleados que, para tener éxito, la meta debe lograrse en una fecha determinada, no después de ella. Las fechas límite, pueden generar una sensación de urgencia para alcanzar la meta y actuar como motivador. Sin embargo, no todas las metas deben estar sujetas a limitaciones temporales.

Para Coulter y Robbins (2000), las metas corresponden a los resultados deseados para los individuos, grupos u organizaciones enteras. Ellos marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y forman los criterios frente a los cuales es posible medir los logros reales.

Es importante tomar en consideración que las metas establecidas pretenden alcanzar el logro de un aspecto específico y que el alcance del conjunto de metas contribuye a la consecución de los objetivos definidos por la organización.

La formulación de las metas deben tener características específicas las cuales deben permitir ser claros y concisas, medibles, flexibles, motivadores, entre otros aspectos, de manera tal que permitan a los colaboradores de la organización contar con parámetros necesarios para analizar la consecución de los objetivos.

2.3.2.7. Estrategias

Para Hellriegel y otros (2006), las estrategias son los cursos de acción principales (elecciones) seleccionados y puestos en práctica para lograr una o más metas.

Asimismo, señala que las estrategias se elaboran en tres niveles primarios:

La estrategia en el nivel corporativo: se centra en los tipos de negocios en los que desea entrar la empresa, formas de adquirir o renunciar a negocios, asignación de recursos entre los negocios y formas de desarrollar el aprendizaje.

La estrategia en el nivel de negocios: se refiere a los recursos asignados y a las acciones emprendidas para lograr las metas deseadas al servir a un mercado específico con un conjunto de bienes o servicios, o ambos, muy interrelacionados.

La estrategia en el nivel funcional: se refiere a las acciones y compromisos de recursos establecidos para las operaciones, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, servicios legales, contabilidad, y otras áreas funcionales de la organización.

De conformidad a lo mencionado por Rodríguez (2004), las estrategias permiten a la organización adaptarse al entorno cambiante. Para que sobreviva la organización es esencial que sea viable la estrategia, que tome en cuenta las habilidades de la organización así como de las otras oportunidades y amenazas que presenta el ambiente.

Sobre este tema, López (1998), indica que las estrategias se presentan como programas generales de acción y utilización de recursos, para conseguir los objetivos generales a largo plazo en una planificación.

2.3.2.8. Cronogramas

Parafraseando lo mencionado por Suárez y otros (2002), sobre una concepción general de lo que consiste realizar un cronograma, indica que es un documento que contiene una tabla, gráfica o diagrama del plan de trabajo, donde se numera por escrito las tareas que se van a llevar cabo y asignar a cada una de ellas el tiempo real que de acuerdo a las circunstancias se necesita para cumplirlo.

Es importante conocer la concepción sobre la adecuada elaboración de un cronograma, la cual según Rodríguez (2005) el cronograma es una presentación del programa de actividades, que facilita realización y el control del avance de la investigación; los elementos básicos que la constituyen son las actividades y los tiempos de realización, los cuales se detallan a continuación:

- Actividades; para organizar las actividades es necesario considerar las etapas del proceso de investigación, con el fin de seguir una secuencia lógica.

-
- Determinación del tiempo; para la fijación del tiempo de realización de cada actividad, se considera el criterio del investigador, que se basa en el esfuerzo individual y colectivo que está dispuesto a realizar.

En todo proceso administrativo es importante contar con un cronograma de actividades que permita organizar de manera secuenciada cada paso o tarea a realizar en un tiempo estimado. De igual manera, así lo plantea Cohen (2003), donde señala que tener un cronograma estricto y bien planeado ahorrará tiempo y dinero, y mejorará del trabajo.

Tamayo (2004) señala que el cronograma es la descripción de las actividades en relación con el tiempo en el cual se van a desarrollar, lo cual implica, primero que todo, determinar con precisión cuáles son esas actividades, a partir de los aspectos técnicos presentados en el proyecto.

2.3.2.9. Presupuestos

Con respecto a la noción de este concepto, se puede tomar en consideración lo mencionado por Robbins y Coulter (2005), donde un presupuesto es un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas. Entre las sugerencias para mejorar la elaboración de presupuestos, se recomienda que el mismo sea flexible, que se coordine la elaboración de presupuestos con toda la organización, cuando sea apropiada utilizar software de presupuestos y planeación.

Para Besley y Brigham (2008), la elaboración del presupuesto es un plan que detalla los flujos de ingreso y egreso proyectados durante algún periodo futuro, es decir es un proceso de planear y evaluar gastos en activos cuyos flujos de efectivo se espera que se extiendan más allá de un año.

2.3.3. Organización

En lo correspondiente al desarrollo de aspectos relacionados con esta función administrativa, se tomará en consideración la definición de organización como tal, y además

otras concepciones como administración, análisis administrativo, manuales administrativos, diseño de la estructura organizacional, tipos de organización, organigramas, procesos y procedimientos, diagramación de procesos, administración del talento humano, puestos de trabajo, división del trabajo, especialización del trabajo y distribución en planta. .

Según lo mencionado por Hellriegel y otros (2006), la organización es el proceso de definir quiénes tomarán las decisiones, quién realizará qué trabajos y tareas, y quién le reportará a quién en la compañía. Además indican que organizar implica crear una estructura con el establecimiento de departamentos y descripciones de funciones.

En términos generales, Benjamín (2009) señala que el término organización tiene diferentes acepciones y cada una de ellas se utiliza en función del significado, contexto o sentido que se le quiere dar. Si el concepto se quiere ver como parte del proceso administrativo, es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar las facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional.

Para Koontz y otros (2008), el concepto de organización corresponde a una estructura intencional, formalizada de roles o posiciones, de igual manera puede ser utilizada en todos los ámbitos ya sea en lo empresarial, sector público, social, deportivo, familiar, etc.

Ferrel y Hirt (2004) describen que este concepto consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

Adicionalmente el término organización se relaciona con un instrumento o medio para trabajar o hacer algo, según Fernández y Sánchez (1997), asimismo, señalan que existen diferentes definiciones o conceptos usuales de organización, entre los cuales se

destacan elementos como conjunto de individuos o grupos interrelacionados, definición de objetivos que se persiguen de un modo intencionado, como una especialización y diferenciación funcional, o bien como una coordinación racional e intencionada.

Por su parte, Robbins y Coulter (2005) indican que organización consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Para efectos de esta investigación, se va a tomar en consideración el concepto de organización definido por Benjamín, en el que se procederá a analizar la Central Radiocomunicaciones y Emergencias como una organización, a fin de conocer la forma en que se administran los recursos, la cultura organizacional y las relaciones con otras unidades dentro de la estructura organizacional en que se encuentra a nivel institucional.

2.3.3.1. Tipos de organización

Para Porret (2008), existen dos tipos de organización, las cuales son clasificadas como formales e informales, sus características se describen a continuación:

Formales: Aquellas que se distinguen por tener una estructura bien definida, con cierta tendencia a la rigidez, la línea de autoridad clara, se rigen por normas preestablecidas y delimitadas, tienen vocación de perduración en el tiempo y sus miembros son plenamente conscientes de estar insertos en ellas. Generalmente se hallan identificadas por organigramas, manuales de funciones, representaciones gráficas, marcas, logotipos, siglas, etc.

Informales: Aquellas que están escasamente organizadas, poco delimitadas, nacen generalmente de manera espontánea y en buen parte de las ocasiones, no acostumbran a tener definido el tiempo previsto de duración, sus miembros con cierta frecuencia, ni saben si pertenecen a ellas, la comunicación es muy fluida y son muy flexibles.

Con el propósito de ilustrar de mejor manera lo planteado por Porret (2008), se presenta la siguiente figura, la cual indica de manera resumida las características de los tipos de organizaciones formales e informales:

Ilustración 3: Cuadro comparativo de las organizaciones formales/informales

ORGANIZACIÓN FORMAL	ORGANIZACIÓN INFORMAL
Determinada por la dirección de la organización	No determinada por la organización formal
Estructurada Rígida Definida Durable Normas formales	Débil Flexible Poco definida Espontánea Normas tácitas

El cuadro expresa extremos, pero en la práctica pueden existir modelos híbridos que hagan difícil su encuadre.

Fuente: (Porret, 2008).

Da Silva (2002), señala en su obra en los tipos de organización según Etzioni, donde menciona que dicho autor clasificó a las organizaciones, a partir de una estructura de consentimiento como coactivas, remunerativas o normativas, las cuales se describen a continuación:

Las coactivas, son aquellas en las que la coacción es el medio principal para controlar a sus miembros, a la vez que la orientación de estos se caracteriza por una gran alienación. Así como ejemplo existen los campos de concentración, las cárceles, hospitales de enfermos mentales, etcétera.

Las remunerativas, son aquellas que emplean las recompensas materiales como el principal medio para controlar a sus miembros y, en ellas, éstos determinan su nivel de involucramiento para sacar mayor beneficio. Este tipo de involucramiento es característico de organizaciones industriales, laboratorios de investigación, actividades comisionadas, etc.

Las normativas, son aquellas en las que el involucramiento moral y la aceptación social son la principal fuente de control, mientras que la orientación de los participantes se caracteriza por su gran involucramiento con la organización. Por ejemplo se encuentran las entidades religiosas, las organizaciones de justicia y las asociaciones médicas.

2.3.3.2. Administración

Koontz y otros (2008) plantea que la administración es un proceso que implica el diseño y mantenimiento de un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.

Por su parte Robbins y Coulter (2008) complementan esta definición al incluir la necesaria coordinación de las actividades de trabajo entre esos grupos, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Tomando como referencia una perspectiva un poco más amplia Chiavenato (2004) señala, la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Para Hitt y otros (2006) la administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Asimismo Oliveira (2002) indica que administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.

De lo anterior, se puede inferir que necesariamente se está administrando desde el mismo momento en que se deben tomar decisiones en función de la necesidad de optimizar el uso de los recursos disponibles en una institución, de manera que se puedan aprovechar y garantizar el logro de los objetivos planteados por la unidad.

2.3.3.3. Análisis administrativo

Según lo mencionado por Varela (2001), el análisis administrativo tiene como objetivo central definir las necesidades de perfil de grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras, y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, y, claro está, en la posibilidad de contar con todos estos elementos.

Asimismo Flórez (2007), señala que el análisis administrativo tiene como objetivo central definir las necesidades de perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos.

Es importante tomar en consideración, lo planteado por Flórez (2007), ya que señala que el análisis administrativo contiene elementos muy similares a los del proceso administrativo (organización, administración, dirección y control), donde se puede relacionar la organización con el perfil del grupo empresarial y de personal, la administración con las políticas de personal y participación del grupo, el concepto de dirección está directamente relacionado con las estructuras y los estilos de dirección, y el control, tiene relación con la definición de mecanismos de control, mencionado con este autor.

De una manera más general lo señala Toro (2007), el cual indica que el análisis administrativo señala las necesidades de estructura administrativa y de personal que el proyecto exige y las posibilidades reales de satisfacerla.

2.3.3.4. Manuales administrativos

Como parte de la concepción del análisis administrativo presentado en el enunciado anterior, es importante tomar en consideración los manuales administrativos, es lo que según Hernández (2007), señala que un manual es un libro que se tiene a la mano. Es un

documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Asimismo indica que es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas.

Para Rodríguez (2002), los manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro el campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como la de las unidades que la constituyen. La necesidad de contar con manuales administrativos se ha hecho imperativo, no solo por un ordenamiento, o por la moda, sino al creciente volumen de las operaciones, al incremento de personal, a la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas.

Adicionalmente, en la obra de Eyssautier (2006), se puede conocer otro tipo de concepto asignado a los manuales administrativos, los cuales son cuerpos sistemáticos que indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. El propósito fundamental de los manuales, es el de instruir a los miembros de la organización, acerca de aspectos como funciones, autoridad, normas, procedimientos, políticas, objetivos, etcétera.

2.3.3.5. Diseño de la estructura organizacional

En esta función administrativa es importante tomar en consideración el diseño de la estructura organizacional, un ejemplo de éste es la concepción definida por Guerra (2002), en el que el diseño de la estructura organizacional consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y los objetivos de la empresa, la administración del personal, la tecnología empleada y las tareas de la organización.

Según Robbins y Coulter (2005), existen tres diseños organizacionales tradicionales, los cuales se indican a continuación:

Estructura simple, es un diseño con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una persona y poca formalización. Esta estructura la usan con mayor frecuencia, las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma persona.

Estructura funcional, es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización.

Estructura de divisiones, es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones de negocios separadas. En este diseño, cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad.

Al conocer y estudiar estos tipos de estructura planteados por Robbins y Coulter (2005), se buscará determinar cuál o cuáles de estos diseños se ajusta más a la estructura de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias, tomando en consideración diferentes elementos como tamaño de la unidad, cantidad de funcionarios, tipos de procesos y funciones asignadas, entre otros.

Continuando con el análisis de la obra expuesta por Robbins y Coulter (2005), se señala que adicional a los diseños de estructura organizacional tradicionales, se establecen otros tipos de diseños organizacionales contemporáneos, los cuales son estructura de equipo, estructura de proyecto de matriz, estructura sin límites y estructura de organización que aprende.

Para Palacios (2002) la estructura organizacional consiste en la agrupación de aquellas actividades afines en forma coherente, darles una denominación y un nivel

jerárquico, de acuerdo con la importancia relativa de sus respectivas funciones y establecer las relaciones entre los mismos, a efectos de alcanzar los objetivos específicos que contribuyan a la consecución de la finalidad de la organización. Es por tanto, la visión del trabajo de acuerdo a la especialización de cada área o sector.

En razón de lo anterior, la estructura organizacional corresponde a las diferentes maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización. En el caso específico de la CCSS, a nivel interno existe una división de las funciones según sus niveles jerárquicos, las cuales se encuentran clasificadas de conformidad a las responsabilidades en Gerencias, Direcciones, Áreas y Sub-Áreas de Sede.

Para Lusthaus y otros (2002), la estructura organizacional se entiende como la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.

Adicionalmente, Villalobos y Marín, (2007) conceptualizan la estructura organizacional como un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones; por lo tanto, al definir la misma, debe permitirse una relación racional y eficiente entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos) y las funciones asignadas al personal de la organización, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con la misión para la cual fue creada.

Vale la pena resaltar lo referente a que la estructura organizacional es la visión del trabajo de acuerdo a la especialización de cada área o sector, asimismo, así como la relación existente entre los recursos disponibles y las funciones asignadas al personal, en busca de los objetivos de la organización.

2.3.3.6. Organigramas

Dentro del diseño de la estructura organizacional se encuentra la elaboración y definición de los organigramas de cada organización, en el que Pino y otros (2008), señalan que el organigrama es la representación gráfica de la organización de la empresa. Consiste en un gráfico que representa la estructura de una empresa, así como la interdependencia entre sus departamentos y servicios.

Asimismo indican que el organigrama tiene gran importancia tanto para la empresa como para el exterior, ya que permite analizar la organización existente y detectar los defectos posibles en la asignación de funciones.

Adicionalmente, estos autores señalan que para elaborar un organigrama de la forma más adecuada se debe tomar en consideración lo siguiente:

Deberá ser elaborado por los responsables de la empresa, de esta forma la estructura de la misma será aceptada más fácilmente.

Se evitará la subjetividad en la asignación de personas para desempeñar las funciones correspondientes, por lo que deberá pensarse primero en las características y necesidades del puesto y después en la persona más idónea para ocuparlo.

La jerarquía se establecerá de forma clara, concreta y concisa.

Permitirá una continua evolución de la estructura empresarial, aprovechando los cambios existentes en la misma.

De igual manera señalan que los organigramas pueden ser de dos tipos verticales u horizontales, según se demuestra en la siguiente figura:

Ilustración 4: Organigrama Vertical y Horizontal



Fuente: (Pino, Pino y Sánchez. 2008).

Para efectos de esta investigación, se tomará como referencia el organigrama vertical, a fin de ilustrar de manera más clara y concisa la estructura de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, además de que a nivel institucional este es el tipo de organigrama que se utiliza para establecer los distintos niveles jerárquicos establecidos en la organización.

En relación a este tema, Pino y otros (2008) indica que en el organigrama vertical a medida que asciende a niveles superiores, mayor autoridad y responsabilidad; al descender, la autoridad y responsabilidad también van disminuyendo. En el caso de los organigramas horizontales, la autoridad va de derecha a izquierda, cuanto más a la izquierda se encuentre la figura correspondiente, mayor es su autoridad.

Para Cohen (1991), los organigramas de empresas o de departamentos se pueden usar para informar a las personas ajenas a la empresa, a los nueva incorporación a la misma y a aquellos que asumen un nuevo puesto dentro de ella; para reflejar las relaciones

formales dentro de la compañía, para indicar los canales de comunicación dentro de la empresa, y como punto de partida para un cambio organizativo.

En el caso de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias, es importante tomar en consideración el diseño de un organigrama que permita definir las relaciones internas, y además los diferentes niveles de toma de decisiones, de responsabilidad y autoridad.

2.3.3.7. Procesos y procedimientos

Para Palacios (2002) el concepto de proceso es el conjunto de procedimientos interrelacionados entre sí que buscan la obtención de un objetivo. Es decir, los procesos se identifican en los subsistemas operativos y guardan una estrecha relación con la obtención de los objetivos que se señalan en la planificación institucional.

Palacios (2005), señala que los procesos pueden ser entendidos como el conjunto de procedimientos, secuenciados, interrelacionados y cronológicamente dispuestos, con una naturaleza propia y definida, cuya principal característica es la búsqueda de los objetivos organizacionales, directa o indirectamente.

Adicionalmente, Villalobos y Marín (2007), conciben que los procesos buscan alcanzar los objetivos a través de las realizaciones propiamente dichas, motivo por el que la estructura administrativa resulta de la conformación de estos. Asimismo, estos autores señalan la percepción de Karl Ettinger, la cual consiste en que un proceso es la serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un material o procedimiento de una fase a otra, para llegar a completarlos.

En la obra de Pérez (2010), se señala la concepción de proceso según la norma ISO 9000, la misma consiste en el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Sobre esto se indica que es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

A continuación se presenta una figura en la que se ilustran los diferentes elementos presentes en un proceso.

Ilustración 5: Concepto de proceso



Fuente: (Pérez. 2010).

Según Pérez (2010), todo proceso tiene tres elementos, los cuales se destacan a continuación:

Input (entrada principal), es un producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido.

Secuencia de actividades, propiamente precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo, así como su respectivo método de trabajo.

Output (salida), es el producto que va destinado a un usuario o cliente.

Para Alarcón (1999) el concepto de procesos consiste en un conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente. Dichas actividades están relacionadas unas con otras e integradas de manera coherente y terminan con la entrega del producto o servicio al cliente.

El investigador Palacios (2002) señala que procedimiento es el conjunto o sucesión de tareas secuenciadas (conocidas también como pasos) ampliamente vinculadas cronológicamente dispuestas, que precisan la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién le corresponde el desarrollo de las tareas.

De conformidad a lo indicado por Hellriegel y Slocum (2009), los procedimientos son secuencias de pasos, previamente establecidos, que los gerentes y los empleados deben seguir para desempeñar sus tareas y lidiar con los problemas.

Adicionalmente, Stoner y otros (1996), señalan que procedimiento corresponde a un plan establecido que contiene lineamientos detallados para manejar actos de la organización que se presentan con regularidad.

Una percepción similar es la señalada por Coulter y Robbins (2000), en la que indican que los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

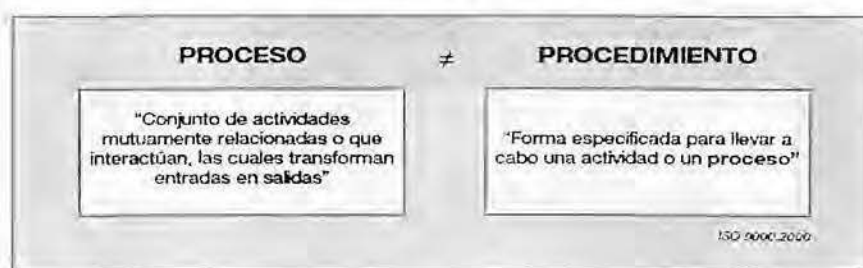
Palacios (1998) expone que los procedimientos son en esencia formas de actuación preestablecidas con el fin de orientar a los miembros de la organización en la ejecución de sus tareas, actividades y acciones específicas.

Para Beltrán y otros (2002) existe una diferencia entre procesos y procedimientos, para lo cual indican que los procedimientos documentados han servido y sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de

actividades, centrándose en la forma en la que se debe trabajar o que se deben hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea. Por otra parte, señalan que un proceso transforma entradas en salidas, lo que acentúa la finalidad de las actividades que componen dicho proceso.

Para ilustrar esta manera de exponer la diferencia entre procesos y procedimientos se presenta la siguiente figura:

Ilustración 6: Diferencia entre proceso y procedimiento



Fuente: (Beltrán y otros 2002)

Tomando en consideración estas percepciones se puede determinar para efectos de esta investigación, que los procesos están compuestos por una serie de procedimientos, en busca de un objetivo de la organización. Asimismo, los procedimientos corresponden al conjunto de actividades o acciones específicas realizadas en una secuencia de pasos para el desarrollo de producto o servicio, con una metodología particular y un responsable para el desarrollo de cada actividad.

2.3.3.8. Diagramación de los procesos y procedimientos de trabajo






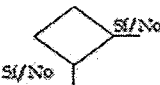



Es importante indicar que para efectos de esta investigación se tomará como referencia para la diagramación de procesos y procedimientos la nomenclatura establecida por la Norma ANSI, para lo cual el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en su "Guía para la elaboración de diagramas de flujo", explica de la siguiente manera:

➤ *Norma American National Standard Institute (ANSI)*

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense, es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estado Unidos.

La simbología que ha desarrollado ANSI para la elaboración de diagramas de flujo es la siguiente:

Ilustración 7: Simbología ANSI

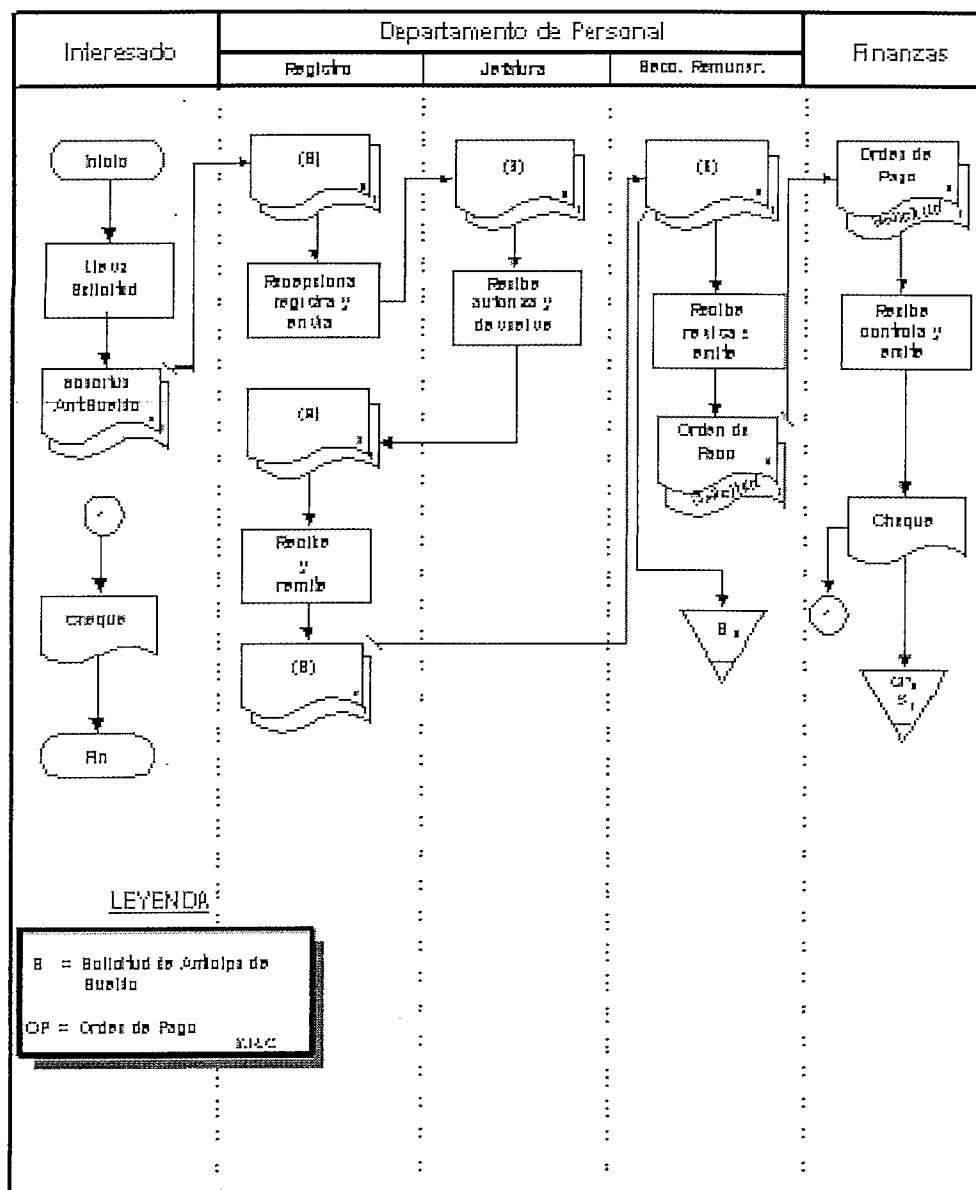
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2009

➤ *Diagrama de flujo con simbología ANSI*

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, expone el siguiente ejemplo de diagrama de flujo utilizando la simbología de la Norma ANSI.

Ilustración 8: Ejemplo de diagrama de flujo con simbología ANSI



Fuente: Guía para la elaboración de diagramas de flujo- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2009.

Adicionalmente, Heizer y Render (2004), señalan que existen cuatro herramientas que ayudan a comprender las complejidades del diseño y rediseño del proceso, las cuales

corresponden a diagramas de flujo, gráfica de la función-tiempo, diagramas del proceso y diseño preliminar del proceso. Los mismos se explican a continuación:

Diagrama de flujo, es un esquema o un dibujo del movimiento de los materiales, productos o personas. Estos diagramas ayudan a entender, analizar y comunicar un proceso.

Gráfica de función-tiempo, es un diagrama de flujo al que se le agrega tiempo en el eje horizontal. Este tipo de análisis permite que los usuarios identifiquen y eliminen desperdicios, como pasos de más, duplicidades y demoras.

Diagramas de proceso, comprenden símbolos, tiempo y distancia, con la finalidad de ofrecer una forma objetiva y estructurada para analizar y registrar las actividades que conforman un proceso.

Diseño preliminar del servicio, es una técnica de análisis del proceso que se presta para enfocarse en el cliente y en la interacción del proveedor con el cliente.

2.3.3.9. Administración del recurso humano

En el presente trabajo final de graduación se realizará un diagnóstico del recurso humano de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, para lo cual es importante conocer distintas percepciones que permitan contar con mayor cantidad de elementos de juicio para efectuar dicho diagnóstico.

Para Mondy y Noe (2005), la administración de recursos humanos (ARH) es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Asimismo, señalan cinco áreas funcionales que hacen eficaz la ARH, las cuales se detallan a continuación:

Proceso de empleo: a través de este proceso las organizaciones se aseguran de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos.

Desarrollo de recursos humanos: es una función importante de la ARH que consiste no solo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.

Compensaciones y beneficios: un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales.

Seguridad social y salud: la seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados.

Relaciones laborales y con empleados: cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como relaciones industriales, que se encargan de la negociación colectiva.

Robbins y Decenzo (2002) señalan que la administración de recursos humanos en la función de la administración que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes.

Para Rodríguez (2007), la administración de recursos humanos consiste en la planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones. Entre sus principales objetivos se encuentra regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales

de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.

De similar manera lo plantea Dessler (2004), el cual señala que la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para mejorar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas en el trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

De lo anterior, se puede determinar que la administración de recursos humanos es todo un proceso de gestión, en el que involucra el desarrollo de diferentes actividades como el reclutamiento y selección, capacitación y formación de personal, evaluaciones, remuneración y bonificaciones, así como la promoción de un ambiente laboral óptimo para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

2.3.3.10. Puestos de trabajo

El diseño de los puestos de trabajo sirve para fijar las actividades a realizar en el mismo, según lo explica De Miguel (2005), adicionalmente señala que es importante por dos motivos, ya que agrupa las actividades de forma razonable, buscando la eficiencia de la organización, y también porque puede influir sobre la motivación de los empleados.

De igual manera señala que existen cuatro principales planteamientos para el diseño de puestos, los cuales son simplificación, rotación, ampliación y enriquecimiento. En este sentido, De Miguel explica cada uno de los planteamientos de la siguiente manera:

Simplificación: con la simplificación se busca que sólo se haga en el puesto de trabajo un número de tareas muy reducido.

Rotación: la rotación de puesto es el cambio periódico de los trabajadores en un conjunto de puestos de acuerdo con un orden planificado. Se pretende reducir la monotonía que se da en los puestos simplificados.

Ampliación: la ampliación del puesto supone aumentar el número de tareas realizadas en el mismo. Lo que busca es un trabajo más estimulante.

Enriquecimiento: se pretende transformar los trabajos rutinarios en otros más motivadores, dando para ello más responsabilidad, autonomía y "feedback".

En el mismo orden de ideas, en la obra de Valenzuela y Ortiz (2004), señalan la importancia de efectuar un análisis de puestos descrita por Reyes Poncé (2003), la cual indican que la técnica de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas, ya que para organizar eficazmente el trabajo, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y "las actitudes que se requieren para hacerlo bien".

Asimismo, dichos autores ven el análisis de los puestos de trabajo como una necesidad legal, argumentando en todo trabajo existen dos partes, por un lado la organización (el patrono) y por otro lado el trabajador. De igual manera, ven esta percepción como una necesidad social cuando se refiere a que en toda organización hay relaciones existentes entre los seres humanos, ya que el individuo pasa la tercera parte del día dentro de la organización, lo que propicia que al convivir con otras personas se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o social. Igualmente, ven el análisis de puestos como una necesidad de productividad, en la medida en que es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante, por lo que los altos directivos se preocupan por contar con recurso humano capaz de desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo.

Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, Olleros (2005), señala que poseer un exacto conocimiento del puesto de trabajo es indispensable para iniciar correctamente un proceso de selección de personal, ya que si dicho proceso lo va a llevar a cabo la misma empresa o bien por consultores externos, siempre se impone un análisis del puesto y de su entorno.

Adicionalmente, Olleros (2005) señala que los análisis y descripciones de puesto son útiles para una gran variedad de aplicaciones en el campo de la función de personal: selección, orientación profesional, planificación de carreras, valoración de puestos de trabajo, evaluación del desempeño, formación, seguridad e higiene, clasificación de puestos, entre otros.

Fernández (1995) describe en su obra que los puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo que conlleva al desarrollo de un Análisis de Puestos de Trabajo (ATP). Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe.

Es importante indicar que Fernández hace referencia a las siglas APT, cuyo significado es Análisis de Puestos de Trabajo, el cual lo define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo a nivel de las operaciones, acciones y movimientos.

➤ ***Métodos y técnicas***

De conformidad al estudio de los puestos de trabajo realizado por Roig (1996), indica que existen dos grupos de métodos y técnicas utilizados comúnmente en este tipo de análisis, los cuales son los métodos directos o clásicos y los métodos indirectos, los mismos se describen en el siguiente párrafo.

Los métodos directos o clásicos, comprenden todos aquellos sistemas, procedimientos y técnicas de estudio o de análisis de los puestos de trabajo, que permiten obtener un conocimiento directo e inmediato de la estructura, funcionamiento e implicaciones o exigencias del puesto, ya sea observando, registrando y anotando en el mismo lugar de trabajo, todas y cada una de las operaciones, actividades, tareas y cometidos o funciones que ejecuta el operario o empleado del puesto de trabajo.

Entre estos métodos directos se destacan:

Métodos interrogativos (técnica de la entrevista y técnica del cuestionario).

Métodos de observación (directa, inmediata, de suficiente duración, integra, objetiva, contrastada, reservada o discreta y aceptada por los empleados).

Los métodos indirectos, comprenden todos aquellos sistemas, procedimientos y técnicas que pretenden deducir, de forma indirecta el tipo de tareas y exigencias o implicaciones de los distintos puestos de trabajo que se van estudiar a través de observaciones de incidentes, de fallos, de errores, de reacciones con simuladores, entre otros.

Roig (1996), divide este método en tres grupos:

Técnicas de registro y análisis de errores, registra y sistematiza conductas omitidas, las actividades mal realizadas, errores y fallos cometidos.

Los métodos de análisis funcional de los puestos como sistemas, dos clases de funciones y relaciones, intrasistémicas o intragrupalas (dentro de cada grupo, subgrupo, subsistema) y extrasistémicas o intergrupales (entre los distintos grupos que conforman una organización y entre cada organización o institución).

Los métodos de simulación, se lleva a cabo a través de simuladores o puestos artificiales, que son modelos físicos o maquetas que reproducen lo más exactamente posible y en su totalidad el puesto real.

2.3.3.11. División del trabajo

Una vez realizado un estudio de los puestos de trabajo presentes en la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias, se considera relevante determinar si existe una

división del trabajo, y si la misma responde a los objetivos y metas planteadas por el departamento. Por lo que se describe de manera diferentes percepciones de la división del trabajo, a fin de que la misma se pueda comprender y de esta manera desarrollar una propuesta de división del trabajo en la CRE.

De conformidad a lo indicado por Hellriegel y Slocum (2009) la división del trabajo se refiere a las distintas formas de dividir las tareas y el trabajo para poder alcanzar las metas. Asimismo, se supone que cuantas menos tareas desempeñe una persona, tanto mejor se espera que lo haga. No obstante, un incremento continuo de la división del trabajo puede llegar a ser contraproducente, ya que los empleados que sólo desempeñan trabajos simples y rutinarios, que requieren pocas habilidades, se sentirán aburridos y frustrados.

Para Rodríguez (2002), la división del trabajo definirse como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo cual da lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Asimismo, para la organización significa la base que permite determinar las distintas actividades que se van a realizar, así como los deberes y las relaciones que existen entre ellas.

En la obra de Gilli (2007), se mencionan los principales antecedentes relacionados con la división del trabajo, donde señala que Adam Smith en 1776, es el primero que hace mención a la división del trabajo como base del aumento en la productividad. Posteriormente, Frederick Taylor, al considerar la importancia de observar y estudiar el trabajo en forma sistemática, propone la división del trabajo como base de la especialización y del aumento de la productividad. También es uno de los principios planteados por Henri Fayol en 1976, y tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

En este sentido, se considera importante para el desarrollo del presente proyecto que se efectúe un análisis, si en la actualidad existe una división del trabajo en la CRE, en caso de que exista se pretende determinar si la misma se enfoca en razón de los concepciones mencionadas con anterioridad.

2.3.3.12. Especialización del trabajo

Para Robbins y Decenzo (2002) la especialización del trabajo es un componente de la estructura de la organización que implica que cada una de las distintas personas desempeña sólo uno de los pasos de un trabajo, en lugar de que una sola realice todo el trabajo; de manera que se hace uso eficiente de las diversas habilidades que poseen las personas.

Adicionalmente Robbins (2004), en otra de sus publicaciones señala sobre esta concepción como el grado en que las tareas de la organización estén divididas en puestos de trabajo, es decir, que en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta.

Una concepción importante sobre especialización del trabajo es la que menciona Mintzberg (2005) indicando que el mayor tamaño de una organización crea una mayor especialización del trabajo dentro de las unidades, y ambos factores crean primero una mayor diferenciación entre unidades, y subsecuentemente más niveles jerárquicos.}

Para efectos de esta investigación, se tomará en consideración si en la CRE hay una especialización del trabajo, en función de las distintas labores realizadas en la unidad. En este sentido, la especialización del trabajo se puede concebir como división de las diferentes actividades y tareas que se desarrollan en un centro de trabajo, donde cada colaborador se especializa en un área o un tema específico de un proceso de producción o de un servicio.

2.3.3.13. Distribución en planta

Como complemento al análisis de puestos que se pretende realizar, así como el estudio de la división del trabajo y la especialización del trabajo que se realiza en la CRE, se considera relevante efectuar un análisis de la distribución en planta de la unidad, en función del proceso y procedimientos ejecutados, para lo cual se tomará en consideración la siguientes referencias para el desarrollo de dicho análisis.

Para De la Fuente y Fernández (2005), la distribución en planta consiste en la ordenación física de los factores y elementos industriales que participan en el proceso productivo de la empresa, en la distribución del área, en la determinación de las figuras, formas relativas, y ubicación de los distintos departamentos.

De la Fuente y Fernández (2005), señalan que dependiendo del tipo de producción de la empresa la distribución podrá realizarse de cinco tipos distintos, los cuales se describen a continuación:

- a. Distribución de proyecto singular, referida al conjunto de actividades en algunos casos de carácter irreplicable que tienen lugar como consecuencia de proyectos de alta envergadura.
- b. Distribución de posición fija, se usa cuando el producto es demasiado grande o engorroso para moverlo a lo largo de las distintas fases del proceso.
- c. Distribución por grupos autónomos de trabajo, se usa cuando los volúmenes de producción para cada producto particular no son suficientes como para justificar una distribución del producto, mientras que si se agrupan en forma lógica ciertos productos en familias, la distribución de producto puede ser adecuada para cada familia.
- d. Distribución basada en el producto, se utiliza en procesos de producción en los cuales a maquinaria y los servicios auxiliares fluyen directamente desde una estación de trabajo a la siguiente.
- e. Distribución basada en el proceso, la maquinaria y los servicios se agrupan según características funcionales, esta se emplea cuando " existe un bajo volumen de producción de numerosos productos desiguales.

En el caso particular de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, el tipo de distribución en planta que podría utilizarse es la distribución basada en el proceso, donde todo el equipo se agrupa según las características funcionales, además tomando en consideración la diversidad de incidentes o eventos que son atendidos en la unidad donde se relaciona con una producción de productos desiguales.

Boria y García (2005), señalan que la distribución en planta consiste en determinar la mejor disposición de los diferentes elementos que componen el proceso productivo, de manera que se consigan los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible. Trata básicamente de decidir cuál será la mejor disposición de los talleres o lugares de trabajo, de forma que se reduzcan distancias a recorrer y que el costo de manipulación de los materiales sea mínimo.

De esta manera Suñé y otros (2004) señalan que la distribución en planta persigue optimizar la ordenación de las máquinas, personas, materiales y servicios auxiliares de manera que el valor añadido por la función de producción sea máximo. Señalan que a través de la distribución en planta se pretende minimizar el manejo de materiales para que el tiempo de transporte sea mínimo, a fin de reducir los costes de movimiento de materiales, ya que se utilizan máquinas y personas para realizar esta actividad, además busca reducir las pérdidas en los productos sensibles al transporte, ya que cuanto más se transportan los productos van a producir más deterioro.

Adicionalmente, con la distribución se pretende utilizar el espacio disponible de la mejor forma posible, donde las instalaciones deben ser un adecuado equilibrio entre la prestación de un servicio fácil y rápido, y un flujo eficiente de materiales e información para las operaciones internas.

2.3.4. Dirección

En lo correspondiente al desarrollo de aspectos relacionados con esta función administrativa, se tomará en consideración la definición dirección como tal, y además otras concepciones como desempeño organizacional, optimización, estandarización, productividad, eficiencia, eficacia y cultura organizacional.

De conformidad a lo mencionado por Hellriegel y otros (2006), la dirección implica lograr que otros realicen las tareas necesarias motivándolas a lograr las metas de la organización; señalan además que la dirección no sólo se hace después de que terminan la planeación y la organización; es un elemento crucial de esas funciones.

Según Rodríguez (2003), en la dirección se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se lleven a cabo las decisiones que corresponden a las actividades propuestas y organizadas. Señala además que, para dirigir hay que inducir a los demás a realizar los planes que se han trazado y a que se mantengan dentro de los límites impuestos por el organismo.

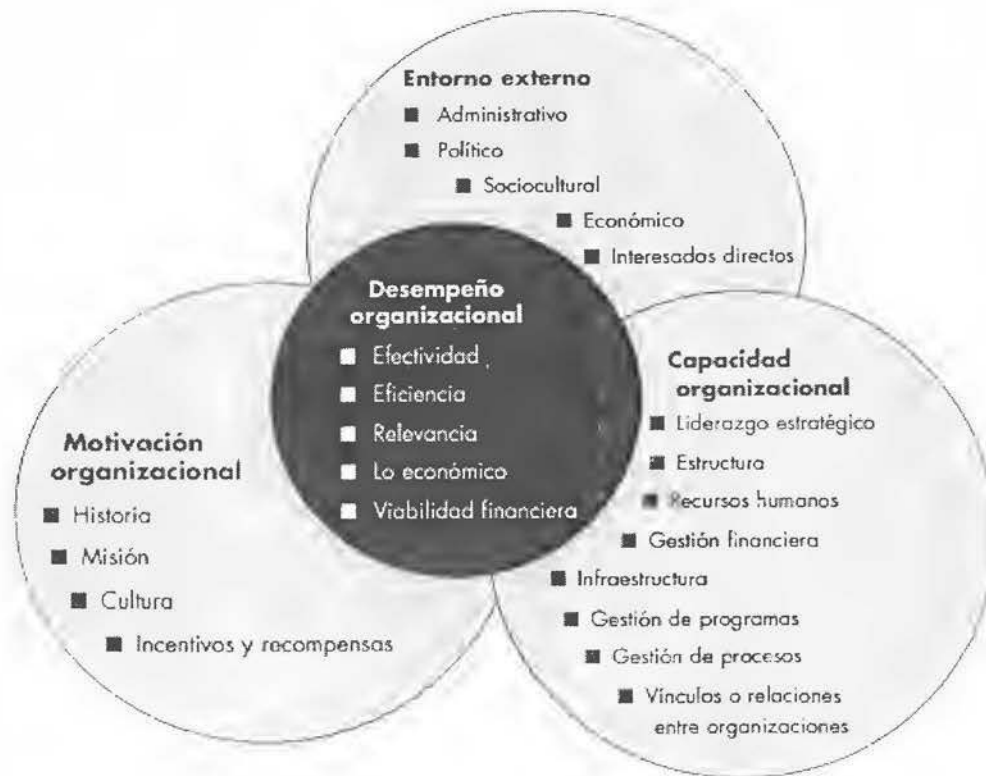
Para Stoner y otros (1996), dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Señalan además que la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planeación y la organización.

2.3.4.1. Desempeño organizacional

Para Lusthaus y otros (2002), la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas. La efectividad y la eficiencia en una época constituían los conceptos estándares utilizados para determinar el desempeño organizacional. Sin embargo, desde los años setenta han surgido otras numerosas variables relacionadas con el desempeño organizacional, como la moral, la innovación, el recambio de personal, la adaptabilidad y la orientación al cambio.

En la siguiente figura se ilustran los diferentes factores que inciden en el desempeño organizacional:

Ilustración 9: Factores del desempeño organizacional



Fuente: (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván. 2002).

Para Fuentes y Hurtado (2002), el desempeño es un término abundantemente utilizado dentro de la literatura de las organizaciones, sin embargo, el concepto, el nivel de análisis y la medición presentan una gran ambigüedad. Bajo la denominación de desempeño organizacional podemos encontrar la productividad, la satisfacción de los empleados, la rentabilidad, la eficiencia, etc. El desempeño es un concepto multidimensional y un único ítem puede no ser capaz de proporcionar una adecuada comprensión de las implicaciones de otros conceptos de interés en el mismo.

Una concepción similar es la que presenta James y Lindsay (2008), en la que señalan que la medición y el análisis del desempeño organizacional se enfoca hacia los principales componentes de un sistema de medición del desempeño eficaz; se ocupa de la

selección, administración y uso de los datos y la información en una organización para la medición y análisis del desempeño en apoyo a la planeación organizacional y la mejora del desempeño.

2.3.4.2. Optimización

Desde un enfoque de procesos Tovar y Mota (2007), señalan que la optimización consiste en el análisis detallado de las actividades que integran al proceso, con el fin de buscar las condiciones, los medios y la mejor ruta para lograr el máximo rendimiento, y la mejor utilización de los recursos, y así cumplir con los objetivos establecidos.

Si se analiza este concepto desde una perspectiva de costes logísticos, según Lozano (2003) optimizar algo es conseguir los máximos objetivos con el mínimo esfuerzo. Asimismo, por optimización de costes debe entenderse cualquier acción que vaya dirigida, más allá de una simple reducción de costes, a hacer máximo el beneficio de la empresa.

La Real Academia Española define el concepto optimizar como buscar la mejor manera de realizar una actividad.

De todas las concepciones anteriores, donde se expone el concepto de optimización desde diferentes perspectivas, se puede concluir que optimización corresponde a sacar el máximo provecho a los recursos disponibles que son utilizados para el cumplimiento de los objetivos propuestos, de una manera equilibrada y racional.

2.3.4.3. Estandarización

Si se analiza este concepto desde un punto de vista productivo Gaither y Frazier (2000), señalan que la estandarización se refiere a la actividad de diseño que reduce la diversidad en un grupo de producto o componentes. La estandarización de los grupos o componentes da por lo general un volumen más elevado de cada uno de los productos o modelo de componente, lo que puede resultar en costos menores de producción, mejor calidad del producto, mayor facilidad de automatización y menor inversión en inventarios.

De similar manera lo menciona Lamb y otros (2006), donde señalan que las empresas que practican la estandarización global del marketing elaboran productos globalmente estandarizados que se venderán en la misma forma en todo el mundo. La producción uniforme debe permitir a las compañías reducir los costos de producción y marketing e incrementar las utilidades.

Czinkota y Ronkainen (2008), realizan un análisis de las ventajas y desventajas de la estandarización, donde realizan una comparación con la adaptación en lugar de la estandarización, al respecto indican entre los beneficios de la estandarización de vender el producto en todo el mundo son los ahorros en costos de producción y marketing; desde la perspectiva de la adaptación es que existen influencias gubernamentales de regulación que suelen ser distintas en el mundo.

2.3.4.4. Productividad

Una vez que se conoce la concepción de estandarización en el enunciado anterior, se considera que la misma está relacionada con el concepto de productividad, ésta se puede constatar en la publicación de conclusiones científicas, las cuales indican que si existe una adecuada estandarización de la producción, existirá una mayor productividad, especialmente en aquellas organizaciones enfocadas en la industria de productos.

Con el propósito de tomar como referencia obras que tengan mayor relación con el tipo de organización que es la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias, se tomará en consideración lo expuesto por Puchol (2007), donde señala que para medir la productividad de un departamento que no produce nada tangible, y que tampoco vende nada, hay que recurrir a la noción de cliente interno, que como se sabe es aquella persona o departamento con el que se relacionan profesionalmente. Este autor menciona el ejemplo de un hospital, el cliente de laboratorio de análisis no es la persona a quien se le efectúan estas pruebas, por más que sea él o ella quien paga la factura. El cliente es el médico, o la consulta que prescribe dicho análisis.

Una percepción general sobre productividad es mencionada por Huertas y Domínguez (2008), donde señala que consiste en aumentar el rendimiento de los recursos disponibles de un país, de una región, o de una empresa. Ha permitido el crecimiento económico de las naciones y el de sus ciudadanos, elevando ingresos y mejorando su calidad de vida proporcionándoles tiempo de ocio.

Para Daft (2007), las metas de productividad comprenden la cantidad de producción alcanzada a partir de los recursos disponibles. Por lo general se refieren a la cantidad de entradas de recursos requeridos para lograr la producción deseada y por lo general están expresadas en términos de “costos por unidad de producción”, “unidades producidas por empleados” o “costo de recurso por empleado”.

Según Gaither y Frazier (2000), la productividad de un recurso es la cantidad de productos o servicios producidos en un periodo, dividido entre el monto requerido de dicho recurso.

2.3.4.5. Eficiencia

Existe una relación entre la percepción de productividad y eficiencia, así lo explica Medina (2005), donde señala que el concepto de eficiencia y productividad son semejantes, ya que ambos relacionan recursos con resultados. La diferencia está en que la primera considera los recursos como unidades físicas, mientras la eficiencia traduce los insumos a unidades monetarias.

Según Huertas y Dominguez (2008) la eficiencia se logra el objetivo perseguido con el mínimo de inputs. Parafraseando lo indicado por estos autores, el concepto de eficiencia corresponde al alcance de las metas utilizando la menor cantidad de recursos posible.

Según Koontz y Weihrich (2004) se entiende como eficiencia al logro de los objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

De conformidad a lo indicado por Silva (2007), eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace.

Para Stoner y otros (1996), la eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: "hacer las cosas bien".

Para efectos de esta investigación el concepto de eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

➤ *Medición de la eficiencia*

Para Daft (2007) señala que es difícil medir la efectividad global en las organizaciones. Las organizaciones son grandes, diversas y fragmentadas; llevan a cabo muchas actividades de manera simultánea, persiguen metas múltiples y generan muchos resultados, algunos planeados y otros no intencionados. Además señala que los directores determinan qué indicadores medir con el fin de medir la efectividad en sus organizaciones.

A continuación se van a mencionar tres enfoques establecidos por Daft (2007) los cuales están basados en buscar cuál es la parte de la organización que los administradores consideran prioritario medir.

Enfoque basado en metas: consiste en identificar las metas de producción de una organización y evalúa que tan bien las está logrando. Las metas importantes a considerar son las operativas.

Enfoque basado en recursos: consiste en la capacidad de la organización en términos relativos o absolutos, para obtener recursos escasos y valiosos e integrarlos y administrarlos exitosamente.

Enfoque basado en el proceso interno: se mide en función de la salud y la eficiencia interna organizacional. Una organización efectiva tiene un proceso interno sin problemas y bien lubricado. Los empleados están satisfechos y felices.

Como complemento a lo anterior, Vidal (2004), menciona que la eficiencia es un concepto relativo, que exige sea evaluado en relación con algo o con alguien. Mide el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio. Las principales características de los indicadores de eficiencia son:

Están relacionados con aspectos internos de la organización.

Están dados por el número de unidades producidas por unidad de recurso utilizado, con respecto al número esperado de unidades producidas por unidad de recurso.

Es dada como una medida del manejo de los recursos presentes en el proceso tales como: materiales humanos, tecnológicos, económicos y logísticos.

2.3.4.6. Eficacia

De la mano de la concepción de eficiencia, se encuentra el concepto eficacia en las organizaciones, en el que Da Silva (2002), menciona que la eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Para Koontz y Weihrich (2004) el concepto de eficacia se refiere al logro de los objetivos. Por lo que se puede determinar que eficacia en una organización es cuando, se han alcanzado los objetivos planteados inicialmente, al realizarse las tareas correctamente y se utilizan la cantidad de recursos disponibles, sin que éste sea un factor determinante para la consecución del objetivo.

En una concepción similar Huertas y Dominguez (2008) señalan que la eficacia es la obtención de los resultados marcados como objetivos, y puede ser expresado en una cantidad, en la calidad percibida o en ambos.

Parafraseando la anterior, se puede decir que eficacia, mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Stoner y otros (1996), señala que la eficacia implica elegir las metas acertadas, es decir es la capacidad para determinar los objetivos apropiados "hacer lo que se debe hacer". Adicionalmente señala, ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, indica Drucker que la eficacia es la clave del éxito de una organización. Como conclusión se menciona que antes de dedicarse a hacer algo en forma eficiente, se tiene que estar seguros de que se ha encontrado algo acertado para hacer.

Vidal (2004), señala que se entiende por eficacia el logro de los resultados propuestos. Desde la óptica del proceso debe entenderse que todo proceso es una cadena, que siempre tiene proveedores y clientes este último el que determina el logro de resultados. Entre los atributos del producto/servicio se encuentran los siguientes:

Calidad: se calcula por el porcentaje de aceptaciones, rechazos o devoluciones que hagan los clientes o usuarios.

Precio: esta medida está dada por la percepción que tiene el cliente del beneficio recibido por el producto o servicio.

Oportunidad: cumplimiento en el tiempo de entrega de los productos solicitados por el cliente. Se mide como el porcentaje de despachos que están dentro o fuera del tiempo pactado con el cliente.

Confiabilidad (garantía): está relacionada con la garantía del bien o servicio de que éste funcionará adecuadamente y con la calidad y suficiencia de la información que el cliente recibe para hacer un buen uso del producto o servicio. Se mide por el porcentaje de reclamos recibidos.

Comodidad: facilidad del cliente para acceder a los productos o servicios de la empresa. Se mide con encuestas de satisfacción.

2.3.4.7. Cultura organizacional

Armenteros y otros (2012), señalan que la cultura para el aprendizaje organizacional se caracteriza en que cada organización desarrolla suposiciones, conocimientos y reglas que permitan compartir el conocimiento, como oportunidad de desarrollo creando sentido de pertenencia, facilitando la adaptación de los empleados, incentivando la generación y difusión de nuevos conocimientos, tácito y explícito.

De conformidad a lo señalado por Koontz y otros (2008) la cultura organizacional es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización.

La cultura organizacional influye directamente, en la toma de decisiones de cada uno de los miembros de una organización, durante el transcurso del tiempo, lo cual genera que no cambie fácilmente, y promueve un comportamiento particular de sus integrantes, impulsando valores y principios para lograr un clima propicio para el aprendizaje y la innovación.

Para Benjamín (2009), el término de cultura organizacional contempla diferentes aspectos relacionados con el comportamiento de los individuos en una organización y abarca diferentes características como el conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan.

En este sentido, se pretende analizar los diferentes componentes de la cultura organizacional señalados por estos autores, a fin de determinar el comportamiento de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias y la percepción que tienen ante diversas costumbres y prácticas que se realizan en la misma.

Con el propósito de efectuar un análisis de la cultura organizacional en la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias, se tomará en consideración aspectos metodológicos que permitan desarrollar este estudio.

➤ **Metodología**

En razón de lo anterior, de conformidad a lo mencionado por Lusthaus y otros (2002), donde señalan que antes de considerar la manera de enfocar una evaluación organizacional, es preciso reflexionar sobre por qué y para quiénes se realiza. Por lo general, las evaluaciones son iniciadas por algún patrocinador, inversionista o miembro de una organización o por la organización misma. Además, el desafío final de realizar una evaluación organizacional y la implantación de sus resultados es determinar de qué manera la intervención puede mejorar el desempeño de la organización.

Con respecto a la metodología a seguir, Lusthaus y otros (2002) indican que la evaluación organizacional sigue la tradición de una metodología conocida como "estudio de casos". Un estudio de caso es una forma cualitativa de evaluar, si bien utiliza datos tanto cualitativos como cuantitativos.

Un estudio de casos requiere identificar las fuentes de información, los instrumentos que se han de utilizar y las maneras de recopilar información, así como de analizar la información. A continuación se resumen las tareas establecidas por Lusthaus y otros al (2002):

Fuentes de datos, en un estudio de casos se acostumbra utilizar seis fuentes de prueba, documentación, datos de archivo, entrevistas, visitas al terreno,

observación directa y artefactos físicos (en algunas organizaciones existen tableros electrónicos con información).

Recopilación de datos, es la creación de varias bases de datos, con gráficos, cuadros y números, algunos de los cuales se utilizan en el texto; otra información se adjunta como apéndice, mientras que otros datos no se utilizan para nada.

Análisis de datos, es importante que los evaluadores tengan bien claro que tipos de análisis se requieren, donde, por ejemplo, si se requieren analizar cuestiones de estructura, se separarían los datos relacionados con la dirección de la junta directiva de los datos de las operaciones.

2.3.5. Control

En lo correspondiente al desarrollo de aspectos relacionados con esta función administrativa, se tomará en consideración la definición control como tal, y además otras concepciones como evaluación, Ley de Control Interno N°8292, herramientas de evaluación e indicadores de gestión.

De conformidad a lo mencionado por Hellriegel y otros (2006), el control es un proceso por el cual una persona, grupo u organización vigila en forma consciente el desempeño y toma una acción correctiva.

Para Daft (2004), el control organizacional es el proceso sistemático con que los ejecutivos regulan las actividades para hacerlas compatibles con las expectativas establecidas en los planes en los objetivos y en las normas de desempeño.

De igual manera para Robbins y Coulter (2005), el control es un proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Según Stoner y otros (1996), la función del control es que el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. El control entraña tres elementos básicos, (1) establecer estándares de desempeño, (2) medir los resultados presentes, (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

2.3.5.1. Evaluación

De la mano del control se encuentra la evaluación, la cual es una práctica administrativa que se puede aplicar a los procesos de trabajo, proyectos, objetivos, metas, al recurso humano, entre otros; por lo que en términos generales la Real Academia Española define el concepto evaluar como la acción de estimar, apreciar, calcular, o señalar el valor de algo. Por lo que para efectos de esta investigación se tomará en consideración la concepción de evaluación del recurso humano, de proyectos y de procesos.

Manucci (2006), explica que la definición de los procesos de evaluación consiste en el diseño de una serie de indicadores de gestión que permiten monitorear el proceso de redefinir las acciones. A través de los indicadores se evalúa el resultado de los procesos desarrollados y se establece un esquema de prioridades para la redefinición y creación de nuevas acciones.

Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos Robbins y Decenzo (2002), la implementación de un sistema de administración del desempeño es un proceso para establecer parámetros del desempeño y evaluarlo con el propósito de poder tomar decisiones acerca de los recursos humanos y presentar la documentación que fundamente las acciones tocantes al personal.

Daft y Marcic (2006), señalan que la evaluación del desempeño comprenden los pasos de observación y evaluación del desempeño de empleados, registro de la evaluación y suministro de retroalimentación al empleado. Durante la evaluación del desempeño los administradores talentosos proporcionan retroalimentación y felicitaciones en relación con los elementos aceptables del desempeño de los empleados.

En este sentido, desde la perspectiva de la evaluación de proyectos, Córdoba (2006) señala que la evaluación es la medición de factores concurrentes y coadyuvantes, cuya naturaleza permite definir la factibilidad de ejecución del proyecto. La evaluación de un proyecto, se fundamenta en la necesidad de establecer las técnicas para determinar lo que está sucediendo y como ha ocurrido y apuntar hacia lo que encierra el futuro si no se interviene.

2.3.5.2. Ley de Control Interno N°8292

En el artículo 1° de esta normativa se establece el contenido y ámbito de aplicación de la Ley N°8292, el cual se detalla a continuación:

Artículo 1.- Contenido y ámbito de aplicación

Esta Ley establece los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno.

De conformidad con lo establecido en dicha Ley, emitida por la Contraloría General de la República, se define la valoración del riesgo como la identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.

Además en el artículo 14, se establecen los deberes que tienen los jefes y titulares subordinados con respecto a la valoración del riesgo, los cuales se detallan a continuación:

a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.

b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.

c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.

d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.

Adicionalmente, la Ley N°8292 en su artículo 18 señala que todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

Para Fiorito (2006), investigador argentino, señala que el término riesgo se utiliza en general para situaciones que involucran incertidumbre, en el sentido de que el rango de posibles resultados para una determinada acción es en cierta medida significativo.

Para Cuello y otros (2008), todas las definiciones de riesgo llevan a pensar que en una situación riesgosa existen muchos elementos que es necesario analizar para poder llegar a controlarlo (objetivos, probabilidad, incertidumbre, efectos), y si bien los riesgos pueden traer consecuencias negativas, no tomarlos en algunas ocasiones puede ser un riesgo en sí mismo, pues se pueden perder oportunidades que podrían traer mayores beneficios.

Según Soldano (2008), la definición de riesgo corresponde a la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre.

Es importante tomar en consideración, las diferentes maneras en las que se puede administrar un riesgo, a fin de minimizar su impacto negativo, así como la implementación de acciones que revertir los efectos negativos. Adicionalmente, en las organizaciones debe existir una adecuada administración de los riesgos, la cual tiene que estar incorporadas en los diferentes procesos y procedimientos ejecutados dentro de la organización.

2.3.5.3. Indicadores de gestión

Para Benjamín (2007), los indicadores de gestión en el proceso administrativo evalúan en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos a partir de la revisión de sus componentes.

En este sentido, Manucci (2006), señala que los indicadores son los factores de evaluación que se utilizan para analizar el desempeño, la ejecución o el desarrollo de determinadas intervenciones específicas. Los indicadores se pueden diseñar específicamente para evaluar determinadas acciones, o bien se pueden importar indicadores de otras áreas (rentabilidad, market share, indicadores financieros, etc.) para utilizarlos en la lectura de evaluación.

Para Soldevila y Roca (2004), indican que los indicadores de gestión pueden ser los siguientes:

Indicadores internos y externos: los primeros controlan la evolución de las variables referidas a hechos que se producen fuera de la organización. En cambio, los indicadores internos controlan la evolución de variables y de hechos que se producen dentro de la organización.

Indicadores cuantitativos y cualitativos: un indicador cuantitativo se concibe como aquel que mide el resultado del comportamiento de un factor clave,

expresando la magnitud numéricamente. Los indicadores cualitativos no utilizan una magnitud numérica, sino que se basan en la descripción cualitativa de una situación o en los caracteres que diferencian a una situación o variable determinada.

Indicadores monetarios y no monetarios: miden el resultado del comportamiento de un factor clave en términos monetarios como una magnitud de medida, ya sea con referencia a ventas, costes, inversión, etc. Un indicador no monetario mide la actuación en términos diferentes.

Indicadores financieros y no financieros: los financieros tienen la cualidad de relacionar la evolución de un factor clave con la situación económica y la situación financiera de la organización.

Lo anterior, con el fin de identificar las debilidades presentadas en los distintos procesos y procedimientos de trabajo ejecutados en el departamento, así como determinar si las funciones realizadas concuerdan o responden a lo establecido en la normativa vigente.

A raíz de lo anterior se pretende describir y analizar componentes administrativos de la CRE relacionados con la planeación como la misión, visión, políticas, valores, objetivos, metas, estrategias y presupuesto. En lo correspondiente a la organización se busca efectuar un análisis y diseño de la estructura organizacional actual, así como realizar el levantamiento, diagramación y análisis de los procesos y procedimientos de la unidad, así como realizar un análisis del recurso humano, de los puestos de trabajo, y la especialización del trabajo. Desde la perspectiva del componente de la dirección, se procura elaborar un análisis del desempeño organizacional, buscar una estandarización de los procesos, procedimientos y actividades de trabajo, así como medir la productividad, eficiencia y eficacia de la unidad, acompañada de un análisis integral de la cultura organizacional presente en el centro de trabajo. Asimismo, desde el punto de vista del control de espera verificar la aplicación de la Ley de Control Interno, así como identificar la existencia de sistema de evaluación en los procesos de trabajo.

Una vez realizado el análisis de cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, se presentará una propuesta con recomendaciones de mejora en la gestión administrativa y operativa que permita la optimización de recursos y mejorar los niveles de eficiencia en la unidad. Esta propuesta será presentada al superior jerárquico de la CRE, es decir, la Jefatura del Área Servicios Generales de la CCSS, el cual tiene la competencia encomendada para autorizar la implementación inmediata de algunas recomendaciones expuestas. Además, podrá elevar a los niveles superiores dicha propuesta, a fin de que sea valorada por los jerarcas y se defina la aprobación o no de los recursos, política y modificaciones propuestas.

CAPÍTULO III

PERFIL DE LA CENTRAL RADIOCOMUNICACIONES Y EMERGENCIAS DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

En este capítulo se describe la situación actual presente en el proceso administrativo de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, recopilando los procesos y procedimientos existentes, identificando el propósito de la unidad de trabajo y su aporte para el cumplimiento de la misión y visión de la institución, así como el establecimiento de objetivos y metas de la unidad de trabajo.

Adicionalmente, se procura señalar distintos aspectos presentes en los puestos de trabajo, así como la distribución del trabajo existente en la unidad y la especialización del mismo, como complemento a estos factores se hará un estudio de la distribución en planta de la Central, en función de los procesos y procedimientos ejecutados en la misma.

En este sentido, se presenta el comportamiento del entorno organizacional de la unidad, por medio de la descripción de la cultura organizacional, a la vez se explica el desempeño organizacional de los distintos funcionarios de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, a fin de encontrar elementos de productividad, la satisfacción de los funcionarios, eficiencia y eficacia, entre otros.

También, se describen distintos aspectos del sistema de control interno y su relación con la normativa vigente, así como la aplicación de herramientas de evaluación.

3.1. Estructura de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias

En este enunciado se presenta un diagnóstico de la situación actual de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, en la que se toma como referencia los elementos que contemplan el proceso administrativo, así como los componentes que conforman la planeación, organización, dirección y control de este centro de trabajo.

Como complemento se presenta una matriz de mandatos, la cual contempla aquellas disposiciones o lineamientos establecidos en la Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1 y la Ley General de Telecomunicaciones, así como las señaladas en el Manual de Organización de la Dirección Servicios Institucionales, las cuales inciden directamente en el accionar administrativo y operativo de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

Dentro de los componentes inmersos en la **planeación** se procede a identificar y describir los siguientes:

3.1.1. Misión

La misión de la CRE no está establecida en un documento oficial, sin embargo en el centro de trabajo se encuentra visible un documento ubicado en una de las pizarras de información, el cual indica que la misión es la siguiente:

“Dar un servicio eficiente y oportuno, las 24 horas del día a nuestros usuarios, tanto a nivel institucional como nacional, en el área de la radiocomunicación y en la coordinación de la atención de las emergencias.”

Esta misión no se encuentra debidamente autorizada por un superior jerárquico del centro de trabajo, sino que la misma nació como una iniciativa por parte de los colaboradores para establecer de alguna manera la razón de ser del departamento.

Una vez aclarado este aspecto y tomando en consideración esta iniciativa es la única misión presente en la unidad, se procede a efectuar el análisis de la misma, en la que se destaca que el grupo de clientes o usuarios a los que se dirige el servicio de la Central de

Radiocomunicaciones y Emergencias, son las diferentes unidades de la Caja Costarricense de Seguro Social, principalmente las dependencias adscritas a la Gerencia Médica, las cuales corresponden a Hospitales, Áreas de Salud y EBALS de la institución. Otro de los usuarios que requieren con mayor regularidad los servicios suministrados por la Central, es el Programa Institucional de Emergencias, ya que solicitan la prestación del servicio cada vez que se presenta un incidente a nivel institucional o en una región específica, asimismo para el desarrollo de talleres o capacitaciones en manejo de emergencias a diferentes unidades de la institución.

Adicionalmente, existe otro grupo de clientes o usuarios para la Central, que no forman parte de la estructura organizativa de la institución, las cuales corresponden a instituciones externas como Cruz Roja, Bomberos, Comisión Nacional de Emergencias, Fuerza Pública y el Organismo de Investigación Judicial.

En la misión de la Central se puede apreciar que se menciona a quién le brindan el servicio, ya que la misma indica *“Dar un servicio eficiente y oportuno, las 24 horas del día a nuestros usuarios, tanto a nivel institucional como nacional”* (lo resaltado en negrita no corresponde al original), esto hace referencia a que en la descripción de esta misión se enfoca al grupo usuarios que utilizan con mayor frecuencia el servicio.

3.1.2. Visión

Al igual que la misión, el centro no cuenta con una visión aprobada y formalizada por un superior jerárquico, sino que la misma surge como iniciativa por parte de los colaboradores para establecer un rumbo a seguir, a continuación se describe la visión que la Central Radiocomunicaciones y Emergencias estableció para sus propósitos internos:

“Somos la Sub-Área encargada de brindar y coordinar la comunicación inalámbrica, tanto en el ámbito rutinario y administrativo, así como en la atención de las eventuales emergencias a nivel institucional como nacional.”

3.1.3. Políticas

En la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, no se evidencia la definición o elaboración de políticas generales propias de la unidad. Sin embargo, en entrevistas realizadas al Sr. Dennis Obando Fernández, supervisor de la CRE, menciona que existen políticas o directrices específicas para la ejecución de los procesos de trabajo que se encuentran documentados en la unidad.

Ante esta situación es importante señalar que en la revisión efectuada a los procesos documentados en la unidad, se detecta un enunciado que indica "políticas y directrices", los cuales se incluyen en el proceso sustantivo denominado "*Servicio de comunicación ante situaciones de interés institucional y nacional*", y en los procesos complementarios llamados "*Coordinación traslado aéreo de pacientes en estado crítico*", "*Coordinación traslado terrestre de pacientes a centros hospitalarios*" y "*Coordinación para la atención de emergencias nacionales (desastres naturales) y eventos especiales*".

Tal y como se puede apreciar en esta revisión efectuada a los procesos documentados CRE, se puede determinar la existencia de políticas operativas que son utilizadas durante la ejecución de labores ordinarias de los colaboradores de la unidad.

Asimismo, se observó si realmente los colaboradores obedecen estos lineamientos durante la ejecución de sus procesos de trabajo, por lo que en el siguiente cuadro se presenta un consolidado de los 12 lineamientos denominados "políticas y directrices" identificados y se presentará en qué casos se logró identificar el acatamiento de estas disposiciones.

Tabla 5: Consolidado de políticas y directrices

Nº	"Políticas y Directrices"	Documento en el que se encuentra documentado
1	La solicitud de traslado aéreo de un paciente debe ser pronunciada por un médico de la CCSS, el cual debe brindar su respectivo número de código de médico.	Proceso Sustantivo Servicio de comunicación ante

2	La coordinación de traslado aéreo se brinda únicamente para aquellos pacientes con estado de salud crítico (criterio médico), y para la realización de labores humanitarias según las necesidades de la población.	situaciones de interés institucional y nacional
3	La información sobre el estado de salud de paciente debe provenir de un paramédico de Cruz Roja o de un Médico con su respectivo código.	
4	El traslado de pacientes es de índole confidencial, con el fin de respetar la privacidad del mismo.	
5	Se debe pedir los datos de la persona que solicita la colaboración o el apoyo.	
6	La solicitud de traslado aéreo de un paciente debe ser pronunciada por un médico de la CCSS.	
7	Se debe asignar un número de consecutivo al formulario "Servicio traslado aéreo para pacientes en estado crítico".	
8	El traslado de pacientes es de índole confidencial, con el fin de respetar la privacidad del mismo.	
9	La información sobre el (diagnóstico y estado general del paciente a trasladar) debe provenir de un paramédico de Cruz Roja o del cuerpo de bomberos y el estado del paciente abordado en nuestra Institución debe provenir de un Médico con su respectivo código.	Proceso Complementario Coordinación traslado terrestre de pacientes a centros hospitalarios
10	Se debe pedir los datos de la persona que solicita la colaboración o el apoyo.	
11	El traslado de pacientes es de índole confidencial, con el fin de respetar la privacidad del mismo.	
12	En los casos de requerirse la radiocomunicación para los Eventos Especiales, se coordina mediante solicitud directa de la Jefatura inmediata, Direcciones Regionales o Gerencias.	Proceso Complementario Coordinación para la atención de emergencias nacionales (desastres naturales) y eventos especiales

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, en la CRE se tiene establecidas políticas, las cuales corresponden a lineamientos específicos para la ejecución de sus procesos de trabajo. Sin embargo, se detecta que las políticas con los numerales del 1 al 5 que corresponden al proceso sustantivo son un consolidado de la aplicación de los otros tres procesos complementarios, por esta situación se repiten dichas directrices.

3.1.4. Valores

La Caja Costarricense de Seguro Social, cuenta con la definición de valores institucionales, los cuales se encuentran publicados en su página web se señalan a continuación:

Tabla 6: Valores institucionales de la CCSS

<ul style="list-style-type: none"> • Dignidad <p>Está relacionada con el honor y el respeto, elementos que deben guiar la actuación de los funcionarios de la Institución. Toda acción del sujeto está en relación con los demás, por eso la dignidad no se conceptualiza en términos individualistas. Como seres sociales, ésta debe ser vista dentro de la interacción entre el sujeto con otros individuos y con él mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia <p>Es realizar acciones de calidad superior que sobresalen en mérito o estimación y que están acordes con los parámetros de eficiencia, eficacia y productividad establecidos en la Institución.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad <p>Es la obligación de los funcionarios de cumplir con lo que exigen las leyes de la fidelidad, la discreción y del honor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad <p>Se presenta cuando el funcionario actúa en forma recta, intachable, en concordancia con las normas sociales y legales establecidas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia <p>Se refiere a que las actuaciones de los funcionarios en cualquier asunto institucional y de cualquier orden, se deben realizar en forma evidente, clara, sin ambigüedad y que no permitan dudas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad <p>Capacidad existente en todo funcionario para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente. Es la obligación de los funcionarios para cumplir con sus responsabilidades.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad <p>Se refiere a la capacidad de una persona para comportarse y actuar en forma decente, decorosa, justa y honrada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso <p>Está conceptualizado como la importancia de cumplir fielmente con la obligación contraída, la palabra dada, la fe empeñada.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Respeto <p>Es la obligación que tenemos todos los funcionarios de respetar el derecho de los demás (compañeros y usuarios), a la honra, al buen nombre, a la reputación, a la intimidad personal y familiar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía <p>Es situarse en la posición y situación del otro, para tratarle de acuerdo con sus necesidades. La empatía es el sentimiento de participación efectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.</p>
--	---

Fuente: Caja Costarricense de Seguro Social

3.1.5. Objetivos

En este apartado se pretende analizar la existencia de objetivos en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, así como evaluar y constatar el cumplimiento de los mismos por parte de los colaboradores de la CRE.

En revisión de la documentación del centro de trabajo no se pudo evidenciar la existencia de objetivos generales ni específicos por parte de la CRE, sin embargo el Área Servicios Generales es el superior jerárquico de la unidad, la cual incluye dentro de su Plan Anual Operativo (PAO) los objetivos de las diferentes departamentos adscritos a dicha unidad, éstos se encuentran establecidos en la *Matriz de Desempeño, Seguimiento, Evaluación y Vinculación PND-PEI con Plan Operativo - Presupuesto 2012-2013*.

Con base en lo anterior, se logró identificar el siguiente objetivo asignado a la CRE para el periodo 2012-2013 en Plan Anual Operativo del Área Servicios Generales:

“(...)

- *OU 9. Implementación de la plataforma de información del Sistema de Emergencias 9-1-1”*

3.1.6. Metas

En el numeral anterior, se describieron y analizaron los objetivos establecidos en la elaboración del Plan Anual Operativo de los periodos 2011 y 2012, sin embargo para el análisis de las metas, únicamente se tomará en consideración las definidas para el periodo

2012, ya que para el periodo 2011 no se evidenció la existencia de metas en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

Para el periodo 2012 el Área Servicios Generales definió en su Plan Anual Operativo una meta para la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, la cual se detalla a continuación:

“(...)

9.1 Que durante los años 2012 y 2013 se implemente en un 100% la plataforma de servicio del Sistema de Emergencias 9-1-1. (...)”

3.1.7. Estrategias

Entre los hallazgos documentales, se encuentra el documento institucional denominado “Una CCSS renovada hacia 2025”, en el que se establecen entre otras cosas, el Planeamiento Estratégico Institucional y Programación de Inversiones, dichas estrategias y lineamientos estratégicos se encuentran agrupadas en cinco perspectivas, para un total de 26, las cuales se señalan a continuación:

- a. Estrategias y lineamientos estratégicos desde la perspectiva de los usuarios.
- b. Estrategias y lineamientos estratégicos desde la perspectiva de los recursos humanos.
- c. Estrategias y lineamientos estratégicos desde la perspectiva financiera.
- d. Estrategias y lineamientos estratégicos desde la perspectiva del desarrollo científico tecnológico.
- e. Estrategias y lineamientos estratégicos desde la perspectiva organizacional.

En otro orden de ideas, en diferentes revisiones realizadas a la documentación de la CRE, no se evidenció la definición o elaboración de estrategias propias de la unidad, ni que las mismas estuviesen divulgadas dentro del centro de trabajo.

En entrevistas realizadas al Sr. Dennis Obando Fernández, supervisor de la CRE, se indica que el despacho no tiene documentadas estrategias que establezcan normas o lineamientos a seguir por parte de los colaboradores de la unidad, por lo que no presentan estrategias como programas generales de acción y utilización de recursos, para conseguir los objetivos generales a largo plazo en una planificación, según lo señala López (1998).

3.1.8. Presupuesto

Entre los hallazgos se pudo verificar que la Central Radiocomunicaciones y Emergencias no tiene asignado presupuesto propio para el desarrollo de sus funciones, ya que dependen administrativamente del Área Servicios Generales. En este sentido, para el periodo 2012 se le asignó un total de ₡3.089.585.217.09 anuales para ejecutar las tareas encomendadas.

Adicionalmente, este presupuesto es distribuido entre el Área Servicios Generales y sus cinco unidades adscritas, las cuales son la Sub-área Transportes, Sub-área Taller Servicio Automotriz, Sub-área Archivo y Correspondencia Institucional, la Central Radiocomunicaciones y Emergencias y la Central Telefónica, lo cual implica que el otorgamiento de recursos debe ser priorizado por el ASG.

Se procedió a realizar una entrevista a la funcionaria encargada de presupuesto del Área Servicios Generales, a fin de conocer las partidas presupuestarias en las que se destina recursos financieros a la CRE, por lo que en el siguiente cuadro se presenta el detalle de las partidas presupuestarias, según la clasificación interna de la CCSS, en la que se destinan recursos a la unidad en estudio.

En entrevista realizada a la Sra. Carmen Julia Céspedes, encargada de presupuesto del Área Servicios Generales, se le consulta sobre la posibilidad de conocer el gasto en las distintas partidas presupuestarias correspondiente a la CRE, sin embargo dicha funcionaria señala que este dato no se puede obtener, ya que el sistema institucional de presupuesto carece de esta opción para obtener dicha información.

En otro orden de ideas, en revisión de las partidas presupuestarias destinadas a la operación de la CRE, corresponden a diferentes rubros de operación, entre los cuales se puede destacar salarios, tiempo extraordinario, viáticos, recargos nocturnos, telecomunicaciones, mantenimiento de vehículos y equipo, materiales y suministros de oficina, entre otros.

Dentro de los componentes inmersos en la **organización** se procede a identificar y describir los siguientes:

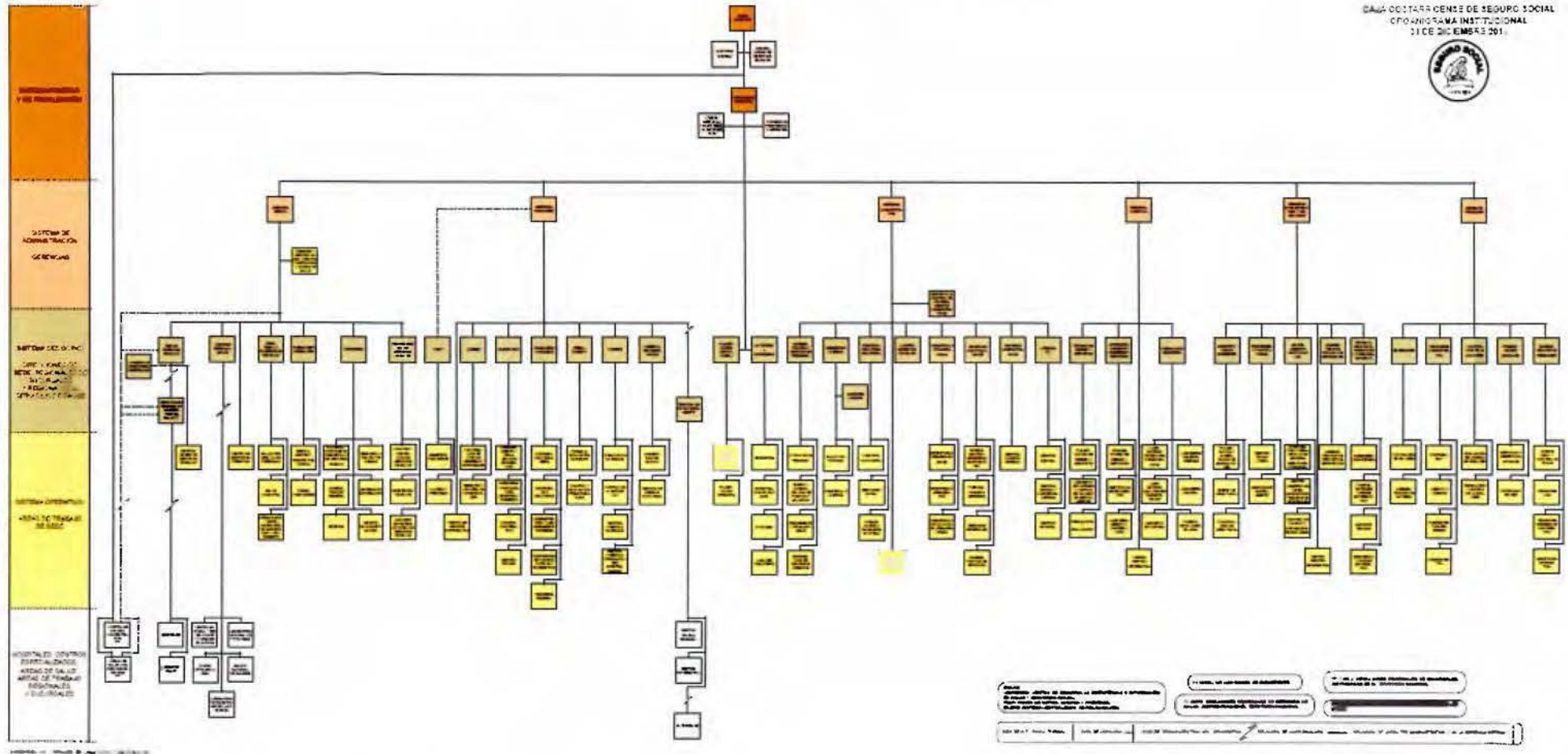
3.1.9. Estructura organizacional y organigrama actual

Tomando como referencia el organigrama oficial de la institución más actualizado (a diciembre de 2011), se puede determinar que la CCSS, se encuentra estructurada en el siguiente orden jerárquico:

- Junta Directiva y 2 unidades de asesoría
- Presidencia Ejecutiva y 2 unidades de asesoría
- Gerencias (6)
- Direcciones de Sede (36)
- Direcciones Regionales (12)
- Áreas de Sede (106)
- Hospitales, Áreas de Salud, Sucursales, Centros Especializados

En la siguiente figura se presenta el organigrama institucional actualizado a diciembre 2011.

Ilustración 10: Organigrama Institucional CCSS



Fuente: Caja Costarricense de Seguro Social

En la siguiente figura se presenta la relación jerárquica existente entre la CRE y las demás unidades de la CCSS, en el que se describe desde el nivel superior jerárquico máximo de la institución, hasta llegar al nivel correspondiente a la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

Ilustración 11: Relación jerárquica CCSS-Central Radiocomunicaciones y Emergencias



Fuente: Elaboración propia

Se aclara que los niveles de estructura establecidos por la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Caja Costarricense de Seguro Social, corresponden a:

-
- Presidencia Ejecutiva
 - Gerencias
 - Direcciones de Sede
 - Áreas de Sede
 - Sub-áreas de Sede

Como se puede apreciar, la Central Radiocomunicaciones y Emergencias no cuenta con el perfil de Sub-área de Sede, sin embargo la misma depende jerárquicamente del Área Servicios Generales. Por lo anterior, parte de la propuesta de mejora que se pretende desarrollar en este trabajo, consiste en exponer la necesidad institucional y los recursos requeridos para que la CRE pueda encontrarse dentro de los perfiles de estructura establecidos por la institución.

En otro orden de ideas, la organización interna de la CRE, se compone de un supervisor y seis operadores de radio, laborando en los tres turnos de la jornada laboral, dicha organización se demuestra en la siguiente figura:

Ilustración 12: Organización Interna de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias



Fuente: Elaboración propia.

3.1.10. Procesos y procedimientos

Antes de iniciar con la identificación de los procesos y procedimientos que han sido levantados en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, es importante tomar en consideración lo establecido por distintos autores en relación con la descripción de cada concepto como tal, en el que Palacios (2005), señala que los procesos pueden ser entendidos como el conjunto de procedimientos, secuenciados, interrelacionados y cronológicamente dispuestos, con una naturaleza propia y defina, cuya principal característica es la búsqueda de los objetivos organizacionales, directa o indirectamente.

Entre los aspectos investigados, es importante destacar que la Dirección Servicios Institucionales solicitó a las Áreas adscritas el levantamiento de sus procesos sustantivos, para lo cual Área Servicios Generales estableció en total cinco procesos sustantivos, entre ellos se encuentra uno relacionado con las funciones de la CRE, el cual fue aprobado por dicha Dirección el 31 de agosto de 2011.

Asimismo, el Área Servicios Generales, levantó tres procesos complementarios de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, los cuales fueron aprobados en la misma fecha.

Otro de los hallazgos realizados, es que en el Área Servicios Generales y en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, se carece de manuales administrativos o manuales de procedimientos que constituyen medios valiosos para la comunicación y registro de la información referente a las principales funciones del centro de trabajo.

En este sentido, los procesos que se encuentran documentados en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias corresponden a un proceso sustantivo y tres procesos complementarios, los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 7: Identificación de procesos levantados en la CRE

Código	Nombre	Clasificación Interna
GA-DSI-ASG-S004	Servicio de Comunicación ante situaciones de interés Institucional y Nacional.	Proceso Sustantivo
DSI-ASG-SAR-C01	Coordinación traslado aéreo de pacientes en estado crítico.	Proceso Complementario

DSI-ASG-SAR-C02	Coordinación traslado terrestre de pacientes a centros hospitalarios.	Proceso Complementario
DSI-ASG-SAR-C03	Comunicación para la atención de Emergencias Nacionales (Desastres Naturales) y Eventos Especiales.	Proceso Complementario

Fuente: Elaboración propia.

El proceso sustantivo y los procesos complementarios mencionados anteriormente, establecen la forma de trabajo para desarrollar diferentes funciones, las cuales se ilustran en la siguiente figura:

Ilustración 13: Procesos sustantivos y complementarios documentados en la CRE



Fuente: Elaboración propia.

En la presente investigación se logró identificar los procesos que han sido levantados en la CRE, los cuales son ejecutados a diario en el centro de trabajo. Asimismo, en este

apartado se pretende identificar aquellas prácticas de la unidad que no han sido debidamente documentadas con una metodología específica aplicada.

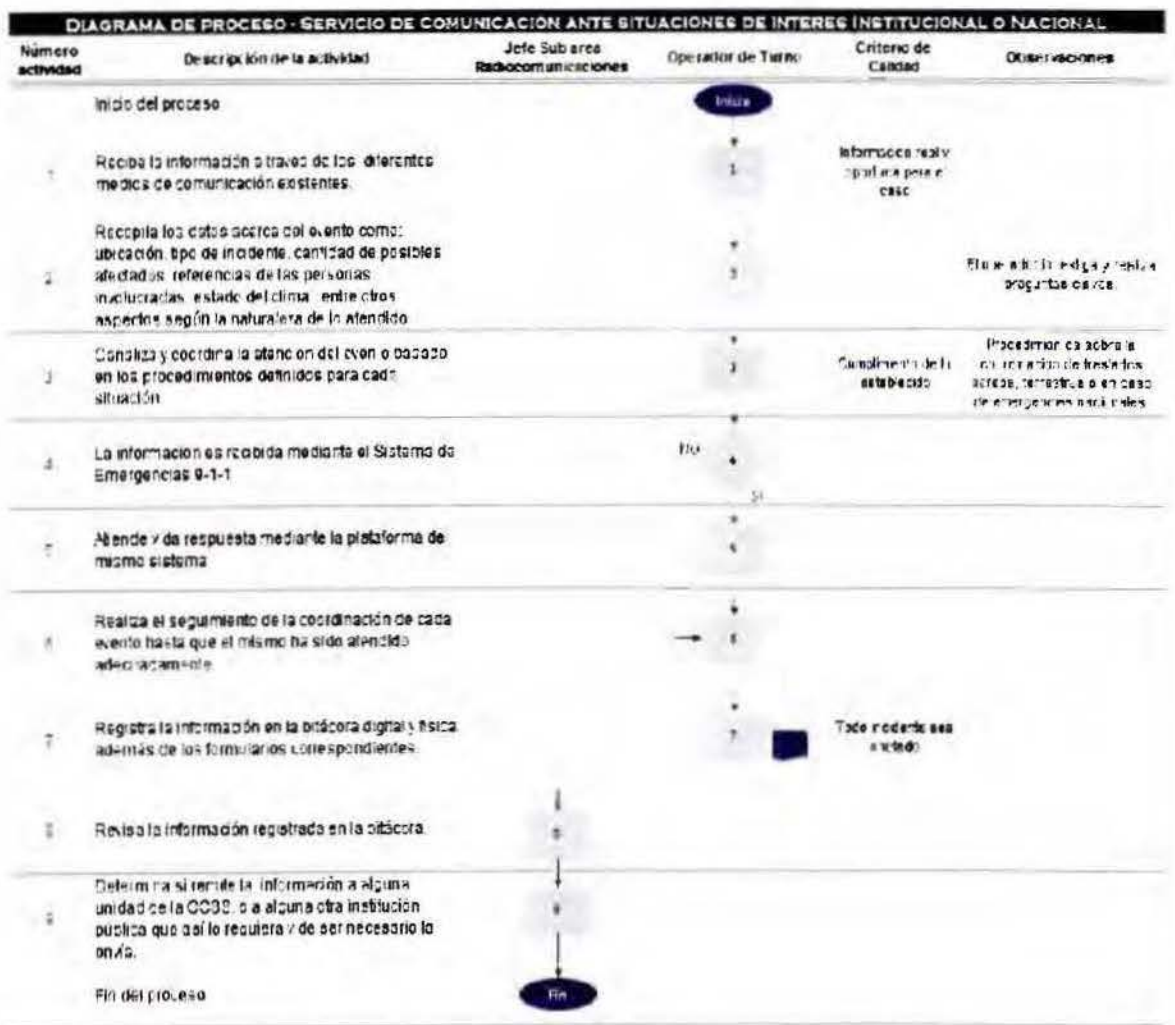
A continuación se presenta un detalle de aquellas actividades desarrolladas en la CRE que no han sido documentadas ni levantadas en un proceso o procedimiento formal, la identificación de estas procedimientos se obtuvo a través de la observación directa de las actividades realizadas durante el desarrollo del presente estudio, así como a las entrevistas realizadas a los distintos funcionarios de la CRE, así como a sus superiores jerárquicos dentro de la institución.

- a. Procedimiento para la instalación de equipo de radiocomunicación.
- b. Procedimiento para la atención de incidentes que ingresan por la línea 9-1-1.
- c. Procedimiento para la revisión y evaluación del sistema de radiocomunicación.

3.1.11. Diagramación de procesos de la CRE

A continuación se presentan los símbolos utilizados en el levantamiento de procesos realizado en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias:

Ilustración 14: Ejemplo de diagrama de flujo CRE- Proceso- Servicio de comunicación ante situaciones de interés institucional y nacional


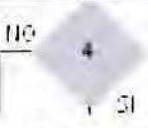




Fuente: Central Radiocomunicaciones y Emergencias, CCSS. Proceso GA-DSI-ASG-S004.

De lo anterior, se puede identificar que las principales figuras utilizadas son las siguientes:

Tabla 8: Descripción de la simbología utilizada en los procesos de la CRE






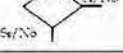



Símbolo	Utilización
	Representa el inicio del proceso.

	Representa la ejecución de una actividad.
	Representa la realización de una pregunta.
	Significa la elaboración de un documento y que toda información debe ser registrada.
	Representa el fin del proceso.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación en la siguiente figura se presenta el significado de la simbología utilizada en la Norma ANSI para la elaboración de diagramas de flujo:

Tabla 9: Simbología utilizada en la Norma ANSI

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

Fuente: Guía para la elaboración de diagramas de flujo- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2009.

3.1.12. Administración de Recurso Humano

Para efectuar el análisis del recurso humano perteneciente a la CRE, es importante tomar en consideración la percepción de Rodríguez (2007), la cual indica que la administración de recursos humanos consiste en la planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones. Entre sus principales objetivos se encuentra regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.

Asimismo, Mondy y Noe (2005) señalan la existencia de cinco áreas funcionales que hacen eficaz la administración de recursos humanos. En este sentido, en el presente enunciado se pretende identificar, en primera instancia las características propias del recurso humano de la CRE, y como segunda parte se va a desarrollar un análisis que permita determinar el nivel de cumplimiento de estas cinco áreas funcionales dentro de la administración del recurso humano de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias dentro de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Según lo mencionado anteriormente, la unidad cuenta con el siguiente personal operativo encargado de ejecutar las diferentes actividades de la Central, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 10: Recurso Humano de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias

Nº Plaza	Descripción	Nombre	Condición
27402	Supervisor de Radiocomunicaciones	Obando Fernández Dennis	Propiedad
27236	Operador de Radiocomunicaciones	Camacho Calvo Freddy	Propiedad
21343	Operador de Radiocomunicaciones	Elizondo Calderon Ronney	Propiedad
26457	Operador de	Esquivel Valverde Reinaldo	Propiedad

	Radiocomunicaciones		
00993	Operador de Radiocomunicaciones	Marín Zeledón Steven	Propiedad
27240	Operador de Radiocomunicaciones	Méndez Hernández Edward	Propiedad
34291	Operador de Radiocomunicaciones	Zamora Soto Viriato	Propiedad

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en este cuadro, el grupo de trabajo de la CRE está compuesto por seis operadores de radiocomunicaciones y un supervisor, para un total de siete funcionarios.

3.1.13. Puestos de trabajo

Para efectuar una identificación de los puestos de trabajo, es importante tomar en consideración lo establecido por De Miguel (2005), en el que el diseño de los puestos de trabajo sirve para fijar las actividades a realizar en el mismo, adicionalmente señala que es importante por dos motivos, ya que agrupa las actividades de forma razonable, buscando la eficiencia de la organización, y también porque puede influir sobre la motivación de los empleados.

Asimismo, para la identificación de los puestos de trabajo se implementaron los métodos descritos por Roig (1996), en el que principalmente se utilizaron los métodos directos, los mismos se detallan a continuación, así como las acciones realizadas:

- Métodos interrogativos: aplicación de entrevistas formales e informales al personal de la CRE, con el propósito de conocer las tareas desarrolladas.
- Métodos de observación: se observa la ejecución de las actividades diarias de los funcionarios de la CRE, con el fin de determinar las características del puesto que desempeñan y el cumplimiento de las mismas.

Adicionalmente, al realizar una investigación en la normativa interna de la institución, se descubrió que en el Manual Descriptivo de Puestos de la CCSS se establece el perfil ocupacional de los funcionarios de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, los cuales se detallan a continuación:

Operador de radiocomunicación

En la naturaleza del trabajo se indica que le corresponde realizar lo siguiente:

“Opera equipo de radiocomunicación para el envío y verificación de información y canalizarla al nivel correspondiente en situaciones normales y de emergencia.”

Asimismo, las tareas que les corresponde realizar a los operadores de radiocomunicación, se encuentran las siguientes:

“Recibir y canalizar las llamadas, que entran por medio del radio al nivel jerárquico correspondiente.

Conocer la ubicación de las repetidoras en la geografía del país.

Responder a las llamadas de emergencia que recibe en la central en los equipos, especialmente diseñados con ese objeto.

Evaluar con exactitud la solicitud de ayuda de emergencia.

Capturar la información pertinente en una pantalla de computador según procedimientos de informe de incidentes, que figuran en el manual operacional.

Aprender de memoria los códigos más frecuentes y más importantes del manual operacional.

Transferir las llamadas al despachador de respuesta de emergencia o unidad correspondiente.

Informar de inmediato al supervisor acerca de cualquier circunstancia especial, como son problemas técnicos.

Coordinar y establecer el contacto con los hospitales y médicos disponibles.

Efectuar otras tareas relacionadas con el cargo.”

También en el Manual Descriptivo de Puestos de la CCSS, se señala que la naturaleza del trabajo es la siguiente:

“Supervisión, coordinación, monitoreo y control de las actividades rutinarias de las funciones de radiocomunicaciones de emergencia en el área de operación del Sistema Institucional de Radiocomunicaciones.”

Las tareas que le corresponde realizar al supervisor de radiocomunicación, son las siguientes:

“Supervisar a operadores de radiocomunicaciones de emergencia y monitoreo en trabajo durante del funcionamiento de rutina.

Tomar las medidas rutinarias de disciplina, para asegurar la operación adecuada del sistema.

Interactuar con los operadores y despachadores para mantener un clima de trabajo adecuado para el desempeño de las labores.

Documentar todos los problemas disciplinarios y de productividad de su centro de trabajo.

Preparar los roles de trabajo mensuales para los turnos respectivos.

Elaborar el plan de vacaciones anual de su Unidad.

Evaluar y determinar las necesidades de reparación del equipo de radiocomunicaciones.

Velar por el correcto funcionamiento de los equipos e instalaciones de la Unidad de trabajo.

Elaborar presupuestos sencillos para el funcionamiento de la unidad.

Ejecutar las labores administrativas derivadas de su gestión.

Realizar otras labores afines al cargo.”

3.1.14. Especialización del trabajo

De conformidad a la identificación y análisis de los puestos de trabajo presentes en el centro de trabajo, en el presente estudio se va describir la especialización del trabajo presente en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, para lo cual Robbins y Decenzo (2002) señalan que la especialización del trabajo es un componente de la estructura de la organización que implica que cada una de las distintas personas desempeña sólo uno de los pasos de un trabajo, en lugar de que una sola realice todo el trabajo; de manera que se hace uso eficiente de las diversas habilidades que poseen las personas.

Tomando en consideración esta concepción teórica, se logró identificar que en la ejecución de los procesos complementarios de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias hay un establecimiento formal de las etapas o actividades que corresponden

realizar a cada funcionario durante toda la ejecución del proceso, las cuales una parte las realiza el operador de radiocomunicaciones y la otra al supervisor de la unidad. Mediante esta especialización del trabajo el operador obtiene experiencia en la atención y coordinación de diferentes incidentes o eventos que se presenten, y a la vez el supervisor realiza sus funciones de revisión y asesoramiento en los casos que correspondan.

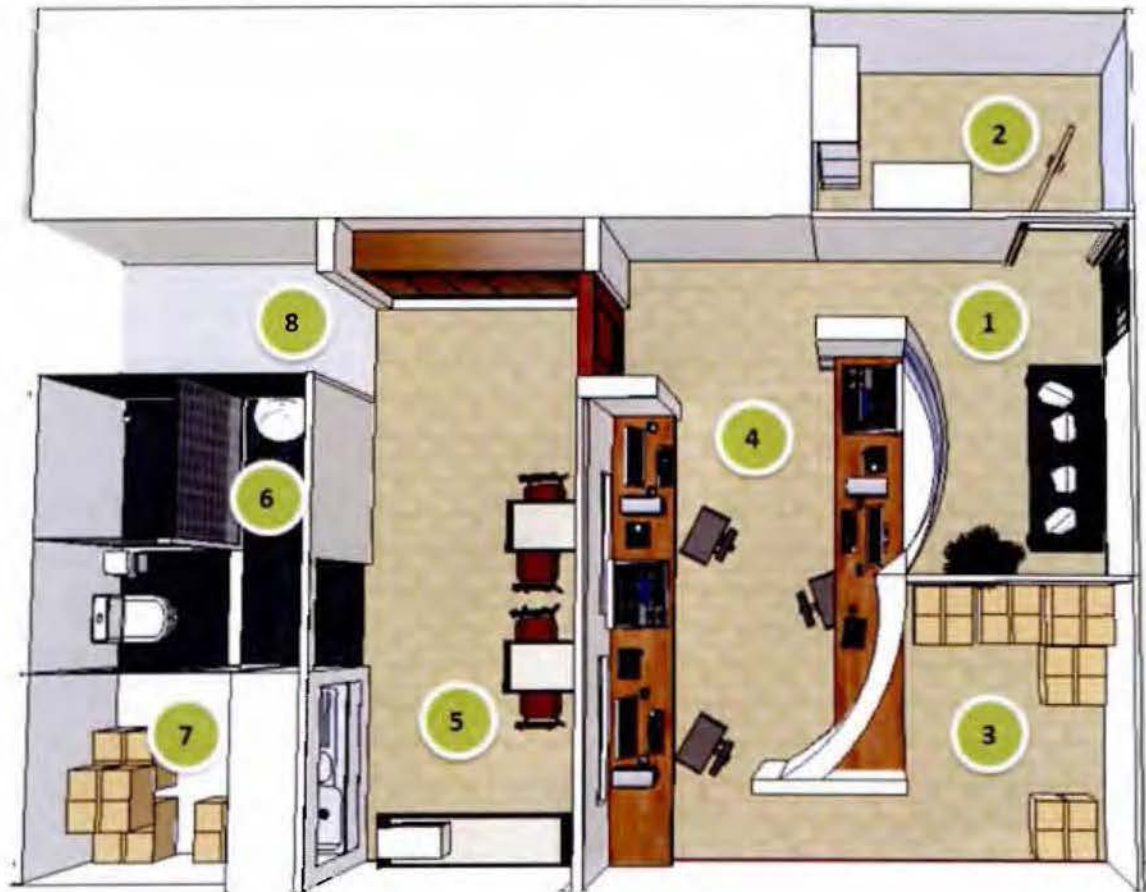
Esta especialización del trabajo se puede apreciar en las funciones asignadas a cada colaborador del centro de trabajo, para lo cual cada uno se especializa en realizar las actividades de Operador de Radiocomunicación y de Supervisor de Radiocomunicación.

3.1.15. Distribución en planta

Con el propósito de efectuar el análisis de la distribución del espacio físico presente en la unidad de trabajo, es importante tomar en consideración lo mencionado por Boria y García (2005), en lo referente a determinar la mejor disposición de los diferentes elementos que componen el proceso productivo, de manera que se consigan los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible. Trata básicamente de decidir cuál será la mejor disposición de los talleres o lugares de trabajo, de forma que se reduzcan distancias a recorrer y que el costo de manipulación de los materiales sea mínimo.

En la siguiente figura se ilustra la distribución en planta del espacio físico actual de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias. A continuación se va a presentar una figura con la distribución actual, en la que se va a describir cada uno de estos espacios, según la numeración asignada:

Ilustración 15: Distribución actual del espacio físico de CRE



Fuente: Elaboración propia con Esteban Vega Solís- Área Servicios Generales

- **Numeral 1:** este espacio corresponde a la entrada principal de la CRE, en este espacio hay una sala de espera la cual se encuentra separada de los 2, 3 y 4.
- **Numeral 2:** este espacio está destinado al almacenamiento de servidores que son utilizados para la operación de las consolas que administran el sistema de radiocomunicación institucional.
- **Numeral 3:** este espacio es utilizado como bodega para el almacenamiento de documentos, activos, entre otros.

-
- **Numeral 4:** este espacio se destina para la operación de los operadores de radiocomunicación, en el que se encuentra el equipo requerido para el desarrollo de sus funciones como radios, consolas, equipo de cómputo, teléfonos, entre otros.
 - **Numeral 5:** este espacio es utilizado como comedor de los funcionarios y como espacio para descanso de los operadores.
 - **Numeral 6:** en este espacio la ubicación los servicios sanitarios, se puede apreciar que se cuentan con bañera, además del inodoro y lavatorio.
 - **Numeral 7:** este espacio es utilizado como bodega para el almacenamiento de radios portátiles y móviles, documentos y otros activos que no son de uso ordinario; se puede apreciar que para tener acceso a esta bodega, se debe ingresar por los servicios sanitarios.
 - **Numeral 8:** esta es una salida de emergencia que se direcciona hacia un estacionamiento ubicado en la parte de atrás de la CRE.

3.1.16. Desempeño organizacional

De manera inicial, en este enunciado se realiza una identificación de aquellas herramientas, mecanismos o indicadores que son utilizados en la CRE, para medir el desempeño organizacional de la unidad.

No se evidencia la existencia de una herramienta o mecanismo que sea implementado para evaluar el desempeño organizacional. Sin embargo, se toma en consideración el único indicador disponible para este fin, el cual corresponde al establecimiento de una meta en la Matriz de Desempeño, Seguimiento, Evaluación y Vinculación PND-PEI con el Plan Anual Operativo, la cual se puede considerar como un indicador para medir el desempeño de la CRE como unidad administrativa en el alcance de un logro común.


Esta meta se encuentra establecida en los siguientes términos:

“Que durante los años 2012 y 2013 se implemente en un 100% la plataforma de servicio del Sistema de Emergencias 9-1-1.”

Para la medición de esta meta, se estableció como indicador el *porcentaje de avance de cada una de las cuatro etapas del proceso de implementación 2012-2013*. A la vez, el Área Servicios Generales señala en el informe Evaluación Anual PAO 2012, que dicha meta fue alcanzada en un 25%, haciendo referencia a avances relacionados con las labores realizadas en conjunto con el PIE para la representación en el COTEA del 9-1-1, promoción de la instalación del sistema en la institución y avance en la elaboración de los códigos necesarios para la implementación del mismo, así como preparación del personal encargado de operar dicho sistema.

En la siguiente figura se demuestra una ilustración de la herramienta utilizada para medir el cumplimiento de la meta:

Ilustración 16: Matriz de Desempeño, Seguimiento, Evaluación y Vinculación PND-PEI con Plan Operativo- Presupuesto 2012-2013

Matriz de Desempeño, Seguimiento, Evaluación y Vinculación PND-PEI con Plan Operativo - Presupuesto 2012-2013											
											
UNIDADES ADMINISTRATIVAS											
Institución:		Caja Costarricense de Seguro Social									
Código de la Unidad:		1164									
Unidad Responsable:		AREA SERVICIOS GENERALES									
(1) Cod Prog Subprog Actividad	(2) Código y Nombre Acción estratégica PND, PII, PII y otros a la propia de la Unidad Ejecutora	(3) Descripción de la meta	(4) Indicador	(5) Situación Dic. 2011	(6) PROGRAMACIÓN				(7) Paso Relativ 2012	(8) Paso Relativ 2013	(10) Observaciones
					Meta 2012		Meta 2013				
					I Sem.	II Sem.	I Sem.	II Sem.			
110210	01.9. Implementación de la plataforma de información del Sistema de Emergencias 9-1-1	01.10. Que durante los años 2012 y 2013 se implemente en un 100% la plataforma de servicio del Sistema de Emergencias 9-1-1.	5.1.1. Porcentaje de avance de cada una de las cuatro etapas del proceso de implementación, 2012-2013.	25%	25%	25%	25%	100%	100%	100%	

Fuente: Área Servicios Generales, CCSS.

3.1.17. Cultura organizacional

Con el propósito de conocer la cultura organizacional presente en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, se considera relevante incorporar algunos elementos mencionados por Benjamín (2009), en cuanto a que la cultura organizacional contempla diferentes aspectos relacionados con el comportamiento de los individuos en una organización y abarca diferentes características como el conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan. Asimismo, para realizar el análisis de la cultura organizacional se considera oportuno incluir lo indicado por Koontz y otros (2008), la cual se considera como el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización.

Se procedió a diseñar la herramienta de evaluación de la cultura organizacional, la cual se elaboró tomando en consideración las concepciones de Koontz y otros (2008) y Benjamín (2009). En la elaboración de la herramienta se contemplaron los siguientes elementos:

Tabla 11: Descripción de elementos contemplados para el análisis de la cultura organizacional

Elementos	Descripción
Entorno Laboral	Trayectoria laboral en la institución. Aplicación de valores. Ejecución de políticas. Si está orgulloso de las labores realizadas.
Satisfacción de las labores realizadas	Satisfacción con lo que se hace. Conformidad con el trabajo. Lealtad con el puesto. Interés en las labores realizadas. Capacidades y actitudes para realizar el

	trabajo.
Remuneración Salarial/Beneficios Adicionales	<p>Percepción acerca remuneración salarial por las labores realizadas.</p> <p>Comparación de la remuneración con las labores realizadas.</p> <p>Percepción acerca los beneficios o incentivos adicionales.</p> <p>Posibilidad de cambiar de puesto de trabajo por el mismo salario.</p>
Relaciones con la jefatura inmediata	<p>Si se recibe amabilidad en trato con la jefatura.</p> <p>Nivel de exigencia de la jefatura.</p> <p>Comunicación con la jefatura.</p> <p>Forma de tomar las iniciativas de sus subalternos.</p> <p>Respaldo por las labores realizadas.</p>
Relaciones entre compañeros	<p>Apoyo entre compañeros.</p> <p>Espíritu de trabajo en equipo.</p> <p>Relación entre compañeros.</p>
Capacitación	<p>Si existen buenas oportunidad de capacitación.</p> <p>Si hay preocupación por mantener informado al personal de nuevas técnicas relacionadas al trabajo.</p> <p>Si los programas de capacitación son suficientes.</p> <p>Si hay interés en llevar cursos de capacitación.</p>
Condiciones Ambientales	<p>Espacio físico de trabajo.</p> <p>Iluminación</p> <p>Temperatura</p>

	Ruido Sillas Ubicación del equipo.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Este cuestionario contiene un total de 7 ítems, los cuales contienen 43 preguntas cerradas, para lo cual la respuesta requiere cierta valoración del encuestado y se establece una categorización de la misma. La ponderación de las preguntas cerradas está establecida de menor a mayor en un rango de 1 a 5. Adicionalmente, se incluyen 2 preguntas abiertas, a fin de que el funcionario pueda expresar con sus propias palabras los diferentes aspectos relacionados con su condición laboral dentro del centro de trabajo.

Con el propósito de presentar dicha categorización y ponderación de las opciones de respuesta a cada pregunta, se ilustra en el siguiente cuadro:

Tabla 12: Ponderación del cuestionario cultura organizacional

Calificación	1	2	3	4	5
Significado	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total Acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura se presenta una ilustración del cuestionario elaborado, a fin de utilizarlo como herramienta para la recopilación de datos relacionado con el análisis de la cultura organizacional de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

Ilustración 17: Herramienta de medición de la cultura organizacional en la CRE

Evaluación Central de Radiocomunicaciones y Emergencias CCSS					
Práctica Dirigida: Propuesta de Mejora de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS					
Elaborado: Andrey Salazar Cuadra					
Fecha:	Puntuación: 0				
Favor evaluar cada uno de los siguientes puntos de acuerdo a la siguiente tabla, sobre la realidad actual del consorcio:					
	1	2	3	4	5
	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	Deacuerdo	Total Acuerdo
Descripción					Calificación
I. Entorno Laboral General					
¿Se siente satisfecho con la trayectoria en la institución?					
¿Se siente conforme con la cultura y los valores de la institución?					
¿Se identifica con las políticas generales de la institución y de la Gerencia?					
¿Se siente orgulloso de trabajar en esta institución?					
¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?					
Subtotal:					0
II. Satisfacción de las Labores Realizadas					
¿En este trabajo se siente realizado personalmente?					
¿Considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?					
¿Considera que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?					
¿Considera que su trabajo es lo suficientemente variado?					
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?					
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?					
¿Considera que realiza un trabajo útil?					
¿Considera que sus capacidades técnicas son usadas de la forma más provechosa?					
¿Se encuentra motivado en este trabajo?					
¿Existen posibilidades reales de movilidad en la institución?					
Subtotal:					0

Fuente: Elaboración propia.

Una vez concluida la herramienta, se procedió a distribuir la misma a todos los funcionarios de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, a fin de medir la percepción de cada colaborador del centro de trabajo.

Posteriormente, se acopiaron todos los cuestionarios, a fin de realizar una consolidación de datos y obtener una apreciación de la cultura organizacional presente en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

3.1.18. Productividad, eficiencia y eficacia

Al tomar como referencia lo mencionado por Puchol (2007), se puede determinar que la Central Radiocomunicaciones y Emergencias no produce nada tangible, sino que presta el servicio de comunicación a los clientes que en su mayoría son usuarios internos de la institución, ya que el producto final del centro de trabajo es brindar un servicio de apoyo en comunicación para que la CCSS pueda realizar parte de sus funciones sustantivas, las cuales corresponden a la prestación del servicio de salud a la población costarricense.

➤ *Productividad y eficiencia*

Tomando en consideración la afirmación expuesta por Medina (2005), en la que apunta que eficiencia y productividad son semejantes, ya que ambos relacionan recursos con resultados. Se van a identificar algunos datos e información que sirven como base para la elaboración de los análisis de productividad y eficiencia.

Es importante indicar que en la investigación documental realizada, así como en las distintas visitas de campo realizadas a la CRE, no se logró evidenciar la documentación de indicadores o estadísticas que permitan generar reportes relacionados con información sobre cantidad, tiempos, tipos, entre otros, de incidentes y casos que se atienden en el centro de trabajo.

El único registro disponible en el centro de trabajo que puede ser tomado como referencia para efectuar un análisis de productividad y eficiencia, es una bitácora en físico-contenida en un libro de actas- y su respaldo en digital –contenida en un archivo en Word-, la cual, la única información que tiene es la fecha, la hora y una breve descripción del incidente, reporte o solicitud que se presenta a la unidad. Es importante indicar que este breve detalle de los incidentes no contiene una estructura o estandarización en el registro de éste, sino que la anotación de la información queda a criterio de cada Operador, por lo que se puede observar que no existe concordancia en los datos registrados. Esta situación dificulta en gran medida la búsqueda de información, así como la obtención de estadísticas que sirva como referencia para la toma de decisiones.

A pesar de la dificultad expuesta en el párrafo anterior, con el propósito de realizar una medición de la productividad y eficiencia con la información disponible en el centro de trabajo, se va tomar el registro de bitácora realizado durante el periodo del 1° de setiembre 2012 al 28 de febrero 2013.

De esta manera, para efectuar dicha medición se va a determinar cantidad de incidentes atendidos entre el recurso humano utilizado, esto en un periodo de tiempo determinado, en caso se va a realizar por día y mes.

La cantidad mensual de incidentes registrados y atendidos por la CRE durante el periodo mencionado con antelación, el cual se obtuvo a través de una revisión de la bitácora del centro de trabajo, dicha contabilización se hizo de forma manual, revisando uno por uno los incidentes reportados, situación que resulta ser tediosa y requiere la inversión de mucho tiempo, ya que se debe verificar la información de cada anotación, además se debe observar con mucha precisión cada registro, ya que hay incidentes que pueden tardar en cerrarse horas, lo cual implica que durante un día existan varias acciones sobre el mismo incidente.

➤ *Eficacia*

Como se mencionó anteriormente, debido a la carencia de indicadores, registros o mecanismos existentes en la Central Radiocomunicaciones se dificulta la medición de estos aspectos relacionados con el rendimiento del centro de trabajo.

Dada esta situación, solamente se logró identificar el planteamiento de una meta en la Matriz de Desempeño, Seguimiento, Evaluación y Vinculación PND-PEI con el Plan Anual Operativo, la cual se puede considerar como el único indicador o dato para efectuar una medición de estos términos, el cual se ajusta al concepto de eficacia.

La meta y el indicador establecido por el Área Servicios Generales en conjunto con la Central Radiocomunicaciones para el periodo 2012-2013 son los siguientes:

Meta: *“Que durante los años 2012 y 2013 se implemente en un 100% la plataforma de servicio del Sistema de Emergencias 9-1-1.”*

Indicador: *“Porcentaje de avance de cada una de las cuatro etapas del proceso de implementación 2012-2013.”*

Asimismo, la CRE estableció que el avance en el cumplimiento de esta meta se compone del desarrollo de cuatro etapas, las cuales conforme se concrete cada una de ellas se obtiene un avance de un 25% hasta llegar a completar el 100% de la meta.

3.1.19. Sistemas de evaluación

Con el propósito de determinar si actualmente la Central Radiocomunicaciones y Emergencias cuenta con un sistema de evaluación implementado y consolidado, es importante tomar en consideración que Manucci (2006), explica que los procesos de evaluación consisten en el diseño de una serie de indicadores de gestión que permiten monitorear el proceso de redefinir las acciones. A través de los indicadores se evalúa el resultado de los procesos desarrollados y se establece un esquema de prioridades para la redefinición y creación de nuevas acciones.

Ahora bien, realizando una investigación de campo en la CRE se logra determinar que en la unidad se implementan dos sistemas de evaluación, uno es la evaluación y seguimiento del Plan Anual Operativo, la cual se realizan dos evaluaciones anuales; el otro sistema implementado es la Evaluación del Desempeño del personal, la cual se realiza una vez al año. A continuación se va a realizar, una descripción de cada uno de los sistemas de evaluación implementados en la unidad.

Este sistema de evaluación es diseñado, administrado por la Dirección Sistemas Administrativos de la CCSS, a fin de que sea utilizada a nivel institucional para el seguimiento y evaluación del PAO. En este sentido para evaluación realizada durante el periodo 2012, señaló que las acciones realizadas representan un cumplimiento del 25% en

el alcance de esta meta, las cuales incluyen las labores realizadas en conjunto con el PIE para la representación en el COTEA del 9-1-1, adicionalmente se promueve la instalación del sistema en la institución y se trabaja en la elaboración de los códigos necesarios para la implementación del mismo, así como en la preparación del personal.

➤ *Evaluación del desempeño*

Se evidenció la existencia de una única herramienta para evaluar el rendimiento de cada uno de los funcionarios de la Central, la cual es elaborada y administrada por la Dirección Administración y Gestión de Personal de la CCSS, la misma pretende evaluar el rendimiento y comportamiento de los colaboradores de toda la institución, según el perfil ocupacional de cada funcionario.

En este caso particular, la evaluación del desempeño para los operadores de radiocomunicación es aplicada por el supervisor, y la jefatura del Área Servicios Generales aplica la evaluación del desempeño al supervisor de la CRE; dicha herramienta contempla la evaluación de los siguientes elementos:

- Calidad de trabajo
- Cooperación
- Confiabilidad
- Iniciativa
- Conocimiento del puesto
- Asistencia y puntualidad
- Hábitos de orden y aseo
- Relaciones interpersonales
- Habilidad para aprender

Esta evaluación es realizada por el Supervisor del centro de trabajo, por lo que en la siguiente figura se presenta un ejemplo de la herramienta de evaluación del desempeño aplicada a los funcionarios de la CRE:

Ilustración 18: Evaluación del desempeño no profesional CCSS

Calidad de Trabajo : Evalúa el conocimiento técnico para el buen desempeño de sus funciones. Su gestión es oportuna y presenta independencia en la ejecución de sus funciones. Hace un uso adecuado y racional de los recursos asignados. El trabajo realizado es eficaz y cumple con los objetivos esperados.												Puntuación asignada: 15									
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
La calidad del trabajo producido supera ocasionalmente lo esperado. Con alguna frecuencia demuestra su interés y esfuerzo por mejorarlo.				La calidad del trabajo producido siempre supera las expectativas. Se esfuerza continuamente por lograr una mejor calidad en su desempeño, cumple con excelencia los compromisos adquiridos.				La calidad del trabajo producido es inferior al esperado. No muestra ningún interés en mejorarlo.				La calidad del trabajo producido supera frecuentemente lo esperado. Demuestra interés y empeño por lograr una mejor calidad en su trabajo.				La calidad del trabajo producido es apenas lo esperado. Eventualmente demuestra algún interés por mejorar la calidad de su desempeño.					
Cooperación : Evalúa la capacidad de trabajar para proporcionar colaboración a sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios.												Puntuación asignada: 11									
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Excelente espíritu de cooperación con su jefatura y compañeros en los procesos de trabajo de su unidad. Siempre supera las expectativas.				Es difícil contar con su cooperación para con su jefatura y compañeros en los procesos de trabajo de su unidad.				Con alguna frecuencia presta cooperación a su jefatura y compañeros en los procesos de trabajo de su unidad.				Solo eventualmente manifiesta algún interés en cooperar con su jefatura y compañeros en los procesos de trabajo de su unidad.				Con mucha frecuencia presta cooperación a su jefatura y compañeros en los procesos de trabajo de su unidad.					
Confiabilidad : Evalúa si el trabajo que realiza el funcionario es el adecuado, sin errores, así como la lealtad tanto con su unidad de trabajo como con la Institución.												Puntuación asignada: 12									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Necesita supervisión constante, no se le puede dejar solo en la ejecución de su trabajo.				Necesita muy poca supervisión para ejecutar su trabajo, se le pueden confiar tareas de cuidado.				Necesita supervisión muy ocasionalmente para ejecutar su trabajo.				La supervisión requerida es la mínima para ejecutar su trabajo, se le puede confiar cualquier tarea.				Necesita supervisión con alguna frecuencia para ejecutar su trabajo.					
Iniciativa : Implica el tomar una acción apropiada sin tener que esperar una instrucción específica para lograr los resultados deseados. La anticipación de las necesidades y la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados. Presenta una actitud abierta al cambio. Propone soluciones útiles para mejorar los resultados de su gestión.												Puntuación asignada: 10									
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Muy eventualmente propone ideas y sugerencias para el mejoramiento de sistemas y procedimientos de trabajo.				Muy buena capacidad para aportar ideas y sugerencias para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.				Desinterés para aportar ideas y sugerencias para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.				Ejecuta acciones apropiadas sin instrucción específica y propone soluciones útiles para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.				Con alguna frecuencia aporta ideas y sugerencias para mejorar sistemas y procedimientos de trabajo.					
Conocimiento del Puesto : Evalúa el nivel de comprensión y dominio técnico de la tarea del puesto que actualmente desempeña. Demuestra la profundidad del entendimiento y eficiencia en la aplicación de los aspectos fundamentales de la tarea.												Puntuación asignada: 10									
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Posee el más alto nivel de comprensión y dominio técnico de los procesos de trabajo que le corresponde desarrollar. Siempre supera las expectativas.				Muestra desinterés por conocer y aprender los procesos de trabajo que le corresponde desarrollar.				Conoce el puesto de manera general. Con alguna frecuencia demuestra interés en conocer y aprender los procesos de trabajo que le corresponde desarrollar.				Conoce muy bien el puesto. Muestra mucho interés en conocer y aprender los procesos de trabajo que le corresponde desarrollar.				Conoce únicamente los aspectos básicos del puesto. Sólo eventualmente demuestra algún interés por conocer y aprender los procesos de trabajo que le corresponde desarrollar.					

Fuente: Dirección Administración y Gestión de Personal, CCSS.

3.1.20. Normativa relacionada con la operación de la CRE

➤ Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1.

Esta Ley fue creada el 18 de diciembre de 1995, la misma fue reformada mediante Ley N°7949 del 30 de Noviembre de 1999, y su última reforma se realizó a través de la Ley General de Telecomunicaciones el 04 de Junio de 2008.

En el artículo 1 se constituye la creación del Sistema de Emergencias 9-1-1, con cobertura en todo el territorio nacional y adscrito al Instituto Costarricense de Electricidad.

En el artículo 4 se hace referencia a la conformación de una Comisión Coordinadora del sistema, la cual deberá estar conformada por un representante de alto nivel perteneciente en forma directa a la dependencia u órgano de cada institución involucrada. La Comisión está conformada por un representante de las siguientes instituciones:

-
- Comisión Nacional de Emergencias.
 - Caja Costarricense de Seguro Social.
 - Cuerpo de Bomberos del Instituto Nacional de Seguros.
 - Ministerio de Seguridad Pública.
 - Dirección General de Tránsito del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.
 - Organismo de Investigación Judicial de la Corte Suprema de Justicia.
 - Instituto Costarricense de Electricidad
 - Cruz Roja Costarricense.

Adicionalmente, en el artículo 6 se establece la conformación de las Unidades de Apoyo, las cuales corresponden a centros de trabajo de cada institución miembro de la Comisión Coordinadora y tendrán como funciones la ejecución de actividades propias de cada organización, adicionalmente serán las encargadas de atender los diferentes incidentes que se reporten a través del Sistema de Emergencias 9-1-1. En el caso particular de la Caja Costarricense de Seguro Social, debe existir una unidad encargada de atender los incidentes o emergencias que ingresan a través del Sistema de Emergencias 9-1-1, por lo que la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS, es el despacho encargado de brindar el apoyo operativo para la adecuada atención del sistema, así como informar a los diferentes niveles de la institución, según el tipo de emergencias en los que debe participar la CCSS.

➤ *Ley General de Telecomunicaciones*

Esta Ley se creó el 4 de Junio de 2008 y fue publicada en La Gaceta N° 125 del 30 de Junio de 2008, en el artículo 1 se puede determinar que dentro del margen de competencia de esta Ley, se encuentra la regulación del espectro radioeléctrico, el cual es utilizado por la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias como medio de comunicación entre las diferentes dependencias de la institución, así como por las demás instituciones públicas del país.

Asimismo, en el artículo 77, se indica la reglamentación derivada de la presente Ley, entre las cuales se destaca la creación de la siguiente normativa:

- Reglamento a la Ley General de Telecomunicaciones.
 - Reglamento sobre administración, gestión y control del espectro radioeléctrico.
 - Plan Nacional de Atribución de Frecuencias.
 - Plan Nacional de Numeración.
 - Reglamento sobre medidas de protección de la privacidad de las comunicaciones.
-
- ***Plan Nacional de Atribución de Frecuencias***

Este Plan Nacional Atribución de Frecuencias fue establecido mediante decreto ejecutivo N° 35257-MINAET, del 16 de abril de 2009, el mismo fue modificado mediante decreto ejecutivo N° 35866-MINAET publicado en La Gaceta N° 78 el 23 de abril 2010.

La nota la CR 033 tiene gran incidencia sobre el sistema de radiocomunicaciones de la Caja Costarricense de Seguro Social y también sobre las demás instituciones y empresas operadoras del espectro radioeléctrico nacional. Dentro de lo que establece esta nota, se indica que el país debe realizar una migración de tecnología analógica a digital, y para el 1° de Enero de 2016, deberá ajustarse a una separación de frecuencias de 12.5 kHz a 6.25 kHz. Esta situación implica que la CCSS deba ajustar y renovar sus equipos de radiocomunicación, a fin de que puedan ser utilizados bajo esta nueva modalidad de operación.

- ***Manual de Organización de la Dirección Servicios Institucionales***

En este Manual, se establecen las competencias asignadas a la Dirección Servicios Institucionales y a sus dependencias adscritas, entre las cuales se señalan las encomendadas al Área Servicios Generales y a la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, el mismo es denominado “Subproceso Radiocomunicación”, el cual indica lo siguiente:

“Le compete la administración y la operación de los equipos de radiocomunicación, asesorar a las unidades institucionales en la materia de su competencia y coordinar con las instancias correspondientes en casos de emergencia nacional e institucional.”

Adicionalmente, se establecen tres actividades sustantivas de la Central, las cuales se indican a continuación:

- d. “Emitir y recibir mensajes mediante los equipos de radiocomunicación.*
- e. Monitorear la red de comunicación y de emergencias.*
- f. Desarrollar los mecanismos de comunicación para atender los estados de emergencia en el ámbito institucional.”*

Una vez presentados los mandatos otorgados a la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, se procede a realizar el diagnóstico de la situación actual de la unidad, en el que se analizan elementos de planeación, organización, dirección y control del proceso administrativo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.1. Planeación

4.1.1. Análisis de la misión establecida por la CRE

Tomando en consideración que la definición de misión mencionada con anterioridad, se procede a verificar si la misma se implementa dentro de las funciones que se desarrollan a diario y si los colaboradores realizan actividades y/o acciones que expresen la razón de ser de este departamento dentro de la Caja Costarricense de Seguro Social.

En la revisión de la bitácora se muestra que los funcionarios prestan el servicio de comunicación, para atender y coordinar traslados terrestres de pacientes con la Cruz Roja, principalmente ante casos de accidentes de tránsito, agresión, traumas en las personas, entre otros. La principal labor de la CRE es informar al establecimiento de salud de referencia, la condición y estado en que se encuentra cada paciente, con el propósito de que el Hospital o el Área de Salud de la CCSS activen sus protocolos internos y estén preparados para recibir a los pacientes de conformidad al diagnóstico preliminar emitido.

En la misión se menciona sobre la disponibilidad de prestar el servicio las 24 horas, en este sentido existen roles de trabajo distribuidos en tres turnos durante el día, los siete días de la semana. También se señala el planteamiento de brindar un servicio oportuno, en este caso la Central brinda el servicio de comunicación en el momento en que se solicita, por lo que en la mayoría de casos se coordinan y atienden incidentes en el momento en que se generan y presentan las distintas solicitudes.

Asimismo, existen notas con solicitudes del Programa Institucional de Emergencias, así como de Direcciones Médicas de establecimientos de salud, las cuales están dirigidas a

solicitar el servicio de comunicación para la práctica de simulacros de emergencia en diferentes regiones, como por ejemplo en Turrialba, cuando se dio la activación del volcán de la zona, en donde hubo emanación de cenizas, se establecieron planes de acción en donde se requería contar con una plataforma de comunicación para coordinar distintos aspectos con los actores involucrados. Ante este tipo de incidentes, la CRE presta el servicio de comunicación a sus usuarios, en este caso el establecimiento de salud y el PIE.

Adicionalmente, la Central presta el servicio de comunicación en la coordinación de traslados aéreos, es importante contar con una respuesta ágil y oportuna por parte de la CRE, ya que el médico tratante requiere que se gestione el traslado de manera expedita, debido a que la mayoría de estos se realizan cuando el paciente se encuentra en condición crítica de salud y el tiempo de atención se convierte en un factor determinante para salvaguardar la vida del paciente. Asimismo, durante el periodo 2012 se coordinaron traslados aéreos de zonas rurales como Ciudad Neily, Golfito, Liberia, Osa, Upala, Quepos, Talamanca, Cóbano entre otros, hacia hospitales especializados ubicados en el área metropolitana.

Otra de las acciones realizadas por la CRE en la que se pone en práctica lo establecido en su misión, es la existencia de solicitudes de parte de Directores o Administradores de establecimientos de salud de la CCSS, en las que se solicita que los colaboradores de la Central realicen una visita de campo para instalar temporalmente equipo de radiocomunicación en las zonas, a fin de que puedan crear una red de comunicación local con grupos específicos para la transferencia de información relevante entre los involucrados. La instalación y operación de este equipo permite coordinar o atender incidentes que se han presentado a nivel local en una región particular, como inundaciones, traslados físicos de establecimientos de salud o centros de producción que involucra movilización de pacientes, funcionarios, equipos, materiales, medicamentos, entre otros.

Se evidencia la existencia de la solicitud realizada por el Hospital Monseñor Sanabria de Puntarenas, en la que como consecuencia del Terremoto de Nicoya del 05 de setiembre 2012, se requería de manera urgente contar con comunicación a nivel nacional, a fin de

tener comunicación con los jefes de la institución ubicados en San José, a fin de tomar decisiones conjuntas, de igual manera se requería comunicación a nivel local para atender situaciones propias del Hospital.

Se evidencia el desarrollo de acciones realizadas por los funcionarios de la CRE, las cuales no se encuentran contempladas en el establecimiento de la misión, un ejemplo de estas es que el Área Servicios Generales traslada solicitudes escritas realizadas por establecimientos de salud, en la que se requieren que se efectúe un diagnóstico de los equipos de radiocomunicación. Ante esta instrucción, los operadores realizan visitas a las unidades y hacen evaluaciones de los equipos de radiocomunicación, en la que se emiten recomendaciones técnicas que se utilizan para reparar dichos equipos.

➤ *Vinculación con la misión institucional*

En la página Web de la Caja Costarricense de Seguro Social www.ccss.sa.cr , se puede consultar la misión de la institución. Asimismo, esta misión se encuentra debidamente establecida en el documento "Plan Estratégico Institucional 2010-2015," la cual se señala a continuación:

"Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad, y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población costarricense, mediante:

- *El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la CCSS: Universalidad, Solidaridad, Unidad, Igualdad, Obligatoriedad, Equidad y Subsidiaridad.*
- *El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el trabajo en los funcionarios de la Institución.*
- *La orientación de los servicios a la satisfacción de los clientes.*
- *La capacitación continua y la motivación de los funcionarios.*
- *La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios.*

-
-
- *El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación.*
 - *La promoción de la investigación y el desarrollo de las ciencias de la salud y de la gestión administrativa.”*

Tomando en consideración esta misión, se puede determinar que existe una vinculación entre la misión de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias con la de la Caja Costarricense de Seguro Social en los siguientes aspectos:

- A través de la prestación del servicio de comunicación y transferencia de información a los establecimientos de salud de referencia, éstos pueden estar mejor preparados y prestar un servicio de salud con mayor agilidad en el momento oportuno sobre los pacientes que requieren ser atendidos a raíz de sufrir un accidentes de tránsito, agresión, trauma u otros.
- Al existir comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución facilita la toma de decisiones ante diferentes situaciones presentes en la gestión diaria de la institución.
- La prestación del servicio de comunicación permite que los establecimientos de salud de la CCSS se puedan preparar de mejor manera para atender las emergencias que se presenten a nivel nacional o local, y de esta forma brindar un servicio de salud acorde a las necesidades del contexto.

4.1.2. Análisis de la visión establecida por la CRE

Tomando en consideración la redacción de la visión establecida por la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, se puede apreciar que la misma cuenta con las siguientes carencias:

-
- La redacción inicia con la palabra “somos”, lo cual indica que es una acción en tiempo presente, es decir, se hace referencia a una situación actual y no futura.
 - No se menciona el planteamiento de una alternativa o cambio a futuro, en función del contexto actual, sino que describe las actividades que actualmente ejecuta la CRE, sin una proyección o rumbo a seguir.
 - No describe la definición de un escenario futuro, sino que indican que son la “Sub-Área encargada de (...)”, por lo que se está describiendo las funciones asignadas y razón de ser de la unidad.
 - No se evidencia que se tome en consideración los objetivos y metas del despacho para la definición de la visión.
 - La definición de esta visión no funciona como aliciente para orientar las decisiones estratégicas de la unidad ni el crecimiento de la misma.

Tomando en consideración los términos en los que está planteada la visión de la CRE, así como las carencias descritas anteriormente, donde la misma no establece el rumbo a seguir o lo que pretende ser en un futuro cercano, por lo que se dificulta realizar una medición, valoración, o bien determinar si las acciones que realizan actualmente contribuyen a alcanzar algo en el futuro; en especial porque no se cuenta con una idea o concepto claro sobre lo que la Central pretende ser en un futuro.

➤ ***Vinculación con la visión institucional***

Esta misión se encuentra debidamente establecida en el documento “Plan Estratégico Institucional 2010-2015,” adicionalmente la misma se puede apreciar en la página web www.ccss.sa.cr, dicha visión se destaca a continuación:

“Seremos una Institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y prestaciones sociales en respuesta a los problemas y

necesidades de la población, con servicios oportunos, de calidad y en armonía con el ambiente humano.”

A continuación, se van a describir los aspectos en los que se encuentra una vinculación entre las acciones desarrolladas por la CRE con la visión institucional, según siguientes términos:

- En aquellos casos en los que los pacientes reciben atención extra hospitalaria por otras instituciones como Cruz Roja o Bomberos, y se requiere el traslado del paciente hacia un establecimiento de salud con mayor capacidad resolutive, se coordina de previo con la CRE, a fin de informar sobre la condición del paciente y se indique el centro de referencia más cercano, a fin de que pueda ser trasladado lo antes posible. En este momento la CRE informa al centro de salud que le va a llegar un paciente con ciertas condiciones especiales, esto permite el establecimiento médico, realice las gestiones internas para preparar los recursos requeridos para que el paciente pueda ser atendido de manera oportuna.
- Otro aspecto en el que se considera que la participación de la CRE apoya a que la CCSS cumpla con lo establecido en su visión, es que mediante la utilización de herramientas de radiocomunicación permite la comunicación oportuna entre funciones de la CCSS para diversa índole de funciones, a un menor costo (en comparación con la llamada telefónica) y de manera simultánea si fuese necesario. Este apoyo permite que la CCSS pueda dar una respuesta más ágil ante los problemas y necesidades de la población.

4.1.3. Análisis de las políticas

Al efectuar un análisis de la relación existente entre las políticas para la ejecución de procedimiento internos de la Central con las institucionales, se considera oportuno identificar las políticas de la CCSS establecidas en el documento denominado “Una CCSS Renovada hacia el 2025”, en el cual se indican las Políticas Institucionales 2007-2012. En este

documento se puede identificar que las políticas están clasificadas en tres grupos según su naturaleza, los cuales se detallan a continuación:

- 1) Políticas que contienen los principios y valores, necesarios para fomentar un direccionamiento de la cultura organizacional y el accionar de los trabajadores.
- 2) Políticas de impacto directo en los niveles de salud, protección social y calidad de vida.
- 3) Políticas para incrementar la capacidad operativa institucional.

Las funciones y acciones realizadas en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, responden específicamente al numeral “3) Políticas para incrementar la capacidad operativa institucional”, el cual corresponde a políticas para que la gestión institucional adopte principios orientados a la respuesta oportuna y efectiva para incrementar la capacidad operativa.

A continuación se presenta aquellas políticas institucionales en la que la CRE implementa accionar, con el fin de cumplir y acatar estas disposiciones de la CCSS:

- La política número 3.2.2. señala “La C.C.S.S procurará la extensión de la protección de los Seguros Sociales a grupos que en razón de condiciones particulares, no disponen de su aseguramiento o de su documentación que los acredite como tales, por medio de los cambios correspondientes en materia de reglamentación, organización, tecnología y recursos humanos.”

Este lineamiento sí es acatado por la CRE, especialmente en la coordinación de traslados de pacientes por vía aérea y terrestre, ya que se han presentado casos en que personas que no son aseguradas tienen una situación especial con su salud y se requiere el traslado de la misma hacia un centro especializado. Un ejemplo de ello son los traslados que se realizan a los pobladores de las reservas indígenas, los cuales son trasladados para recibir atención y muchos no se encuentran en los registros de la institución como asegurados.

-
- La política 3.2.14 “La C.C.S.S. fortalecerá la gestión en Salud Ocupacional mediante la aplicación de conocimientos técnicos y científicos para la seguridad e higiene en las condiciones y medio ambiente de trabajo, en los procesos productivos de bienes y servicios, la calidad de la materia prima, la tecnología adquirida, la capacitación y entrenamiento adecuado para el desarrollo de las tareas y garantizando el cumplimiento de la normativa correspondiente.”

En este párrafo se evidencia que tanto el Área Servicios Generales como la Central Radiocomunicaciones y Emergencias están cumpliendo parcialmente esta disposición, ya que ambos solicitaron en conjunto al Área Salud Ocupacional de la CCSS, un estudio para determinar las condiciones y necesidades ocupacionales de los funcionarios de dicha unidad en cuanto a aspectos de ergonomía que requiere el centro de trabajo, a fin de obtener los recursos presupuestarios para la adquisición de los mismos y modificación de los mismos.

- La política 3.2.17. establece “La Institución procurará la protección de los usuarios, de sus instalaciones físicas, y la continuidad efectiva de los procesos de atención, ante emergencias y desastres, mediante sistemas de organización preventivo y la aplicación de planes de reducción de la vulnerabilidad, emergencia y evacuación, capacitación, establecimiento de brigadas de auxilio, demarcación de áreas de protección y salidas de emergencia, desde la perspectiva de la Política de Hospital Seguro y la Política de Seguridad del Paciente.”

La aplicación de esta política queda demostrada en la reacción institucional ante el Terremoto de Nicoya del 05 de setiembre de 2012, en el que la CRE participó instalando equipos de radiocomunicación, e instalando redes de comunicación entre los jerarcas de la institución con las autoridades de los diferentes establecimientos de salud, principalmente con el Hospital de Puntarenas el cual resultó ser la infraestructura más afectada.

El servicio de comunicación prestado por la CRE, facilitó la toma de decisiones, la coordinación en el traslado de funcionarios, pacientes, medicamentos, equipos y demás recursos de apoyo para facilitar la gestión institucional.

En este análisis realizado, se presentaron las políticas en las que la CRE está realizando acciones para el cumplimiento de las mismas en su área de competencia a nivel institucional. De igual manera, se procede a describir aquellas políticas en la que la CRE no está cumpliendo con lo establecido por la institución, o bien no se evidenció la realización de acciones direccionadas en la atención de las mismas. Estas políticas se señalan a continuación:

- La política 3.2.10. menciona “La C.C.S.S. avanzará hacia una “organización digital”, interconectada, que facilite la ejecución e integración de todos sus procesos sustantivos y de apoyo, que permita una relación directa y amigable con los usuarios, por medio del uso adecuado y estratégico de las tecnologías de información y telecomunicaciones.”

Se puede identificar que la CRE no ha sido capaz de avanzar en términos de tecnología en los últimos 10 años, puesto que según lo menciona el supervisor de la CRE, la institución no ha vuelto a invertir recursos para la renovación y ampliación del equipo instalado, esta situación dificulta la integración de los procesos de la Central con otros de la institución, debido al rezago presente en esta materia.

- La política institucional 3.2.12. “Los trámites administrativos que realiza la Institución deben ser revisados y ajustados, para reducir los tiempos de respuesta, eliminación de requisitos excesivos a los usuarios y la simplificación de procesos internos de trabajo que afecten la gestión.”

No se evidencia la existencia de acciones realizadas por la CRE relacionadas con la revisión y actualización de los trámites administrativos para reducir los tiempos de respuesta y simplificar los procesos internos de trabajo, ya que evidenció la existencia de notas enviadas por el Área Servicios Generales, en las que se solicita emitir la recomendación técnica para efectuar mantenimiento preventivo y correctivo a equipo propio del sistema de radiocomunicación institucional, a fin de agilizar el proceso de contratación, pero la CRE no ha emitido dichas recomendaciones, ya que

según observación del supervisor se carece de los recursos suficientes para cumplir con dicha tarea.

4.1.4. Análisis de valores

Una vez identificados los valores institucionales, se procede a realizar una verificación sobre la aplicación de los mismos en los procesos de trabajo de la CRE, a fin de comprobar si la aplicación de los valores es la base para la toma de decisiones y el accionar de la unidad en un clima de seguridad y confianza. Esta constatación de puesta en práctica de valores se realiza a través de la observación durante la ejecución de sus laborales diarias, así como entrevistas realizadas al supervisor de la unidad.

Entre los aspectos verificados se puede destacar que existe una divulgación de los valores institucionales en el centro de trabajo, ya que se encuentran descritos en un lugar visible dentro de la CRE; al estar publicados en un lugar visible permite que tanto los colaboradores de la organización como cualquier visitante pueda observar los valores institucionales.

Es importante indicar que no se evidencia la promoción o divulgación de valores distintos a los establecidos por la institución, la institución, por lo que no se puede evidencia que exista una práctica de valores no autorizados por la CCSS.

A continuación se va a describir la incorporación de los valores institucionales en los diferentes procesos de trabajo, así como en la misión y visión definida por la CRE.

- Dignidad: se puede observar que en el trato entre compañeros así como con el ofrecido a los usuarios se da con respeto, de esta manera se puede ver la dignidad como la interacción entre individuos y con él mismo.
- Lealtad: según la definición establecida por la institución, se puede determinar que los funcionarios de la Central actúan con lealtad en cuanto a la aplicación de normativa vigente en el desarrollo de sus tareas cotidianas, como por ejemplo

acatando lo establecido en el Reglamento Interior de Trabajo en lo referente al respeto de las jornadas de trabajo, obligaciones y responsabilidades, prohibiciones, días de descanso semanal y feriados, vacaciones, permisos, condiciones salariales, asistencia, entre otros.

- **Transparencia:** se puede verificar la aplicación de ese valor en al acatamiento de sus políticas o directrices señalan que las solicitudes de traslado aéreo de un paciente debe ser pronunciada por un médico de la CCSS, estas mismas solicitudes son verificadas a través de la ejecución del pago de traslados aéreos en ejecución del convenio entre la CCSS y el Ministerio de Seguridad Pública para el traslado aéreo de pacientes en estado crítico de salud. De igual manera al definir que la información sobre el (diagnóstico y estado general del paciente a trasladar) debe provenir de un paramédico de Cruz Roja o del cuerpo de bomberos y el estado del paciente abordado en la Institución debe provenir de un Médico con su respectivo código. Mediante la aplicación de estas medidas se pretende desarrollar las actividades de manera transparente.
- **Honestidad:** Al analizar las acciones realizadas en la CRE se puede evidenciar la promoción o aplicación del valor institucional honestidad, ya que a diario existen enlaces de comunicación para la atención y coordinación de diferentes situaciones y durante la ejecución del su trabajo los colaboradores se comportan y actúan en forma decente, decorosa, y justa.
- **Respeto:** se ve reflejado en la aplicación de los procesos sustantivos y complementarios de la unidad, ya que dentro de la aplicación de sus políticas o directrices los traslados de pacientes se efectuaron con diligencia, a fin de de respetar el derecho de los demás (compañeros y usuarios), a la honra, al buen nombre, a la reputación, a la intimidad personal de los pacientes y familiares.
- **Excelencia:** no se pudo evidenciar la adecuada aplicación de este valor, ya que en la unidad no se dispone de herramientas de control y evaluación que permitan medir acciones de calidad superior que sobresalen en mérito o estimación y que están

acordes con los parámetros de eficiencia, eficacia y productividad establecidos en la Institución.

- **Integridad:** este valor se puede ver aplicado por los funcionarios, cuando actúan en apego a los procesos y procedimientos definidos por la unidad, en concordancia con las normas sociales y legales establecidas, lo cual se pudo constatar frecuentemente durante las visitas y observaciones realizadas.
- **Responsabilidad:** este valor se ve aplicado cuando los funcionarios de la CRE ejecutan los procesos de conformidad a lo establecido, de similar manera a la verificación realizada en el valor anterior.
- **Compromiso:** para el supervisor de radiocomunicación, todos los colaboradores de la unidad actúan con compromiso en el desarrollo de sus funciones y tratan de realizar su trabajo de la mejor manera posible.
- **Empatía:** de igual manera que el valor anterior, y según lo indicado por el supervisor de la CRE, este valor se pone en práctica en los casos en que se ejecutan los procesos complementarios de traslados de pacientes por vía terrestre y por vía aérea, ya que en muchas veces la vida o una parte del cuerpo de estos pacientes corre peligro, por lo que la coordinación que se debe realizar de manera ágil con los distintos centros de salud o con las instituciones de primera intervención. Ante estas situaciones los funcionarios de la CRE actúan con empatía y tratan de realizar su trabajo de la mejor manera en apego a los lineamientos establecidos por la institución.

4.1.5. Análisis de objetivos

Para el periodo 2012 el Área Servicios Generales definió en su Plan Anual Operativo un objetivo para la Central Radiocomunicaciones y Emergencias. Al analizar este objetivo, se puede determinar que el mismo está directamente relacionado con la aplicación de la Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1, en la que el artículo 6 establece la

conformación de las Unidades de Apoyo, las cuales corresponden a centros de trabajo de cada institución miembro de la Comisión Coordinadora y tendrán como funciones la ejecución de actividades propias de cada organización, adicionalmente serán las encargadas de atender los diferentes incidentes que se reporten a través del Sistema de Emergencias 9-1-1, dicho artículo se cita a continuación:

Artículo 6.- Unidades de apoyo.

Créase, en cada institución integrante de la Comisión Coordinadora, una unidad especializada de apoyo al Sistema de Emergencias 9-1-1. Las funciones de estas unidades constituirán actividades ordinarias de la institución y su objetivo será atender, inmediata y eficientemente, las emergencias que se le reporten, conforme a las directrices emanadas por la Comisión Coordinadora.

En otro orden de ideas, si se analiza la redacción del objetivo planteado por el Área Servicios Generales, se puede identificar que no cuenta con una redacción en infinitivo, situación que hace referencia a una acción, por lo que más bien parece una meta o un propósito, sin embargo incluye algunos aspectos establecidos por Rudyard Kipling, las cuales son destacadas por Reyes (2005); dichos aspectos se analizan a continuación:

Responde a la pregunta ¿Qué?

En este caso el objetivo si responde a la pregunta, en lo referente a que lo que se quiere es implementar la plataforma de información del sistema 9-1-1.

Responde a la pregunta ¿Cómo?

No responde a la pregunta, ya que el objetivo no indicar como se pretende alcanzar lo establecido en el mismo.

Responde a la pregunta ¿Quién?

En este caso el objetivo no responde a esta pregunta, ya que no menciona quién será el responsable del alcance del mismo.

Responde a la pregunta ¿Por qué?

Asimismo, no responde a esta pregunta, ya que no señala el interés o relevancia de implementar este sistema en la institucional, tampoco se indica el posible impacto que podría generar el alcance del mismo.

Responde a la pregunta ¿Dónde?

Este objetivo responde parcialmente a esta pregunta, ya que en lo único que se hace referencia al dónde es que la implementación de este sistema se realizará en el Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

Responde a la pregunta ¿Cuándo?

En la redacción del objetivo no se indica el cuándo; sin embargo se puede determinar que el periodo corresponde al 2012-2013, puesto que se está obteniendo la información del PAO establecido para dicho periodo.

Con el propósito de analizar el cumplimiento de los objetivos planteados para el periodo 2012, se procedió a identificar documentos en los que se indique el nivel de avance o cumplimiento de lo expuesto.

En dicha investigación se logró identificar en el Área Servicios Generales la existencia del Informe “Evaluación Anual PAO 2012”, es el único documento con información disponible que podría ser utilizado para medir de manera parcial los niveles de cumplimiento de cada uno de los objetivos y metas planteadas. En lo correspondiente al objetivo de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, se extrae la siguiente descripción del ASG:

“Objetivo 9

“OU 9. Implementación de la plataforma de información del Sistema de Emergencias 9-1-1.

Meta 9.1: Que durante los años 2012 y 2013 se implemente en un 100% la plataforma de servicio del Sistema de Emergencias 9-1-1.

Indicador 9.1.1: que durante los años 2012 y 2013 se implemente en un 100% la plataforma de servicio del Sistema de Emergencias 9-1-1.

Resultado: durante todo el periodo 2012 las acciones realizadas representan un cumplimiento del 25% de la implementación de este proyecto, las cuales incluyen las labores realizadas en conjunto con el PIE para la representación en el COTEA del 9-1-1, adicionalmente se promueve la instalación del sistema en la institución y se trabaja en la elaboración de los códigos necesarios para la implementación del mismo, así como en la preparación del personal, adicionalmente se define la propuesta de mejoras en cuanto a reorganización de la sub área de Radiocomunicaciones, lo cual de acuerdo a la meta planteada, se logra únicamente un cumplimiento de un 50% de la meta planteada para este periodo 2012.

Justificación: según la meta propuesta, se requería de un 50% de ejecución que comprende la segunda etapa del proyecto, sin embargo a pesar de que se logró la instalación del sistema telefónico de 4 dígitos en algunos de los centros hospitalarios, este proceso se interrumpió debido a que el contrato con la empresa correspondiente cumplió su vigencia. Ante esta situación, se replantearon algunas actividades definiendo el desarrollo de una nueva herramienta informática para el sistema de comunicación 9-1-1 a nivel nacional, que se ajuste en mayor medida a las necesidades de las diferentes instituciones.

Medida correctiva: Actualmente se está realizando una labor de análisis de proveedores para el desarrollo de la nueva plataforma de comunicación, lo cual es ejecutado por personal Sistema 9-1-1, en colaboración con el resto de las

institucionales involucradas dentro del proceso de atención de emergencias, de lo cual se estará en constante seguimiento y participación.”

El Área Servicios Generales señala que las acciones realizadas representan un cumplimiento del 25% de la implementación de este objetivo, argumentando la realización de las siguientes acciones:

- Inclusión de labores realizadas en conjunto con el PIE para la representación en el COTEA del 9-1-1.
- Promover la instalación del sistema en la institución.
- Elaboración de los códigos necesarios para la implementación del sistema.
- Preparación del personal.

Ahora bien, en vista de que no se evidencia la existencia de un instrumento, mecanismo o indicador que se utilice para medir el cumplimiento de esta meta, se procedió a realizar una construcción propia supuesto descrito en el siguiente cuadro, con el propósito de identificar el lapso de tiempo en el que se debe ir concretando las acciones requeridas para el cumplimiento de dicha meta.

Tomando en consideración la explicación y señalamiento de logros por parte del Área Servicios Generales, se procede a realizar una investigación y análisis para verificar si realmente se han realizado dichas acciones y esfuerzos por parte de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, a través de la identificación de informes, notas, registros o estadísticas que demuestren si realmente se han llevado a cabo el desarrollo de las mismas, o bien por medio de entrevistas al supervisor de la CRE.

- Representación de la CCSS en el COTEA: entre los hallazgos se encuentra la existencia de minutas elaboradas por los representantes de las instituciones involucradas. Entre estos participantes se encuentra la participación del Supervisor de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, en las que se analiza las ventajas y desventajas que genera la operación del sistema de información actual. En este sentido, se puede apreciar aportes que se han realizado en estas reuniones,

las cuales fueron recomendadas por representantes de la CCSS, por lo que se puede constatar que si hay acciones realizadas dirigidas al cumplimiento de este objetivo.

- Promover la instalación del sistema en la institución: el Área Servicios Generales indica que se ha realizado esta acción, sin embargo no se encontraron registros, notas o informes en donde se haya emitido alguna recomendación por parte de la CRE ni de ningún otro departamento técnico que recomienden o promueva la inclusión de la institución en este sistema de información.
- Elaboración de códigos: en verificación de documentos realizada, no se evidenció la existencia de algún informe o propuesta de codificación de incidentes para la incorporación de la institución en el sistema de de emergencias 9-1-1. Esta situación se logra comprobar, en consulta realizada al supervisor de la unidad, en la que señala que si se ha conversado sobre este requerimiento pero no se ha elaborado una propuesta en concreto.
- Preparación del personal: no se evidenció la existencia de un programa de capacitación o similar para los colaboradores de la CRE, en el que se instruya sobre la utilización e incorporación al sistema de información. Asimismo, se consulta al supervisor de la unidad, el cual señala que hasta el momento no se ha recibido capacitación sobre el uso de la plataforma de información.

Una vez realizado el análisis y verificación anterior, se puede determinar que realmente ese 25% de alcance del objetivo señalado por el Área Servicios General, realmente no se ha cumplido a cabalidad, esto se demuestra en la evaluación realizada a los 4 indicadores anteriores, donde se pudo evidencia el cumplimiento de solamente uno de ellos.

4.1.6. Análisis de metas

Con el propósito de efectuar un análisis de la meta planteada, se tomará en consideración lo establecido por Hill y Jones (2009), donde señalan que las metas organizacionales bien construidas deben tener al menos cuatro características, las cuales deben ser precisas y medibles, referidas a temas esenciales, desafiantes aunque realistas, y tiene que indicar el periodo en que deben ser alcanzadas.

En este sentido se procederá a comparar estas metas con las cuatro características en mención:

- Precisas y medibles: se considera que esta meta es precisa por cuanto señala claramente el interés de implementar la plataforma de información del sistema de emergencias 9-1-1. Para caracterizarse como una meta medible, se debe establecer de manera concisa una programación de las etapas de implementación del sistema, las cuales permitan medir el nivel de avance en cada actividad.
- Referidas a temas esenciales: en este caso el Área Servicios Generales, establece esta única meta para la CRE para lo cual considera que es un tema de relevancia e interés para la unidad.
- Desafiantes aunque realistas: se puede considerar esta meta como desafiante, ya que pretende la implementación de un sistema de información existente y que es utilizado en otras instituciones, a la vez es realista, ya que se está atendiendo lo establecido en la Ley de Creación del Sistema de Emergencia 9-1-1.
- Especifican el período en el que deben alcanzarse: en este caso si se indica el período en el que se pretende alcanzar la meta, el cual a la vez será tomado como parámetro de medición de la misma.

De lo anterior, se puede determinar que la meta está planteada en términos generales y su redacción se parece al objetivo, por lo que la diferencia entre este y el otro es mínima. Es importante tomar en consideración que las metas establecidas pretenden

alcanzar el logro de un aspecto específico y que el alcance del conjunto de metas contribuye a la consecución de los objetivos definidos por la organización.

En el informe "Evaluación Anual PAO 2012" elaborado por el Área Servicios Generales, se presenta un señalamiento de los niveles de cumplimiento de cada uno de los objetivos y metas planteadas. En lo correspondiente a esta meta, se realizó una verificación de información, a fin de determinar el cumplimiento real de la misma, los aspectos encontrados se señalan a continuación:

Como se mencionó anteriormente, el Área Servicios señala que se alcanzó un 25% de esta meta, sin embargo al evaluar las acciones realizadas durante el periodo 2012 y primer trimestre de 2013, se pueden identificar pocos avances en relación a este tema, los cuales se señalan a continuación:

- En conversaciones con el supervisor, así como con los colaboradores de la unidad, se pudo constatar que existe anuencia por parte de estos funcionarios para la implementación de este sistema.
- Se pudo constatar la existencia de correos electrónicos entre la jefatura del Área Servicios Generales y el supervisor de la CRE, en la que se coordina una reunión con el personal del Sistema de Emergencias 9-1-1. Esta reunión se lleva a cabo en marzo de 2012, y se conoce sobre la operación del sistema y los requisitos para incorporarse al mismo.
- El personal del Sistema de Emergencias 9-1-1 realizó una explicación sobre el "Árbol de Incidentes", el cual es utilizado para atención de incidentes, éste fue de conocimiento del supervisor de la CRE, y se acordó que la CCSS iba a revisar dicho documento para establecer los procedimientos internos de operación.
- No se identificó la elaboración de procedimiento relacionados con este tema, adicionalmente el supervisor de CRE indica que para la elaboración de éstos se

requiere la participación de otras unidades como PIE y la Gerencia Médica de la institución.

Como se puede apreciar, las acciones realizadas para el cumplimiento de esta meta no han sido suficiente para que se concrete la misma, así como el nivel de avance reportado por el ASG no es congruente con lo que realmente se ha hecho.

4.1.7. Análisis de las estrategias

En este enunciado se pretende identificar si la CRE aplica las estrategias establecidas por la institución en la realización de actividades y funciones ordinarias, especialmente en las estrategias desde la perspectiva del desarrollo científico tecnológico.

Tomando en consideración las características propias del servicio que presta la CRE, la cual asume un rol de apoyo dentro de la gestión sustantiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, se procede a evaluar el acatamiento o no de las estrategias que puedan ser empleadas en el marco operativo de la CRE, a fin de tomar éstas estrategias como fundamento para el fortalecimiento del servicio:

16. Desarrollar la capacidad institucional para realizar la planificación estratégica, táctica y operativa en materia de desarrollo científico y tecnológico.

La C.C.S.S. desarrollará, en las distintas áreas de la organización, las destrezas e instrumentos necesarios para definir prioridades y planificar acciones de investigación y desarrollo tecnológico en salud, pensiones y otras áreas de la seguridad social.

En la investigación realizada, no se logró identificar la implementación de acciones que permitan planificar recursos para el desarrollo del sistema institucional de radiocomunicación, en la que se incluyan estudios técnicos, evaluaciones y diagnósticos sobre el sistema, proyecciones presupuestarias, entre otros, a fin de incluir tecnología de punta en la operación de dicho sistema.

17. Destinar un porcentaje mínimo obligatorio del presupuesto institucional para financiar el desarrollo de la agenda científica y tecnológica

La C.C.S.S. asignará recursos exclusivos y suficientes para su desarrollo científico y tecnológico, y creará instrumentos novedosos y ágiles para financiar los proyectos de investigación, por ejemplo, un fondo rotatorio conforme a las prioridades establecidas.

No se evidenció la realización de acciones por parte de la CRE en la que se solicite a las autoridades institucionales la inclusión dentro de la agenda científica y tecnología, el desarrollo tecnológico del sistema de radiocomunicación institucional, esta situación implica una dificultad en la asignación de recurso presupuestario tanto para mantenimiento de la red como para el desarrollo de la misma.

20. Hacer un uso racional y estratégico de las nuevas tecnologías de información y comunicación, como elemento clave para el desarrollo institucional sostenible.

La C.C.S.S. hará más eficientes y eficaces todas las operaciones institucionales mediante el uso apropiado, intensivo y estratégico de las tecnologías de información y telecomunicaciones. Con ello la institución avanzará hasta convertirse en una "organización digital", interconectada, lo que facilitará la ejecución e integración de sus procesos sustantivos y de apoyo, y permitirá una relación más directa y amigable con los usuarios."

Esta estrategia institucional podrá tomarse en consideración para la elaboración de la estrategia interna que permita establecer las líneas de acción de la CRE, en función de la misión, visión y objetivos propios de la unidad. Asimismo, dicha estrategia está enfocada en el desarrollo de las tecnologías de información y telecomunicaciones, entre las cuales podría incluirse el fortalecimiento del sistema institucional de radiocomunicación.

26. Fortalecimiento del Sistema de control Interno y de Valoración de Riesgos Institucionales

Es importante que la unidad realice esfuerzos para implementar medidas y se fortalezca el sistema de control interno y valoración del riesgo, ya que se logró evidenciar la inexistencia de un sistema de valoración de riesgo para los procesos de la CRE. La implementación de herramientas de este tipo se considera que deben ser prioritarias dentro de la unidad, especialmente por las características propias del servicio que se presta, en la que se está en contacto frecuente con emergencias de toda naturaleza.

Si se compara la definición de esta estrategia con lo mencionado por Hellriegel y otros (2006), en la que señala que las estrategias se elaboran en tres niveles primarios, se puede apreciar que esta estrategia se encuentra dirigida al "nivel de negocios", en el que se refiere a los recursos asignados y a las acciones emprendidas para lograr las metas deseadas al servir a un mercado específico con un conjunto de bienes o servicios, o ambos, muy interrelacionados.

4.1.8. Análisis de presupuesto

Una vez efectuada esta identificación de asignación de recursos, se procede realizar un análisis del posible requerimiento de recursos en la CRE:

- Asignación de recursos para la adquisición de activos: a través de la asignación de este recurso en esta partida presupuestaria, la CRE puede realizar una planificación del mismo para el reemplazo y ampliación de equipo de radiocomunicación, a fin de fortalecer la red y mejorar la prestación del servicio. Asimismo, se puede invertir en la renovación y adquisición de equipo de cómputo e inmobiliario de oficina acorde a las necesidades de la unidad y según disposiciones de Salud Ocupacional.
- Asignación de recursos en las partidas de mantenimiento de equipo: si se asignan recursos en esta partida, se pueden establecer programas de mantenimiento y correctivo del equipo de radiocomunicación, especialmente los repetidores (la mayoría

ubicados en cerros y montañas) y las actualizaciones de software que requieren las consolas que administran todo el sistema de radiocomunicación.

- Recursos presupuestarios para capacitación: mediante la obtención de recursos en estas partidas la CRE podrá formar a sus colaboradores en los distintos temas que se presenta mayor necesidad, y a la vez puede mejorar el desarrollo de las funciones y contar con personal más calificado y productivo.

4.2. Organización

4.2.1. Análisis de la estructura organizacional

➤ *Tipo de organigrama*

Es importante tomar en consideración lo mencionado por Pino y otros (2008), los cuales hacen referencia a la existencia de dos tipos de organigramas horizontales y verticales, en este caso al analizar el diseño del organigrama de la Caja Costarricense de Seguro Social, se puede determinar que corresponde a un organigrama vertical, en el que a medida que asciende a niveles superiores, existe mayor autoridad y responsabilidad; al descender, la autoridad y responsabilidad también van disminuyendo.

Se pudo verificar la aplicación del orden jerárquico en las relaciones existentes entre estas unidades, en donde los niveles superiores tienen mayor autoridad y responsabilidad en los procesos que desarrolla cada una de ellas. De igual manera, esta relación queda demostrada en las autorizaciones que debe solicitar cada uno a su superior, o bien en la medida en que descenden las instrucciones entre cada uno.

➤ *Tipo de organización*

Para complementar este análisis del diseño de la estructura organizacional, se considera importante realizar la clasificación de la CRE como organización, de conformidad a lo establecido por Porret (2008), el cual señala que existen dos tipos de organización,

clasificadas como formales e informales. En este sentido, la Central Radiocomunicaciones y Emergencias cumple en mayor parte las características relacionadas a organizaciones formales, las cuales se detallan a continuación:

Formales: Aquellas que se distinguen por tener una estructura bien definida, con cierta tendencia a la rigidez, la línea de autoridad clara, se rigen por normas preestablecidas y delimitadas, tienen vocación de perduración en el tiempo y sus miembros son plenamente conscientes de estar insertos en ellas. Generalmente se hallan identificadas por organigramas, manuales de funciones, representaciones gráficas, marcas, logotipos, siglas, etc.

Se puede constatar que la CRE tiene una estructura definida dentro de la CCSS, en cuanto al establecimiento de sus relaciones y la autoridad de sus superiores jerárquicos, lo cual se demuestra en la presentación de informes de gestión y reportes que debe presentar cada una de las unidades, en el que permite determinar la existencia de una línea de autoridad clara.

➤ ***Clasificación de la estructura organizacional***

En otro orden de ideas; de conformidad a lo establecido por Robbins y Coulter (2005), existen tres diseños organizacionales tradicionales, los cuales corresponden a estructura simple, funcional y de divisiones. Al clasificar la estructura organizacional en la que está inmersa la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, se puede determinar que se pertenece a la *estructura de divisiones* definida por dichos autores, la cual está integrada por unidades o divisiones de negocios separadas. Asimismo, cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad.

4.2.2. Análisis de la aplicación de procesos y procedimientos documentados

Se procede a demostrar la aplicación real de lo establecido en los documentos hallados, dicha verificación de información se realiza a través de visitas a la unidad, en los

diferentes turnos de trabajo y a distintos funcionarios mientras desarrollan sus tareas diarias en su puesto, con el propósito de observar las acciones que se desempeñan en la unidad, así como revisar registros relevantes como informes, notas, expedientes, bitácoras, correos electrónicos, entre otros, que permitan constatar o confirmar si el grupo de colaboradores de la CRE, realizan en la práctica lo descrito en la misión documentada.

➤ ***Aplicación del proceso sustantivo Servicio de Comunicación ante situaciones de interés Institucional y Nacional.***

En la observación realizada para verificar la adecuada ejecución de las actividades que componen este proceso de trabajo, se puede determinar lo siguiente:

Este proceso está compuesto por un total de ocho actividades, de las cuales seis son realizadas por los operadores de radiocomunicación y las dos restantes son desarrolladas por el supervisor.

En términos generales, los funcionarios aplican en la práctica lo indicado en los documentos, sin embargo resulta relevante efectuar las siguientes observaciones:

La actividad 2 indica que el operador de turno *recopila los datos acerca del evento como: ubicación, tipo de incidente, cantidad de posibles afectados, referencias de las personas involucradas, estado del clima, entre otros aspectos según la naturaleza de lo atendido*. Es importante indicar la importancia de elaborar una herramienta o instructivo de trabajo que indique la metodología para la recopilación de estos datos de manera estandarizada, ya que en la práctica cada funcionario obtiene la información de diferentes maneras y a través de preguntas formuladas de manera distinta.

En la actividad número 4, se señala *que en caso de que la información ingrese a través del Sistema de Emergencias 9-1-1, atiende y da respuesta mediante la plataforma del mismo sistema*. En la actualidad lo correspondiente a la atención y respuesta de esta manera actividad se realiza, según lo establecido. Sin embargo,

una vez que se implemente la plataforma de información del Sistema 9-1-1, esta actividad se puede convertir en un proceso sustantivo de la unidad.

En las actividades 7 y 8 se indica que el responsable de las mismas es el Jefe de la Sub-Área Radiocomunicaciones, sin embargo es importante aclarar que en la práctica estas actividades son realizadas por el Supervisor de la Central Radiocomunicaciones, ya que la misma no cuenta con la plaza de jefatura de sub-área.

➤ ***Aplicación del proceso Coordinación traslado aéreo de pacientes en estado crítico.***

En la actividad número 1, el proceso inicia con la actividad que indica que el operador de turno identifica la necesidad de coordinar un traslado aéreo de paciente en estado crítico por solicitud y valoración del médico tratante, sin embargo, en la realidad el proceso inicia con la solicitud por parte del médico del establecimiento de salud que atiende al paciente.

En estos casos, es importante indicar que al operador se le dificulta constar que la solicitud proviene, ya que la comunicación es por vía radio o por teléfono y no en persona, lo que conlleva a que se trabaje bajo cierto nivel de confianza y compromiso por parte de la unidad que solicita el traslado. De igual manera, si se realiza una constatación de la información, cuando el centro de salud envía el formulario Servicio traslado aéreo para pacientes en estado crítico con la firma correspondiente del médico que lo autorizó.

En la actividad número 7, se indica que el operador de turno coordina con la Cruz Roja, Bomberos o CCSS la ubicación de una ambulancia en el aeropuerto de arribo para trasladar vía terrestre al paciente hacia el hospital especializado más cercano, sin embargo se constataron casos en los que propiamente el Servicio de Vigilancia Aérea ha coordinado la llegada del vehículo. Ante esta situación, se consultó al supervisor sobre la reacción de la CRE para modificar este asunto, en el que señaló

que esa es una práctica constante de parte del Servicio de Vigilancia Aérea (SVA) y que ha sido muy difícil detener. De esta manera, no se evidenció la existencia de solicitudes al Área Servicios Generales para solucionar esta situación.

➤ ***Aplicación del proceso Coordinación traslado terrestre de pacientes a centros hospitalarios.***

En la actividad número 1, el proceso inicia con la actividad que indica que el operador de turno identifica la necesidad de coordinar un traslado terrestre de un paciente bajo diferentes causas. Sin embargo, el proceso inicia con la solicitud del traslado, ya sea por un establecimiento de salud de la CCSS, la Cruz Roja, Bomberos, etc, sin importar la causa. Asimismo, no se evidencia es la existencia de un protocolo o guía con preguntas clave para la obtención de información de manera estandarizada, se considera oportuno el diseño y aplicación de este instrumento para que sea aplicada y no omita la consulta de información relevante para el traslado.

Se considera importante que la CRE cuente con un sistema de información que permita el registro de datos conforme se va avanzando y cumpliendo cada una de las actividades del proceso, ya que en todos los casos verificados se registra la información una vez concluido el incidente, lo que provoca que se omitan datos de relevancia para la obtención de estadística y registros que faciliten la medición metas y objetivos.

Las actividades 2, 3 y 4 corresponden a acciones a realizar ante diferentes casos que puedan presentar, las cuales no llevan un orden secuencial. Se considera que en la práctica este proceso se realiza de manera distinta, ya que a raíz de la solicitud del traslado, el operador debe hacer una serie de preguntas básicas para obtener información y se procede de inmediato a coordinar con el establecimiento de salud de la CCSS la recepción del o los pacientes; por lo que estas tres actividades se pueden resumir en una sola, siempre y cuando se implemente una herramienta con preguntas clave para la obtención de información relevante para coordinar el traslado.

➤ ***Aplicación del proceso Comunicación para la atención de Emergencias Nacionales (Desastres Naturales) y Eventos Especiales.***

En este caso la actividad 1, si concuerda con lo que sucede en la práctica, ya que el proceso inicia con la recepción de una solicitud, y no con una identificación del incidente como lo indican en los procesos anteriores.

En la actividad 7, se indica que el operador de turno es el que determina la necesidad de trasladarse personalmente al lugar del incidente o evento por solicitud de las unidades institucionales, sin embargo en la práctica el que identifica la necesidad es el supervisor de unidad.

En la actividad 8, se indica que el operador de turno es el encargado de autorizar el traslado de los operadores al lugar del evento, sin embargo esta autorización la realiza el jefe del Área Servicios Generales.

Como se puede apreciar anteriormente, en los procesos documentados existen algunas diferencias al comparar lo que realmente procede realizar o ejecutar en la realidad, por lo que se considera oportuno efectuar una revisión y actualización de los mismos, a fin de que se ajusten a práctica institucional y se puedan implementar acciones correctivas en los casos que amerita.

En otro orden de ideas, en la presente investigación se logró identificar los procesos que han sido levantados en la CRE, los cuales son ejecutados a diario en el centro de trabajo. En este apartado se pretende identificar aquellas prácticas de la unidad que no han sido debidamente documentadas con una metodología específica aplicada.

A continuación se presenta un detalle de aquellas actividades desarrolladas en la CRE que no han sido documentadas ni levantadas en un proceso o procedimiento formal, la identificación de estas procedimientos se obtuvo a través de la observación directa de las actividades realizadas durante el desarrollo del presente estudio, así como a las entrevistas




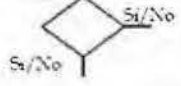



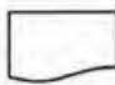
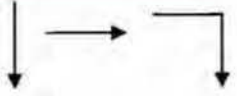

realizadas a los distintos funcionarios de la CRE, así como a sus superiores jerárquicos dentro de la institución.

- a. Procedimiento para la instalación de equipo de radiocomunicación.
- b. Procedimiento para la atención de incidentes que ingresan por la línea 9-1-1.
- c. Procedimiento para la revisión y evaluación del sistema de radiocomunicación.

4.2.3. Análisis de la diagramación de procesos y procedimientos

Si se realiza la comparación de la Norma ANSI referenciada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, con la simbología utilizada por la Dirección Servicios Institucionales para el levantamiento de los procesos de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, se pueden apreciar las siguientes semejanzas:

Tabla 13: Semejanzas en la Diagramación de Procesos Norma ANSI/ Procesos CRE

Símbolo Procesos CER	Símbolo Norma ANSI	Significado
		Indica el Inicio/ Fin del procedimiento
		Significa que esta actividad se debe tomar una decisión.
		Indica el desarrollo de una actividad u operación.
		Representa la generación de un documento y el registro de información.
		Son los conectores utilizados para señalar la secuencia del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro comparativo anterior, existen una gran semejanza en la simbología de la Norma ANSI y la utilizada para el levantamiento de los procesos de la CRE, la mayoría de símbolos tiene el mismo significado y son utilizados para el mismo propósito. La principal diferencia detectada es que en los procesos de la CRE los símbolos utilizados tiene rellenos de colores, sin embargo no se considera que esta diferente altere la concepción de la base teórica utilizada.

4.2.4. Análisis de recurso humano

➤ *Capacitación*

A continuación se van a presentar los diferentes cursos, seminarios y capacitaciones que ha recibido el personal de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias. Entre los cuales destaca que en su mayoría han recibido cursos relacionados con atención de emergencias y operación de radio.

Tabla 14: Capacitación técnica recibida por el personal operativo de la CRE

Operador	Capacitación	Empresa
Obando Fernández Dennis	Actualización de Instructores y Docencia	Simss de Mantenimiento
	Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades	C.N.E
	Operación y mantenimiento preventivo de monitores de servicio	Sony Visión
	Seminario de asuntos civiles	Oficina de Defensa de los E.E.U.U.
	Interacción laboral	CENDEISS
	Reuniones productivas de trabajo	Recursos CcSS
	Reducción de riesgos en instalaciones de salud	O.P.S y P.I.E.

	Prevención de catástrofes	A.E.S.S
	Curso para instructores	CENDEISS
	Actualización de Instructores	CENDEISS
	Manejo de emergencias volcánicas	O.P.S. Cruz Roja, C.N.E.
	Introducción a emergencias masivas y desastres	U.C.R
	Instalaciones de Salud Seguras	PIE, Simss y C.N.E.
	Reformas del Sector Salud	Banco Mundial
	Capacitación para uso y mantenimiento preventivo de consola Zetron 4048	Electronig Engineering
	Radioperador Civil	I.N.A.
	Curso de radioficionado	Radio Club de Costa Rica
	Curso para obtener licencia de Radioaficionado	Control de Radio
	Primeros Auxilios	Cruz Roja Costarricense
	Cuarta operación de Medicina Táctica, plan Emergencia Local	Salud Ocupacional CCSS
	Preparativos en casos de Desastre	Simss Mantenimiento
Camacho Calvo Freddy	Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades	Organización Panamericana de la Salud
	Radioperador Civil	I.N.A.
	Comunicaciones vía Satélite	I.N.A.

	Sistemas de alimentación y transmisión	I.N.A.
	Seminarios de Asuntos Civiles	Oficina de Defensa de los E.E.U.U.
	Capacitación para uso y mantenimiento preventivo de consola Zetron 4048	Electronig Engineering
Elizondo Calderon Ronney	Curso especializado en comunicaciones	Bomberos
	Radiocomunicación técnica	Empresa Seltec
	Curso radioaficionado	Radio Club de Costa Rica
	Capacitación para uso y mantenimiento preventivo de consola Zetron 4048	Electronig Engineering
Esquivel Valverde Reinaldo	Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades	CENDEISS C.N.E.
	Radioperador Civil	I.N.A
	Capacitación para uso y mantenimiento preventivo de consola Zetron 4048	Electronig Engineering
	Seminarios de Asuntos Civiles	Oficina de Defensa de los E.E.U.U.
Marín Zeledón Steven	Capacitación para uso y mantenimiento preventivo de consola Zetron 4048	Electronig Engineering
Méndez Hernández Edward	Operación y Mantenimiento de Servicios para Radiocomunicación Monitores de Servicio	Sony Visión
	Reducción de riesgos en instalaciones de salud	CENDEISS
	Capacitación para uso y mantenimiento preventivo de consola Zetron 4048	Electronig Engineering

	Instalaciones de Salud Seguras	Organización Panamericana de la Salud
Zamora Soto Viriato	Primeros auxilios	Cruz Roja
	Capacitación para uso y mantenimiento preventivo de consola Zetron 4048	Electronig Engineering

Fuente: Elaboración propia.

Entre los aspectos más importantes sobre la capacitación recibida se citan los siguientes:

- Todos los operadores cuentan con capacitación para uso y mantenimiento preventivo de consola Zetrón 4048, la cual es utilizada actualmente para el desarrollo de las actividades en el centro de trabajo.
- Sólo tres operadores cuentan con capacitación en temas específicos de atención de emergencias (Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades).
- Únicamente tres operadores de radio cuentan con capacitación en Radio operador Civil, la cual establece fundamentos básicos sobre la operación de equipos de radiocomunicación.

➤ *Nivel Académico*

El siguiente cuadro muestra en detalle la preparación académica del equipo de trabajo operativo.

Tabla 15: Nivel académico de los funcionarios de la CRE

Operador	Nivel Académico
Obando Fernández Dennis	Secundaria Incompleta
Camacho Calvo Freddy	Secundaria Incompleta

Elizondo Calderon Ronney	Secundaria Incompleta
Esquivel Valverde Reinaldo	Secundaria Incompleta
Marín Zeledón Steven	Secundaria Incompleta
Méndez Hernández Edward	Secundaria Incompleta
Zamora Soto Viriato	Secundaria Incompleta

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior, se puede apreciar que el nivel académico tanto del supervisor como de los operadores de radiocomunicaciones corresponde a la Secundaria Incompleta.

➤ **Jornadas de Trabajo**

La Central de Radiocomunicaciones y Emergencias opera los 7 días de la semana las 24 horas del día, para lo cual labora en turnos de 8 y 12 horas cubiertos por 2 operadores, según la siguiente distribución:

Tabla 16: Distribución de las jornadas de trabajo de los funcionarios de la CRE

Primer Turno	
Domingo, Martes, Miércoles, y Jueves: 6am a 2pm.	Martes, Miércoles, Jueves y Sábado: 6am a 2pm.
Lunes: 6 am a 6pm., para reponer 4 horas semanales.	Viernes: 6am a 6pm., para reponer 4 horas semanales.
Viernes y Sábado: libre.	Domingo: libre
Segundo Turno	
Domingo, Martes, Miércoles y Jueves: 2pm a 10pm.	Martes, Miércoles, Jueves y Sábado: 2pm a 10pm.
Lunes: 10am a 10pm., para reponer 4 horas semanales.	Viernes: 10am a 10pm., para reponer 4 horas semanales.
Viernes y Sábado: Libre	Domingo y Lunes: Libre
Tercer Turno	

Lunes a Jueves de 9pm a 6pm. Domingos de 10pm a 6pm. Viernes y Sábado: Libre	
Supervisor	
Lunes a Jueves de 8am a 5pm. Viernes de 8am a 4pm. Sábado y Domingo: Libre	

Fuente: Central Radiocomunicaciones y Emergencias, CCSS.

De lo anterior, se puede destacar lo siguiente:

- La Central de Radiocomunicaciones y Emergencias no cuenta con supervisor los días sábado y domingo, ya que actualmente es el único funcionario con el puesto asignado. Tampoco cuenta con supervisor después de la jornada laboral ordinaria, es decir de 5pm a 8am.
- Es importante realizar una revisión de la normativa interna de la CCSS, en cuanto al otorgamiento del recargo de tiempo laboral ordinario, así como los días libres por recargo y por descanso.
- En el tercer turno sólo se asigna un operador de radiocomunicación, ya que por programación de rol y por recurso humano disponible sólo se puede disponer de un funcionario. Esta es una situación de riesgo, ya que dicho funcionario requiere utilizar sus tiempos de alimentación y de reposo, por lo que durante estos periodos el puesto podría quedar descubierto y presentarse un incidente.

4.2.5. Análisis de puestos de trabajos

En este análisis se pretende determinar si las tareas realizadas por los funcionarios de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, se ajustan a las establecidas en el Manual Descriptivo de Puestos de la institución. En este cuadro se presenta la verificación o no de dichas tareas:

Tabla 17: Aplicación de tareas asignadas de los Operadores de Radiocomunicación

Tarea	Aplicación
<i>Recibir y canalizar las llamadas, que entran por medio del radio al nivel jerárquico correspondiente.</i>	En este caso si se demuestra la aplicación de esta tarea, un ejemplo de ello es el terremoto de Nicoya del 05 de setiembre de 2012, en el que las autoridades de la institución requerían información sobre el incidente para tomar decisiones y brindar el apoyo pertinente.
<i>Conocer la ubicación de las repetidoras en la geografía del país.</i>	Esta tarea si se pone práctica, ya que para hacer los canales de comunicación entre unidades se deben hacer en función de los repetidores. También cuando van a instalar equipo de radiocomunicación en zonas locales requieren ubicar las antenas en dirección hacia los repetidores.
<i>Responder a las llamadas de emergencia que recibe en la central en los equipos, especialmente diseñados con ese objeto.</i>	Diariamente realizan esta tarea en el centro de trabajo, tanto para la coordinación de traslados de pacientes como para atender incidentes como terremotos, inundaciones, amenazas de bomba, entre otros.
<i>Evaluar con exactitud la solicitud de ayuda de emergencia.</i>	Los funcionarios realizan la coordinación y atención en función del tipo de incidente identificado, por ejemplo si se trata de un traslado terrestre, aéreo o instalación de equipo para soporte.
<i>Capturar la información pertinente en una pantalla de computador según procedimientos de informe de incidentes, que figuran en el manual operacional.</i>	Se evidencia la existencia de una bitácora en digital, cuyo archivo se almacena en una computadora. Es importante indicar que la CRE no cuenta con un manual operacional, según se indica

	en esta tarea.
<i>Aprender de memoria los códigos más frecuentes y más importantes del manual operacional.</i>	En la mayoría de casos se pudo constatar el conocimiento de los códigos de cada base más utilizados, sin embargo en los casos en los que no tenía claro cuál es el código, cuentan con un libro al alcance de todos para consultar sobre dicho código.
<i>Transferir las llamadas al despachador de respuesta de emergencia o unidad correspondiente.</i>	En estos casos dicha tarea no se pone en práctica, ya que los operadores no transfieren llamadas, sino que remiten información.
<i>Informar de Inmediato al supervisor acerca de cualquier circunstancia especial, como son problemas técnicos.</i>	Esta tarea si se pone en práctica, ya que se evidencia la constante comunicación entre el supervisor y los operadores, en donde se comunican situaciones cotidianas y circunstancias especiales.
<i>Coordinar y establecer el contacto con los hospitales y médicos disponibles.</i>	Esta se realiza de manera constante, especialmente para la coordinación de traslados de pacientes.
<i>Efectuar otras tareas relacionadas con el cargo</i>	Se realizan trámites administrativos ordinarios, como recursos humanos vacaciones, tiempo extraordinario, recargo nocturno, entre otros, también control de activos, registros del vehículo, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la mayoría de tareas son desarrolladas por los operadores de radiocomunicación, sin embargo hay una tarea que no se ejecuta en la práctica, ya que los operadores no transfieren llamadas, sino que transfieren información o datos al receptor establecido en los procedimientos.

En este sentido, se identificaron algunas tareas que son realizadas por los operadores de radiocomunicación pero las mismas no se encuentran documentadas en el Manual Descriptivo de Puestos, dichas tareas se mencionan a continuación:

- Instalar de equipo de radiocomunicación.
- Revisar y hacer diagnósticos de equipos de radiocomunicación.
- Hacer reparaciones menores a equipos de radiocomunicación.

Supervisor de radiocomunicación

En el Manual Descriptivo de Puestos de la CCSS, se señala que la naturaleza del trabajo es la siguiente:

“Supervisión, coordinación, monitoreo y control de las actividades rutinarias de las funciones de radiocomunicaciones de emergencia en el área de operación del Sistema Institucional de Radiocomunicaciones.”

Las tareas que le corresponde realizar al supervisor de radiocomunicación, son las siguientes:

“Supervisar a operadores de radiocomunicaciones de emergencia y monitoreo en trabajo durante del funcionamiento de rutina.

Tomar las medidas rutinarias de disciplina, para asegurar la operación adecuada del sistema.

Interactuar con los operadores y despachadores para mantener un clima de trabajo adecuado para el desempeño de las labores.

Documentar todos los problemas disciplinarios y de productividad de su centro de trabajo.

Preparar los roles de trabajo mensuales para los turnos respectivos.

Elaborar el plan de vacaciones anual de su Unidad.

Evaluar y determinar las necesidades de reparación del equipo de radiocomunicaciones.

Velar por el correcto funcionamiento de los equipos e instalaciones de la Unidad de trabajo.

Elaborar presupuestos sencillos para el funcionamiento de la unidad.

Ejecutar las labores administrativas derivadas de su gestión.

Realizar otras labores afines al cargo.”

Una vez identificadas las tareas asignadas al supervisor de radiocomunicación a través del Manual Descriptivo de Puestos de la CCSS, se procede a verificar la aplicación de estas, dicha constatación se realiza a través de la observación y entrevistas, la cual se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 18: Aplicación de tareas del Supervisor de Radiocomunicación

Tarea	Aplicación
<i>Supervisar a operadores de radiocomunicaciones de emergencia y monitoreo en trabajo durante del funcionamiento de rutina.</i>	En este caso el supervisor pasa pendiente de lo sucedido en la CRE y constantemente está con los operadores apoyando y asesorando cada vez que lo considere oportuno.
<i>Tomar las medidas rutinarias de disciplina, para asegurar la operación adecuada del sistema.</i>	Según indicación del supervisor, éste considera que el comportamiento de los operadores es normal y que en los últimos 2

	años solamente ha tenido que tomar una medida disciplinaria contra un funcionario.
<i>Interactuar con los operadores y despachadores para mantener un clima de trabajo adecuado para el desempeño de las labores.</i>	Se evidencia la comunicación constante con los operadores durante todos los visitados a la CRE.
<i>Documentar todos los problemas disciplinarios y de productividad de su centro de trabajo.</i>	Se solicitó al supervisor la presentación de registros o estadísticas en el que se evidencie los problemas disciplinarios de la unidad, sin embargo se carece de documentación relacionada con esta tarea.
<i>Preparar los roles de trabajo mensuales para los turnos respectivos.</i>	En la práctica se demuestra la ejecución de esta tarea, en la que elabora el rol mensual de trabajo.
<i>Elaborar el plan de vacaciones anual de su Unidad.</i>	Se solicitó presentar el plan anual de vacaciones de los funcionarios, sin embargo no se cuenta éste.
<i>Evaluar y determinar las necesidades de reparación del equipo de radiocomunicaciones.</i>	Se evidenció la existencia de oficios del Área Servicios Generales desde octubre 2012 en el que se solicita información para la implementación de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de la CRE, sin embargo los mismos no se han respondido.
<i>Velar por el correcto funcionamiento de los equipos e instalaciones de la Unidad de trabajo.</i>	Como se indicó anteriormente, no se evidencia la existencia de acciones realizadas para velar por el adecuado mantenimiento de los equipos del centro de trabajo.
<i>Elaborar presupuestos sencillos para el funcionamiento de la unidad.</i>	Se solicitó la presentación de presupuestos sencillos para el desarrollo de alguna

	actividad especial o un proyecto específico, sin embargo los mismos no han elaborado.
<i>Ejecutar las labores administrativas derivadas de su gestión.</i>	Si se evidencia la existencia de labores administrativas como recursos humanos, elaboración de informes, sin embargo las mismas son mínimas en comparación con la carga de trabajo de la unidad.
<i>Realizar otras labores afines al cargo.</i>	Se evidencia la elaboración de informes sobre acciones realizadas y relacionados con cumplimiento del PAO.

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro, se puede apreciar que de las 11 tareas encomendadas, hay 5 que no se realizan en la práctica, es decir el 45% de éstas no son realizadas por el supervisor de radiocomunicaciones.

4.2.6. Análisis de la especialización del trabajo

En este caso particular, por condiciones propias de las funciones que se desempeñan en la CRE, se dificulta que cada operador de radiocomunicación realice o ejecute una parte del trabajo, ya que cada incidente que se reporte a la unidad es atendido por un solo operador, de igual manera hay ocasiones en las que sólo hay un funcionario por turno, por lo que a éste le corresponde realizar todo el procedimiento de atención de incidentes.

Adicionalmente, se evidencia la ausencia de formularios o instructivos de trabajo que permitan la estandarización en la recopilación de información cuando se presenta un incidente.

4.2.7. Análisis de la distribución en planta

En este enunciado, se pretende realizar un análisis de las ventajas y desventajas que tiene la distribución del espacio físico actual, en función del proceso desarrollado y las actividades diarias que se realizan en la CRE.

- **Ventajas**

- Cuenta con un espacio de comedor para los funcionarios, esto hace que los funcionarios no deban solicitar espacio en otras unidades y estar sujetos a la disponibilidad de otras unidades.
- Cuenta con una salida de emergencia.

- **Desventajas**

- La oficina o puesto de trabajo del supervisor de radiocomunicaciones no está dentro del espacio físico de la CRE, esta situación implica que el mismo no esté la mayoría de su tiempo supervisando las labores realizadas por cada operador.
- El espacio mencionado en el numeral 1, se encuentra subutilizado, ya que en éste no se recibe ni se atienden visitas o personal institucional en ejercicio de sus labores.
- La distribución de los equipos que son utilizados por los operadores de radiocomunicaciones no está acorde a la funcionalidad del proceso, ya que se requiere que el desplazamiento constante de los operadores en cada uno de los cubículos.
- No hay división entre los cubículos operativos, lo que permite la interferencia de ruido cada vez que dos o más operadores de radiocomunicación atiende un incidente diferente cada uno.

-
- El hecho que exista mucho espacio disponible para almacenamiento de documentos, equipos y otros activos, propicia la acumulación de materiales y artículos que realmente no son utilizados.

 - Existen problemas de ventilación, ya que la división entre el comedor y el espacio operativo, es de ventanas corredizas pero con aberturas que permiten paso de olores entre habitaciones.

 - El servicio sanitario al estar prácticamente dentro del comedor, permite que al abrir la puerta salgan olores del mismo, a la vez hay una mezcla de bacterias y demás microorganismos producidos en el servicio sanitario con los alimentos que consumidos por los colaboradores.

 - El ingreso a una de las bodegas es por el servicio sanitario.

4.3. Dirección

4.3.1. Análisis del desempeño organizacional

Tal y como se mencionó anteriormente, el único objetivo organizacional planteado para la CRE, se encuentra en el Plan Anual Operativo del Área Servicios Generales. En este sentido, al efectuar un análisis del desempeño organizacional se toma como referencia, la evaluación que se realiza a este instrumento para medir de cierta manera el desempeño organizacional en el centro de trabajo.

En esta evaluación realizada para el periodo 2012, se pudo determinar que la meta asignada a la Central Radiocomunicaciones y Emergencias fue alcanzada en un 25%, las cuales incluyen las labores realizadas en conjunto con el PIE para la representación en el COTEA del 9-1-1, adicionalmente se promueve la instalación del sistema en la institución y se trabaja en la elaboración de los códigos necesarios para la implementación del mismo, así como en la preparación del personal; por lo que para efectos institucionales y de

aplicación de dicha herramienta se puede determinar que el desempeño de la unidad es muy satisfactorio.

De esta manera, queda en evidencia la inexistencia de parámetros de referencia que pueda contar para efectuar un análisis sobre los diferentes mecanismos de evaluación aplicados, para lo cual se descubre lo siguiente:

- No existen objetivos y/o metas que permitan que permitan establecer un parámetro de medición del desempeño organizacional.
- Se carece de un sistema de evaluación del desempeño organizacional, dentro del Área Servicios Generales, así como de la institución en general.
- No se cuenta con una herramienta que facilite el desarrollo de evaluaciones y medición de la productividad, eficiencia, eficacia, relevancia de las funciones, entre otros.

4.3.2. Análisis de la cultura organizacional

Para la interpretación de resultados de la evaluación realizada sobre la cultura organizacional de la Centra Radiocomunicaciones y Emergencias, es importante establecer la siguiente metodología de ponderación de datos, la cual está realizada con base en la categorización de los elementos que fueron evaluados:

Tabla 19: Metodología para interpretación resultados de evaluación de la cultura organizacional

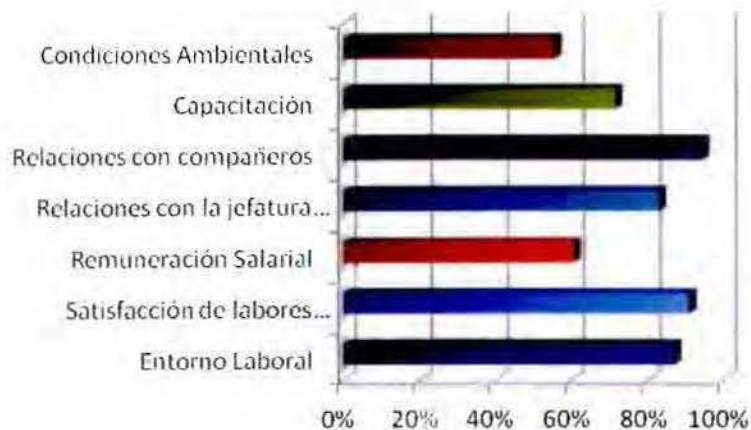
Ponderación	De 20% a 35.99%	De 36% a 51.99%	De 52% a 67.99%	De 68% a 83.99%	De 84% a 100%
Calificación	1	2	3	4	5
Resultado	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total Acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se presenta el resultado de la evaluación de la cultura organizacional de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias en términos generales como unidad consolidada, en el que se puede observar el porcentaje de satisfacción de los funcionarios de la unidad por cada elemento evaluado, con una escala de 20% a 100%.

Cuántas personas fueron entrevistadas.

Gráfico 1: Resultados porcentuales de la evaluación de la Cultura Organizacional en la CRE



Fuente: Elaboración propia.

Al analizar el contenido del gráfico anterior, se arrojan los siguientes resultados en cuanto a la cultura organizacional de la CRE:

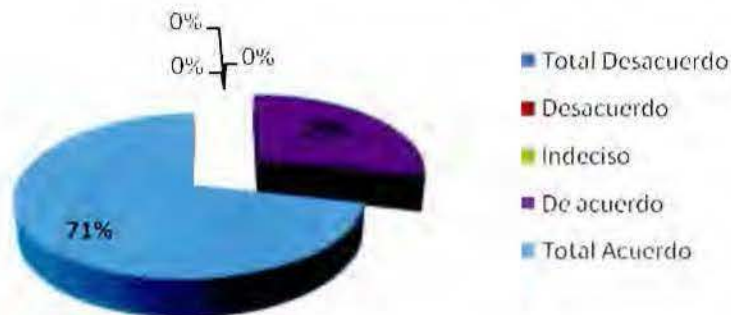
- Los funcionarios están en total acuerdo acerca las "Relaciones con compañeros", la "Satisfacción de labores realizadas" y el "Entorno Laboral", ya que las mismas obtuvieron una calificación ponderada promedio de 94.29%, 90.86% y 86.86% respectivamente.
- Los funcionarios están de acuerdo con las "Relaciones con la jefatura" y con la "Capacitación", las cuales obtuvieron una ponderación promedio de 82.86% y 71.83% respectivamente.

- Los funcionarios están indecisos o en desacuerdo con la "Remuneración Salarial" y con "Condiciones Ambientales", las cuales obtuvieron una ponderación promedio de 60.57% y 55.51%.
- No hay funcionarios que se encuentren en desacuerdo o en total desacuerdo con algunos de los elementos evaluados.

En el gráfico anterior se presentaron los resultados Central Radiocomunicaciones y Emergencias en términos generales, es decir el consolidado de todos los funcionarios del centro de trabajo. Ante esta situación, se pretende presentar la información de lo general a lo específico, por lo que a continuación se va a señalar el resultado de la calificación que cada funcionario de la CRE asignó a los elementos evaluados en la herramienta en mención, tomando en consideración la misma ponderación utilizada anteriormente.

En los siguientes gráficos se van a presentar los resultados de la evaluación de la cultura organizacional de manera individual por cada uno de los elementos que fueron tomados en consideración para realizar la valoración. Como primer segmento se presentan los resultados del entorno laboral.

Gráfico 2: Resultados porcentuales del Entorno Laboral



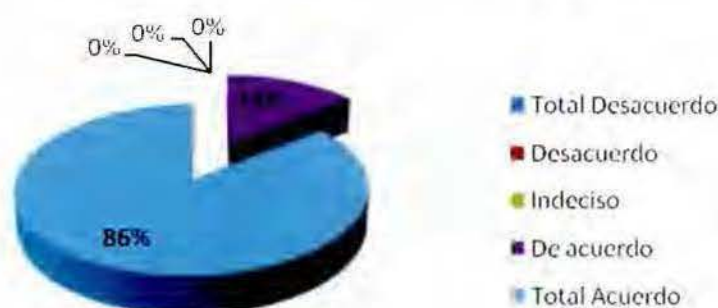
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en este gráfico el 71% de los funcionarios están en total acuerdo con el entorno laboral de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, lo cual

corresponde a 5 funcionarios en total. Mientras que los 2 colaboradores restantes están de acuerdo con el entorno laboral. De lo anterior, se puede determinar que la mayoría de funcionarios están satisfechos con la trayectoria en la institución, con la aplicación de los valores y políticas, así como el sentimiento de orgullo de trabajar para la institución.

A continuación se presentan los resultados del elemento evaluado denominado satisfacción de las labores realizadas.

Gráfico 3: Resultados porcentuales de la satisfacción de las labores realizadas

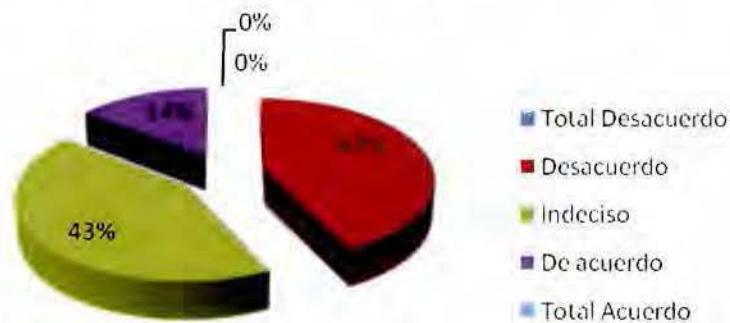


Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede determinar que un 86% de los funcionarios de la CRE están en total acuerdo con la satisfacción de las labores realizadas en el centro de trabajo, este dato corresponde a 6 funcionarios en total, el otro funcionario está de acuerdo con las labores realizadas en la unidad. Con esta información se puede concluir que la mayoría de colaboradores de la CRE está en total acuerdo con el desempeño de sus funciones, por cuanto se sienten realizados personalmente, cuentan con suficiente capacidad para realizar su trabajo y que les gustaría mantenerse en su puesto de trabajo, entre otras.

A continuación se describen los resultados obtenidos con relación a la percepción que tienen los funcionarios acerca la remuneración salarial por el trabajo que realizan en la CRE.

Gráfico 4: Resultados porcentuales de la remuneración salarial

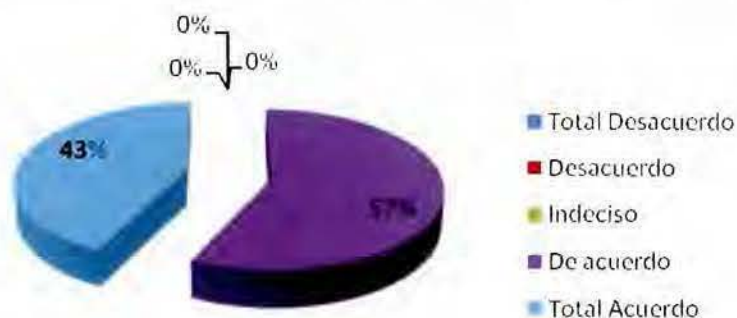


Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede apreciar que un 43% de los trabajadores están en desacuerdo con la remuneración salarial recibida por las laborales desempeñadas, lo que equivale a 3 personas en total, de igual manera un 43% está indeciso con dicho rubro, lo que corresponde 3 personas; sin embargo un 14% equivale a 1 persona que está de acuerdo con la remuneración salarial recibida. En este sentido, se puede determinar que la mayoría de personas consideran que su trabajo no es bien remunerado y que los beneficios e incentivos no son suficientes para las funciones realizadas.

En el siguiente gráfico se demuestran los resultados de la relación de los funcionarios con la jefatura inmediata.

Gráfico 5: Resultados porcentuales de la relación con la jefatura inmediata

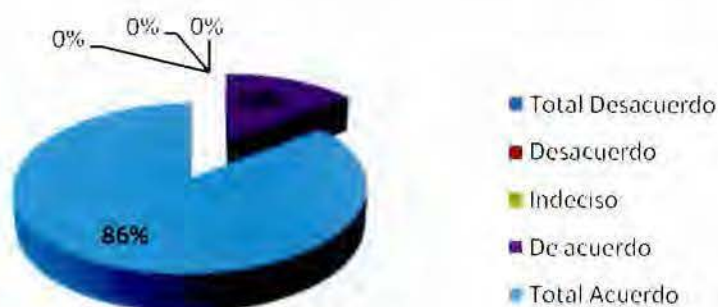


Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico demuestra que un 43% está totalmente de acuerdo el tipo de relación existente con la jefatura inmediata, lo cual corresponde a 3 personas en total, el otro 57% considera que la una muy buena relación con su jefatura inmediata, lo que equivale a 4 personas restante. De lo anterior, se puede concluir que la mayoría de funcionarios mantienen muy buena relación con su jefatura inmediata, considera que existe amabilidad en el trato, que el nivel de exigencia es adecuado, que existe una buena comunicación entre sí, que se recibe respaldo de parte del superior jerárquico, así como se considera que para que las cosas marchen bien debe existir una relación óptima.

A continuación se presenta el gráfico con los resultados obtenidos en cuanto a la percepción de las relaciones entre los compañeros de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

Gráfico 6: Resultados porcentuales de las relaciones entre compañeros

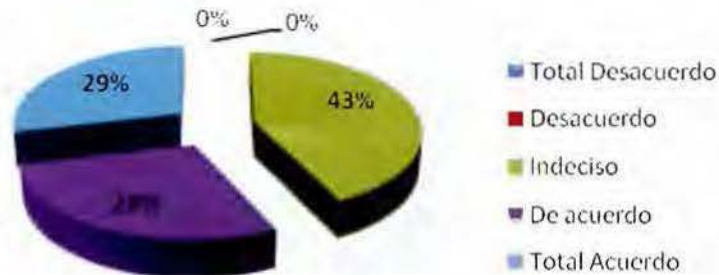


Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se ilustra que 6 personas en total (86%) están en total acuerdo con las relaciones presentes entre los compañeros de la unidad, y solamente una persona está de acuerdo con dicha relación. De lo anterior, se puede inferir que la mayoría considera que lleva bien entre sí, que existe apoyo entre los compañeros, que el espíritu de trabajo en la unidad es el mejor, que se trabaja en equipo, ente otros.

El siguiente gráfico presenta la percepción en cuanto a la capacitación recibida en el centro de trabajo.

Gráfico 7: Resultados porcentuales de la capacitación

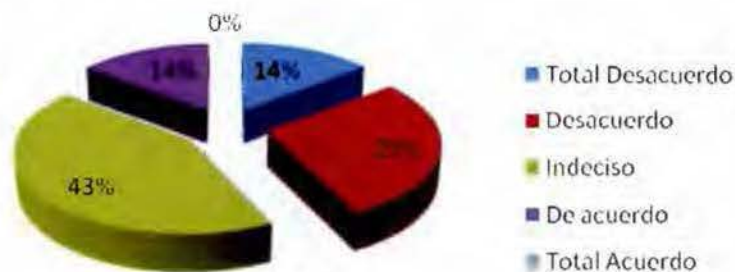


Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico presenta que 3 de los funcionarios (43%) de la unidad están indecisos con la percepción acerca de la capacitación recibida; mientras que 2 consideran que están de acuerdo y otros 2 consideran que están totalmente de acuerdo, lo equivale al 57% restante. Esta situación implica que la mayoría considera que existen buenos programas que la institución ofrece buenas oportunidades de capacitación y que están interesados en llevar cursos de capacitación para mejorar su desempeño, entre otras cosas.

En el siguiente gráfico se presenta el resultado de la percepción que evidenció este cuestionario acerca las condiciones ambientales de los funcionarios de la CRE.

Gráfico 8: Resultados porcentuales de las condiciones ambientales



Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede observar que existe una mayor diferencia en cuanto a la percepción de este elemento, se destaca que un 43% está indeciso acerca este rubro, lo que corresponde 3 personas en total; mientras que un 29%, es decir 2 personas están en desacuerdo con las condiciones ambientales presentes en la CRE. Asimismo, hay una persona que está en total desacuerdo con este elemento: mientras que hay otra persona que está de acuerdo con las condiciones ofrecidas sobre este aspecto. En este sentido, la mayoría de funcionarios expresan su disconformidad sobre este rubro, en el que destaca que la mayoría está disconforme con la iluminación, comodidad, temperatura, ruido, sillas y demás componentes físicos del centro de trabajo.

En otro orden de ideas, al analizar y consolidar las respuestas a las dos preguntas abiertas que se incluyeron en la herramienta de medición, se obtuvieron respuestas muy similares por parte de los funcionarios de la CRE, las cuales destacan por ser propuestas de mejora a la gestión de la unidad, entre las mismas se puede destacar las siguientes:

- Dotación de mejores instrumentos de trabajo, especialmente sillas y equipo tecnológico en radiocomunicación.
- Brindar mantenimiento a los equipos de radiocomunicación.
- Fortalecimiento de los programas capacitación.

4.3.3. Análisis de la productividad, eficiencia y eficacia

➤ *Productividad y eficiencia*

Una vez realizada la revisión respectiva, en el siguiente cuadro se presentan la cantidad mensual de incidentes atendidos.

Tabla 20: Cantidad de incidentes mensuales registrados en la CRE periodo Setiembre 2012- Febrero 2013

Mes	Cantidad
Setiembre	324
Octubre	231

Nicoya el 05 de setiembre de 2012 y que en el mes diciembre se presenta esta situación recurrente por las actividades y celebraciones de fin de año.

Tomando en consideración los datos anteriores, se procede a obtener un promedio diario de la cantidad de incidentes registrados y atendidos en la CRE:

Tabla 21: Cantidad de incidentes diarios registrados en la CRE Setiembre 2012- Febrero 2013

Mes	Cantidad	Días del mes	Promedio diario
Setiembre	324	30	11
Octubre	231	31	8
Noviembre	226	30	8
Diciembre	269	31	9
Enero	236	30	8
Febrero	241	28	9
Total	1501	—	—
Promedio	255	—	9

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, se obtuvo un promedio diario de la cantidad de incidentes registrados y atendidos en la CRE, en el que obtuvo como resultado un promedio diario de 9 incidentes, esto durante las 24 horas del día.

Con base en la cantidad promedio mensual y diaria de incidentes atendidos en la CRE, se procede a realizar la medición de la productividad en el centro de trabajo, utilizando la siguiente relación:

Ilustración 19: Datos utilizados para medir la productividad en la CRE

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Incidentes atendidos}}{\text{Recursos humano utilizado}}$$

En este sentido, se procede a realizar el cálculo de la productividad mensual en la CRE, durante el periodo Setiembre 2012 a Febrero 2013.

$$\text{Productividad: } \frac{(\text{Promedio de incidentes mensuales}) 255}{(\text{Recurso humano utilizado}) 6} = 42$$

El resultado de la relación entre estos dos indicadores representa que la productividad de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias es de 42 incidentes mensuales atendidos por cada Operador de radiocomunicación.

Asimismo, si se procede a determinar el dato de productividad diaria de los funcionarios de la CRE, se presenta el siguiente detalle:

$$\text{Productividad: } \frac{(\text{Promedio de incidentes diarios}) 9}{(\text{Recurso humano utilizado}) 6} = 1,5$$

De lo anterior, se determina que la productividad diaria por cada Operador de Radiocomunicación en la CRE es de 1,5 incidentes por día, es decir que cada funcionario durante su respectivo turno de trabajo atiende 1,5 incidentes.

Adicionalmente se considera oportuno hacer mención algunos aspectos identificados en la búsqueda de información realizada. Se pudo verificar de manera general que la mayoría de los incidentes consultados corresponden a atención de incidentes ante los siguientes casos:

- Coordinación de traslado terrestre de pacientes hacia establecimientos de salud de la CCSS, debido a accidentes de tránsito.
- Coordinación de traslados aéreos de pacientes estado crítico de salud.
- Situaciones presentadas en establecimientos de salud de la CCSS, como actos de violencia de pacientes, hurtos, amenazas de bomba, entre otros.
- Solicitud de enlaces de comunicación entre unidades en el Hospital Monseñor Sanabria de Puntarenas.

Es importante indicar que mediante la Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1, la Caja Costarricense de Seguro Social está en la obligación de atender y coordinar

los incidentes que ingresen por esta plataforma de servicio. Por lo que se va a realizar una estimación de la demanda del servicio y de esta forma medir de manera aproximada el nivel de eficiencia que debería tener la unidad.

En visita realizada al Sistema de Emergencias 9-1-1, se pudo conocer distintos aspectos administrativos y operativos que involucran gestión de este sistema nacional para la atención de emergencias. Asimismo, se obtuvo acceso a datos estadísticos en el registro de incidentes y emergencias atendidos en el sistema de información que se utiliza por este despacho.

Para ejemplificar esta proyección es relevante conocer la cantidad de llamadas ingresadas al sistema 9-1-1, durante el periodo de Noviembre 2012 a Febrero 2013:

Tabla 22: Cantidad de llamadas recibidas en el Sistema de Emergencias 9-1-1 periodo Noviembre 2012 a Febrero 2013

MES	9-1-1
Noviembre	353.412
Diciembre	401.773
Enero	368.989
Febrero	394.205
Total	1.518.379

Fuente: Sistema de Emergencias 9-1-1.

Como se puede apreciar el total de llamadas recibidas durante los últimos cuatro meses en el Sistema de Emergencias 9-1-1 es de 1.518.379, para un promedio mensual de 379.595, de lo cual se puede obtener el siguiente promedio de llamadas recibidas:

Tabla 23: Promedio de llamadas mensual, por día, hora y minuto recibidas en el sistema 9-1-1 Noviembre 2012- Febrero 2013

Promedio	Cantidad
General	379.595

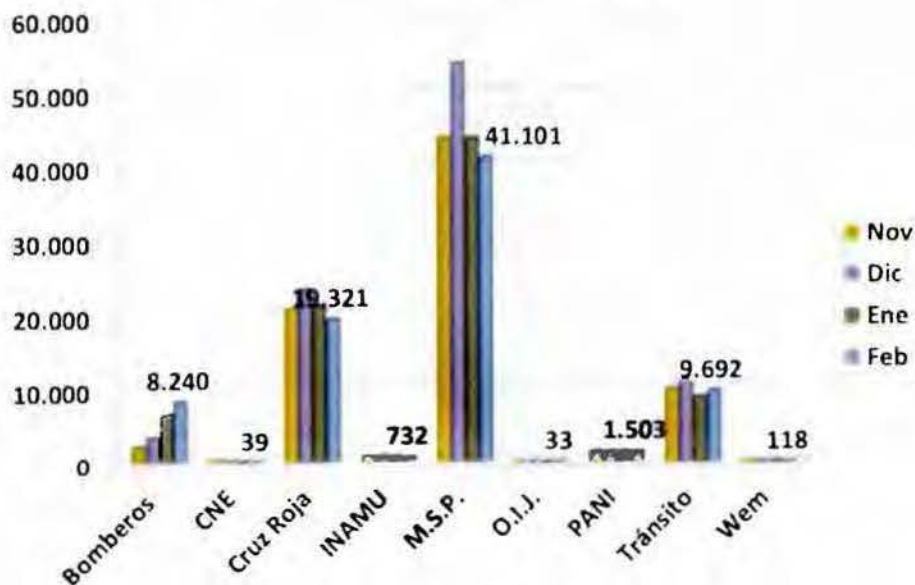
Por día	12.653
Por hora	527
Por minuto	9

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior, se puede apreciar que en el Sistema de Emergencia 9-1-1, se reciben en promedio por día 12.653 llamadas, las cuales significan 9 llamadas recibidas por minuto. Actualmente, estas llamadas son registradas en un sistema de información y se crea el incidente, en ese momento se asigna a cada institución según corresponda.

En el siguiente gráfico, se presenta la distribución de llamadas realizada a cada una de las instituciones que actualmente cuentan con acceso al sistema de información y conforman la red de comunicación, correspondiente al periodo Noviembre 2012 a Febrero 2013.

Gráfico 10: Distribución de los incidentes creados en el Sistema de Emergencias 9-1-1 Noviembre 2012 a Febrero 2013



Fuente: Sistema de Emergencias 9-1-1.

Se puede observar que la mayor cantidad de llamadas son despachadas hacia el Ministerio de Seguridad Pública (Fuerza Pública), Cruz Roja, Tránsito y Bomberos.

Ahora bien, la mayoría de incidentes que atienden estas instituciones implica una lesión o daño físico de una o más personas, las cuales son trasladadas a centros médicos de la CCSS, conforme su estado de salud lo amerite y según el nivel de atención requerido.

Tomando en consideración lo anterior, en este apartado se realiza un análisis exhaustivo del "Árbol de incidentes del Sistema de Emergencias 9-1-1", en el que se obtiene una clasificación y numeración de los incidentes que generan el traslado de pacientes hacia establecimientos de salud de la CCSS, con el propósito de efectuar una proyección de la demanda de servicios que en la práctica debería tener la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

Tabla 24: Árbol de incidentes Sistema 9-1-1 para CCSS

Clasificación primaria					Nº
SEGURIDAD	VIOLENCIA	DANOS CONTRA LA PROPIEDAD	PROCESO	CON HERIDOS	1
		VIOLENCIA INTRAFAMILIAR	Mujer	CON HERIDOS	2
			Hombre	CON HERIDOS	3
			Niño	CON HERIDOS	4
			Adulto Mayor	CON HERIDOS	5
		HECHOS CONTRA LA VIDA	Aborto	Aborto Proceso	6
			Tentativa de suicidio	Tentativa de suicidio	7
		DELITOS SEXUALES	Tentativa de Violación	CON HERIDOS	8
			Violación	CON HERIDOS	9
		INTEGRIDAD FISICA	Agresión	CON HERIDOS	10
			Riña	CON HERIDOS	11
	CONTRA EL ORDEN	ORDEN PÚBLICO	Disturbio Civil	CON HERIDOS	12
		ESCUELAS COLEGIOS	Manifestaciones	CON HERIDOS	13
			Manifestaciones de estudiantes	CON HERIDOS	14
			Bloqueos por estudiantes	CON HERIDOS	15
			Peleas Sin armas Estudiantes	CON HERIDOS	16
			Peleas Con Armas Estudiantes	CON HERIDOS	17
		EVENTOS	Colapso de gradería	CON HERIDOS	18

		MASIVOS	Aire Libre	CON HERIDOS	19
	ARMAS Y EXPLOSIVOS	ARMAS	Agresión con Arma		20
SALUD	MÉDICO	GINECO OBSTETRICA	Inconsciente		21
		ALTERACIÓN DE LA PRESIÓN ARTERIAL	Inconsciente		22
		CONVULSIONES	Inconsciente		23
		DOLOR ABDOMINAL	Inconsciente		24
		CARDÍACOS	Inconsciente		25
		DIABÉTICOS	Inconsciente		26
		RESPIRATORIO	Inconsciente		27
		RESPIRATORIO GRIPE	Inconsciente		28
		INTOXICACIÓN	Inconsciente		29
	OTROS MÉDICOS	Inconsciente		30	
	TRAUMA	PARO CARDIO RESPIRATORIO	Inconsciente		31
		OVACE TOTAL/PARCIAL	Inconsciente		32
		QUEMADURAS	Inconsciente		33
		CAÍDA PRECIPITACIÓN	Inconsciente		34
LESIONES POR ANIMALES		Inconsciente		35	
OTROS TRAUMAS		Inconsciente		36	
CARRETERA / VIA FERREA	Hechos de Tránsito	Atropello		CON HERIDOS	37
		Colisión		CON HERIDOS	38
		Vuelco /derrape		CON HERIDOS	39
		Salida de la vía		CON HERIDOS	40
		Conductor sin licencia		CON HERIDOS	41
		Vehículo no automotor en la vía		CON HERIDOS	42
		Eventos Ferroviarios		CON HERIDOS	43
FÍSICO/ QUÍMICO/ RADIOLÓGICO	INCENDIO	Estructural	Centro médico	Incendio Centro Médico CCSS	44

	AMENAZA DE BOMBA	Estructural	Centro médico	Amenaza de Bomba en Centro Médico CCSS	45
--	------------------	-------------	---------------	--	----

Fuente: Sistema de Emergencias 9-1-1.

Con base en el cuadro anterior, se puede realizar una proyección con el siguiente supuesto:

- Contabilizando cada uno de estos incidentes se presenta un total de 45 tipos distintos de eventualidades.
- Por características propias de cada incidente, constantemente cada uno de ellos requiere la coordinación del traslado hacia algún establecimiento de salud de la CCSS.
- Si se proyecta que por día se presenta un incidente de estos en el país y se canalice a través del Sistema de Emergencias 9-1-1, se puede determinar que la Central Radiocomunicaciones y Emergencias deberá atender 45 incidentes por día, cifra muy distinta a la registrada en la bitácora, en la que se reportan en promedio 9 incidentes por día.
- Con la incorporación de la CCSS dentro de este Sistema de Emergencias, se estará en cumplimiento con lo establecido en la Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1.

Con la estimación de datos realizada anteriormente, asumiendo que por día se presenten 45 incidentes por día, en un mes ordinario de 30 días se estarían presentando 1350 incidentes. Considerando que todos estos sean despachados a la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS (según lo indica la Ley N°7566), se procede a realizar el cálculo de productividad:

$$\text{Productividad mensual: } \frac{(\text{Promedio de incidentes mensuales}): 1350}{(\text{Recursos humano utilizado}): 6} = 225$$

Al realizar el cálculo anterior, se determina que la productividad mensual por cada Operador de Radiocomunicación en la CRE debería ser la atención de 225 incidentes por mes. Con esta proyección, se va a realizar una comparación entre la productividad actual con la que deberían tener los funcionarios de este centro de trabajo.

Tabla 25: Comparación de niveles de productividad en la CRE

Productividad actual por mes	Productividad estimada por día (Cumplimiento Ley N°7566)
42 incidentes	225 incidentes

Con estos resultados obtenidos, se pretende realizar una medición de los niveles de eficiencia de la CRE. Actualmente, con el recurso humano disponible en el centro de trabajo, cada funcionario atiende 45 incidentes por mes. Al implementar la plataforma del Sistema de Emergencias 9-1-1 en la CRE, se proyecta que la cantidad de incidentes mensuales que serían atendidos por mes es aproximadamente 195 por cada uno de los seis funcionarios de la unidad.

En caso de que en promedio cada funcionario de la CRE logre atender estos 225 incidentes, se puede decir que existiría un aumento en la eficiencia del centro de trabajo, en los siguientes términos:

$$Eficiencia = \left[\frac{(Productividad\ mensual\ proyectada - Productividad\ mensual\ actual)}{Productividad\ mensual\ actual} * 100 \right]$$

$$Eficiencia = \left[\frac{(225 - 42)}{42} * 100 \right] = 435\%$$

Al realizar el cálculo respectivo se puede determinar que si cada Operador de Radiocomunicación llega a atender 225 incidentes mensuales, el centro de trabajo estaría incrementando su eficiencia en un 435%.

Es importante indicar que para efectos de la obtención de estos datos y la falta de registros históricos de información, se toma en consideración únicamente aquellos incidentes en los que los pacientes se trasladan hacia establecimientos de salud de la CCSS en condición inconsciente o se encuentran heridos. Sin embargo, existen casos en los que el paciente a pesar de estar consciente o no estar herido, siempre se trasladan a los centros de la CCSS para realizarse un chequeo médico de prevención.

➤ **Eficacia**

Para efectuar el análisis de eficacia se va a tomar como indicador la meta establecida para la CRE documentada en el Plan Anual Operativo 2012-2013 del Área Servicios Generales.

En el informe denominado "Evaluación Anual PAO 2012" realizado por el Área Servicios Generales, se presenta de manera consolidada el cumplimiento de metas de esta unidad y de sus centros de trabajo adscritos. En lo que respecta a la meta específica de la CRE se indica que la misma fue alcanzada en un 25%, haciendo referencia a avances relacionados con las labores realizadas en conjunto con el PIE para la representación en el COTEA del 9-1-1, promoción de la instalación del sistema en la institución y avance en la elaboración de los códigos necesarios para la implementación del mismo, así como preparación del personal encargado de operar dicho sistema.

A continuación se realiza una medición de la eficacia, sin embargo la metodología utilizada es un diseño propio, ya que el Área Servicios Generales y la Central Radiocomunicaciones y Emergencias carecen de un instrumento y/o herramienta de medición que permita el monitoreo de este rubro.

Tabla 26: Programación de cumplimiento meta CRE periodo 2012-2013

Meta 2012		Meta 2013	
I Semestre	Anual	I Semestre	Anual
25%	50%	75%	100%

Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de efectuar una evaluación que permita medir la eficacia de la CRE, tomando como referencia el cumplimiento de esta meta, se procede a realizar el siguiente cálculo:

$$\frac{(\%avance\ total\ de\ meta\ 2012-2013): 100 = (\%avance\ total\ de\ meta\ en\ 2012): 50}{(Nivel\ de\ eficacia): X = (\% de\ avance\ alcanzado\ en\ 2012): 25}$$

En donde el nivel de eficacia a obtener es:

$$X = \frac{100 * 25}{50} = 50\%$$

Una vez realizados los cálculos respectivos, se puede determinar que el nivel de eficacia de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias para el cumplimiento de su meta es de un 50% de rendimiento, quedando pendiente aún el alcance del 75% de dicha meta con una menor cantidad de tiempo para concretarla, lo que implica que concentrar esfuerzo adicionales si desean cumplir con la misma.

Con fundamento en lo señalado en el párrafo anterior, se puede determinar que para todo el periodo 2012, la CRE alcanzó solamente el 25% de la meta, cuando lo programado era cumplir con el 50% de la misma.

Es importante indicar que la Central Radiocomunicaciones carece de información, estadísticas y datos que permitan determinar la relación entre el uso de los recursos con la demanda del servicio, costos, tiempos de llamadas, frecuencia de llamadas, entre otros. Ante esta situación y con el propósito de explicar los principales hallazgos relacionados con esta dificultad, se presenta el siguiente detalle:

- La única información se registra en una bitácora, la cual únicamente contiene datos como fecha, hora y breve descripción del incidente. Este registro no se realiza de manera estandarizada, ya que cada funcionario lo ejecuta según su criterio.

-
- En algunos casos se omite información, debido a la premura con la que se debe atender el incidente.
 - Se carece de una herramienta que permita registrar toda la información por incidente, por ejemplo tiempos de duración, frecuencia, clasificación, entre otros. Con el registro actual de información se dificulta en gran medida realizar un estudio de tiempos de cada incidente, ya que no se puede visualizar de una manera unificada el seguimiento y acciones para cada uno ellos.
 - Para la obtención de estadística de incidentes se debe hacer de forma manual, ya que la contabilización de los mismos se debe realizar uno por uno.
 - No se identifican los incidentes que se presentan con más frecuencia, a fin de brindarle a estos una atención especial.

4.4. Control

4.4.1. Análisis de los sistemas de evaluación

➤ *Evaluación del desempeño*

Se evidencia que en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias utiliza la evaluación del desempeño institucional para medir el comportamiento y rendimiento individual de sus colaboradores, la misma es instruida por la Dirección Administración y Gestión de Personal de la CCSS.

Al analizar ésta forma de evaluar el desempeño de cada colaborador del centro de trabajo se detectaron las siguientes debilidades en la misma:

- En la mayoría de jefaturas no existe un compromiso real para la aplicación de la evaluación del desempeño, en algunos casos señalan que las mismas no se ajustan a las necesidades internas de cada centro de trabajo.
- No se promueven espacios para presentar propuestas de modificaciones o variaciones en la herramienta, a fin de facilitar su aplicación y hacerla acorde a las necesidades del contexto.

- Se carece de planes o capacitaciones para instruir a las jefaturas sobre la adecuada aplicación de la herramienta.

Los resultados de la evaluación del desempeño no influyen en el otorgamiento de beneficios o incentivos laborales para los funcionarios.

4.4.2. Análisis de la normativa relacionada con la CRE

Al efectuar un análisis de la normativa que incide directamente en el accionar de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias mencionado en el enunciado anterior, se presenta el siguiente extracto que se denomina Matriz de Mandato, a fin de identificar aquellas disposiciones o mandatos a seguir.

Tabla 27: Matriz de mandatos CRE

Normativa	Enunciado	Mandato
Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1.	Artículo 1	<i>"... Su objetivo será participar, oportuna y eficientemente, en la atención de situaciones de emergencia para la vida, libertad, integridad y seguridad de los ciudadanos o casos de peligro."</i>
	Artículo 4	La Comisión Coordinadora está conformada por un representante de las siguientes instituciones: Comisión Nacional de Emergencias. Caja Costarricense de Seguro Social. Cuerpo de Bomberos. Ministerio de Seguridad Pública. Dirección General de Tránsito

		Organismo de Investigación Judicial Instituto Costarricense de Electricidad Cruz Roja Costarricense.
	Artículo 6	Unidad de apoyo "Créase, en cada institución integrante de la Comisión Coordinadora, una unidad especializada de apoyo al Sistema de Emergencias 9-1-1. Las funciones de estas unidades constituirán actividades ordinarias de la institución y su objetivo será atender, inmediata y eficientemente, las emergencias que se le reporten, conforme a las directrices emanadas por la Comisión Coordinadora."
Ley General de Telecomunicaciones	Artículo 1	Inciso g) "Asegurar la eficiente y efectiva asignación, uso, explotación, administración y control del espectro radioeléctrico y demás recursos escasos."
	Artículo 77	Se indica la reglamentación derivada de la presente Ley, entre las cuales se destaca la creación de la siguiente normativa: Reglamento a la Ley general de

		<p>telecomunicaciones.</p> <p>Reglamento sobre administración, gestión y control del espectro radioeléctrico.</p> <p>Plan nacional de atribución de frecuencias radioeléctricas.</p> <p>Plan nacional de numeración.</p> <p>Reglamento sobre medidas de protección de la privacidad de las comunicaciones.</p>
Plan Nacional de Atribución de Frecuencias.	Nota CR33	<p><i>“Los segmentos de frecuencias de 138–144 MHz, 148–174 MHz, 225–287 MHz, 422–425 MHz, 427–430 MHz, 440–450 MHz, que se atribuyen para redes de comunicación de banda angosta, operarán a una separación de canales de 12,5 kHz y un ancho de banda de 8,5 kHz. A partir del 1° de enero del 2016 todos los sistemas de radiocomunicación que funcionen en dichas bandas deberán haber migrado, en su totalidad, a tecnología digital y ajustarse a una separación de canales de 6,25 kHz y/o 2 x 6,25 kHz contiguos, con las excepciones que puedan darse en la banda de 225 – 287 MHz.”</i></p>
Manual de Organización de la Dirección Servicios Institucionales	Subproceso Radiocomunicación	<p><i>“Le compete la administración y la operación de los equipos de radiocomunicación, asesorar a las unidades institucionales en la materia de su competencia y coordinar con las instancias correspondientes en casos de</i></p>

		<i>emergencia nacional e institucional.”</i>
		Se establecen tres actividades sustantivas de la Central, las cuales se indican a continuación: a. <i>“Emitir y recibir mensajes mediante los equipos de radiocomunicación.</i> b. <i>Monitorear la red de comunicación y de emergencias.</i> c. <i>Desarrollar los mecanismos de comunicación para atender los estados de emergencia en el ámbito institucional.”</i>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

El propósito del presente capítulo es exponer las propuestas de mejora, partiendo de las observaciones realizadas previamente y que permita optimizar el uso de los recursos, así como fortalece el centro de trabajo, tomando en consideración los distintos elementos que componen el proceso administrativo de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, específicamente su planeación, organización, dirección y control.

5.1. Replantear la naturaleza del centro de trabajo

En el capítulo anterior se presentó la descripción de la misión de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, sin embargo se recomienda una redefinición del rol y la razón de ser de la CRE dentro de la gestión de la Caja Costarricense de Seguro Social, la cual responde a una necesidad de la institución y se encuentra directamente asociada a la visión de la institución.

Se propone la siguiente definición de su naturaleza:

Ser el referente técnico, brindando asesoría en la administración y operación del sistema de radiocomunicación institucional, a fin de prestar el servicio de manera eficiente y oportuna a los usuarios internos de la institución, así como a las entidades externas que lo requieran, con el propósito de participar en la coordinación de situaciones cotidianas de la CCSS y en la atención de emergencias a nivel local, regional o nacional.

Con esta propuesta de razón de ser del centro de trabajo, las funciones realizadas por la CRE aportan a la misión institucional, la cual señala el servicio final que se ofrece a los ciudadanos. Además, a través de esta redefinición de la naturaleza de la CRE, el servicio que se presta podría permitir la articulación institucional para la atención y respuesta a los problemas y necesidades de la población costarricense en materia de salud, y a la vez podría colaborar en la prestación del servicio oportuno y de calidad, tal y como se establece en la visión institucional.

5.2. Establecer políticas

Tomando como referencia el formato institucional establecido para la elaboración de las políticas 2007-2012, y a la vez considerando lo establecido por López (1998), el cual señala que las políticas orientan la acción y determinan como alcanzar las metas y objetivos, con una exposición general que posibilita cambios o modificaciones según la situación y

pertinencia, facilitando la toma de decisiones; se propone unificar todas las 12 políticas establecidas por la CRE de manera aislada en cada de los procesos documentados y conformar una política institucional que permita el fortalecimiento y desarrollo del sistema institucional de radiocomunicaciones.

Mediante el establecimiento de la presente política se pretende definir los lineamientos y criterios generales y específicos para regular la operación de la CRE en la prestación del servicio de comunicación entre unidades de la institución, así como entidades externas que lo requieran.

a. Política general

El servicio de radiocomunicación se brindará de manera ágil y oportuna, en la ejecución de los procesos sustantivos de la institución en busca de mejorar la calidad en el servicio prestado por la CCSS.

b. Políticas específicas

- **Políticas de servicio al usuario**

Se fomentará e impulsará una cultura organizacional de servicio al usuario, con una atención esmerada, oportuna y de calidad.

El centro de trabajo se orientará a satisfacer la demanda de los usuarios del servicio, de acuerdo con las políticas y estrategias institucionales.

- **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 y competencias.

El trabajo se organizará por procesos, con la finalidad de lograr un desarrollo efectivo de la gestión, oportunidad y calidad en la prestación del servicio.

- **Política de recursos humanos**

El personal debe reunir los requisitos para el puesto y ofrecer un potencial de desarrollo, con capacidad de adaptación, apertura al cambio y vocación de servicio.

Se promoverá la motivación individual y grupal de los colaboradores, basada en el logro y cumplimiento de las metas planteadas.

- **Política financiera-presupuestaria**

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

Se debe cumplir de manera oportuna con las fechas establecidas para la formulación, entrega, evaluación y seguimiento de la gestión presupuestaria.

- **Política de control y evaluación**

Las funciones de control y evaluación deben ser implementadas en forma continua por las jefaturas y responsables de cada proceso, así como implementar las medidas o herramientas a lo interno de cada unidad, a fin de lograr transparencia y efectividad en la prestación del servicio.

- **Política de aplicación de normativa**

Durante el desempeño de sus funciones, todos los colaboradores del centro de trabajo deben ajustarse estrictamente a lo establecido en las leyes, reglamentos, instructivos, manuales y demás normativa interna de la institución.

- **Política de riesgo**

Se deben establecer los mecanismos requeridos para identificar, cuantificar y controlar los posibles riesgos con probabilidad de ocurrencia en la organización.

Las jefaturas deben controlar la utilización efectiva de los recursos asignados para prevenir posibles riesgos que puedan afectar la prestación del servicio.

De esta manera, se puede establecer una política en apego al formato institucional, y a la vez que cumpla con lo definido por López (1998), donde señala que las políticas orientan la acción y determinan como alcanzar las metas y objetivos, con una exposición general que posibilita cambios o modificaciones según la situación y pertinencia, facilitando la toma de decisiones. Además señala que las políticas requieren claridad y concreción en sus enunciados, que deben ser escritos y encontrarse al alcance de todos los implicados.

5.3. Interiorizar la aplicación de valores institucionales

Se propone realizar actividades con los funcionarios del centro trabajo, cuyo fin sea conocer, analizar y poner en aplicación los valores institucionales, en la ejecución de las tareas diarias de la unidad.

Para promover la aplicación de los valores institucionales, se puede desarrollar una administración por valores, según lo mencionado por Benjamín (2007), en la que indica que ésta es una práctica empresarial cuyo objetivo es motivar e inspirar a todos los que integran o interactúan con una organización, para generar un proceso de colaboración y trabajo en conjunto que permita pensar y expresar ideas libremente, convirtiendo los valores en la base para la toma de decisiones y el accionar en un clima de seguridad y confianza.

Entre las actividades que se pueden desarrollar se encuentran las siguientes:

- Tomando en consideración que en total son diez valores institucionales, se puede realizar la distribución de un valor cada mes, para lo cual se podrán utilizar elementos visuales, que permitan promover y recordar al funcionario el valor del mes.
- Se pueden realizar charlas o reuniones cortas en los que se permita la participación de todos los funcionarios, para abrir espacio de diálogo indicando cuales son los valores, como los aplican y que cosas pueden hacer para mejorar su implementación en el trabajo diario.
- La CCSS tiene definido dentro del año calendario, una semana exclusiva para la promoción de los valores institucionales; por lo que se puede utilizar dicha semana para promover concursos y actividades entre los distintos departamentos de la institución para decorar los centros de trabajo en función de la aplicación de los valores.

5.4. Crear objetivos y metas

Se requiere que la CRE establezca sus objetivos de trabajo, los cuales respondan a los procesos administrativos de la unidad y estén directamente relacionados con las funciones desarrolladas, para lo cual se recomienda que los mismos sean claros y concisos, a fin de que puedan ser bien entendidos por la mayoría de colaboradores.

Para este centro de trabajo se recomienda el establecimiento del siguiente objetivo general para el proceso denominado "sustantivo" en la unidad.

Tabla 28: Propuesta de objetivos por procesos "sustantivos" de trabajo documentados

Nº	Proceso "sustantivo" documentado	Propuesta de objetivo
1	Servicio de Comunicación ante situaciones de interés Institucional y Nacional.	Fortalecer el sistema institucional de radiocomunicaciones, que permita atender con efectividad las emergencias,

		las situaciones críticas y los eventos especiales que se presenten en la institución, mediante la aplicación del presente plan de mejora en el plazo de un año.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente se recomienda establecer como mínimo un objetivo por cada proceso de trabajo, los cuales sean lo suficientemente claros que permitan dirigir y concentrar los esfuerzos realizados en propósitos comunes. En la siguiente matriz se presentan las propuestas de objetivos para cada proceso denominado "complementario" documentado en el centro de trabajo:

Tabla 29: Propuesta de objetivos por procesos "complementarios" de trabajo documentados

N°	Proceso "complementario" documentado	Propuesta de objetivo
1	Coordinación traslado aéreo de pacientes en estado crítico.	Capacitar en el plazo de un año al personal médico y administrativo de los establecimientos de salud de la CCSS, encargados de la solicitud y autorización de estos traslados, a fin de optimizar la utilización del recurso e incrementar la cantidad de traslados para pacientes que realmente lo necesitan.
2	Coordinación traslado terrestre de pacientes a centros hospitalarios.	Coordinar con la Cruz Roja y Bomberos el traslado de todos los pacientes por vía terrestre ante situaciones de emergencia, durante el periodo de un año, con el propósito de aumentar la coordinación de traslados y pacientes hacia establecimientos de salud de la CCSS.
3	Comunicación para la atención de Emergencias Nacionales (Desastres Naturales) y Eventos Especiales.	Crear en el plazo de un año más canales de comunicación por medio del sistema institucional de radiocomunicación, a fin de que más establecimientos de salud puedan estar en contacto para la coordinación de diferentes eventos.

Fuente: Elaboración propia

Se recomienda incorporar el establecimiento de metas que cumplan con características propias del centro de trabajo, las cuales deben ser precisas y medibles, referidas a temas esenciales, desafiantes aunque realistas, e indicar el periodo en que deben ser alcanzadas. Mediante el establecimiento de estas metas permitirá conseguir los objetivos más fácilmente, mejorando el rendimiento de la unidad.

En la siguiente matriz se realiza una propuesta de metas a alcanzar, con el propósito de cumplir con los objetivos expuestos anteriormente:

Tabla 30: Propuesta de metas por objetivo de trabajo de la CRE

N°	Objetivo propuesto	Metas propuestas
1	Fortalecer el sistema institucional de radiocomunicaciones, que permita atender con efectividad las emergencias, las situaciones críticas y los eventos especiales que se presenten en la institución, mediante la aplicación del presente plan de mejora en el plazo de un año.	Para el periodo 2014 se debe presentar el presente plan de mejora la Junta Directiva de la CCSS, a fin de obtener los recursos para su puesta en marcha.
2	Capacitar en el plazo de un año al personal médico y administrativo de los establecimientos de salud de la CCSS, encargados de la solicitud y autorización de estos traslados, a fin de optimizar la utilización del recurso e incrementar la cantidad de traslados para pacientes que realmente lo necesitan.	Desarrollar durante el periodo 2014 un plan de capacitación a los 10 establecimientos de salud que más realizan traslados aéreos.
3	Coordinar con la Cruz Roja y Bomberos el traslado de todos los pacientes por vía terrestre ante situaciones de emergencia, durante el periodo de un año, con el propósito de aumentar la coordinación de traslados y	Para el periodo 2014 solicitar a las autoridades de la Cruz Roja y Bomberos que el traslado de todos los pacientes a establecimientos de salud de la CCSS se realicen en coordinación con la Central Radiocomunicaciones y Emergencias.

	pacientes hacia establecimientos de salud de la CCSS.	
4	Crear en el plazo de un año más canales de comunicación por medio del sistema institucional de radiocomunicación, a fin de que más establecimientos de salud puedan estar en contacto para la coordinación de diferentes eventos.	Para el periodo 2014, crear la red de radiocomunicación entre las Clínicas mayores del Área Metropolitana.

Fuente: Elaboración propia.

Además, se recomienda comunicar a todos los colaboradores de la CRE, los objetivos y metas propuestos anteriormente, con el propósito de que sean tomados en consideración en el desarrollo de sus funciones y se canalicen esfuerzos conjuntos en el alcance de los mismos.

5.5. Diseñar estrategias

De conformidad a lo mencionado por Hellriegel y otros (2006) se recomienda el establecimiento de estrategias en el nivel funcional que se refiera a las acciones y compromisos de recursos establecidos para las operaciones, recurso humano, procesos y procedimientos de trabajo, así como a la prestación directa del servicio que se presenta en la CRE.

5.6. Desligar el presupuesto con el Área Servicios Generales

Con el propósito de disponer con mayor autonomía en la toma de decisiones y flexibilidad en la ejecución de sus funciones, se recomienda asignar presupuesto propio a la Central Radlocomunicaciones y Emergencias, de esta manera se elimina la dependencia con el Área Servicios Generales y a la vez podría permitir la priorización de acciones para el alcance de objetivos y metas establecidos en el centro de trabajo.

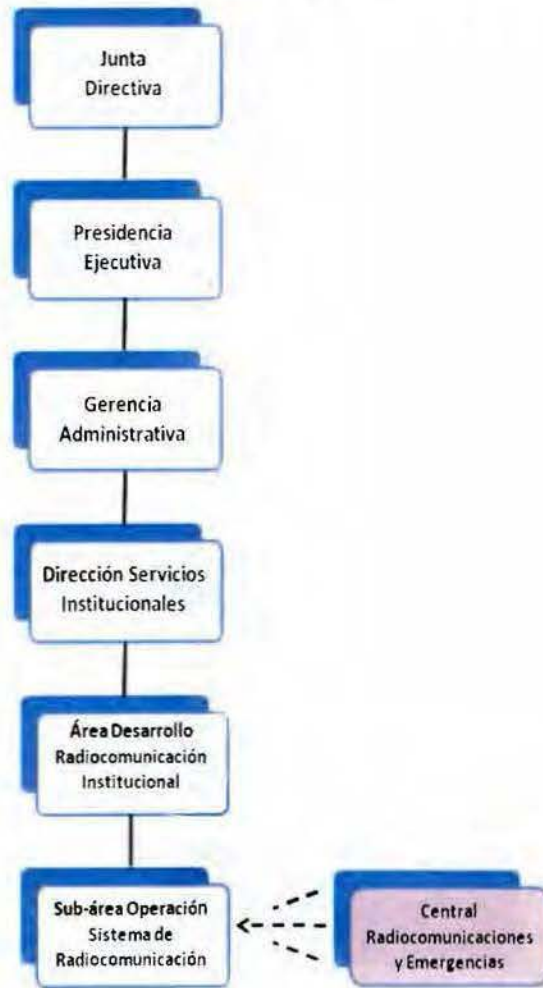
5.7. Modificar la estructura organizacional y organigrama actual

Se recomienda modificar la estructura organizacional de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, la cual se debe convertir en una unidad con la competencia suficiente a nivel institucional que permita desarrollar diferentes actividades de rectoría y asesoría a nivel institucional, la cual este acorde a las necesidades de la CCSS y en capacidad de responder a los cambios del entorno, como por ejemplo liderar la transición tecnológica establecida en el Plan Nacional de Atribución de Frecuencias, definir el rumbo institucional en la administración, operación y control del sistema de radiocomunicación, así como cumplir a cabalidad con lo establecido en la Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1.

Se considera que esta unidad debe contar con el nivel jerárquico de Área de Sede dentro de la estructura organizacional de la CCSS, la cual debe estar adscrita a la Dirección Servicios Institucionales. Asimismo, debe contar con un centro de trabajo del nivel jerárquico de Sub-área de Sede, ambas encargadas de desarrollar actividades de impacto institucional en el campo estratégico, administrativo y operativo como servicios de apoyo a la gestión sustantiva de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Con base en lo anterior, se recomienda gestionar a nivel interno de la CCSS la siguiente estructura para la Dirección Servicios Institucionales, en la que se incluye una unidad denominada Área Desarrollo Radiocomunicación Institucional y la Sub-área Operación Sistema de Radiocomunicaciones.

Ilustración 20: Estructura organizacional propuesta



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, se propone otorgar a la Central Radiocomunicaciones y Emergencias el nivel de estructura de Sub-área de Sede, de conformidad a la estructura institucional interna de la Caja Costarricense de Seguro Social, a la vez cambiar el nombre del centro de trabajo a "Sub-área Operación Sistema de Radiocomunicaciones".

5.8. Rediseñar los procesos y actividades de trabajo

Se propone realizar un rediseño de los procesos de trabajo, basado en un modelo de gestión por procesos, en el cual se inicie con un mapa de procesos que permita hacer una identificación de los mismos y a la vez conocer las relaciones existentes entre sí.

La siguiente es una propuesta de mapeo de procesos que se podría realizar en el centro de trabajo:

Ilustración 21: Propuesta de mapa de procesos del centro de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior, se puede apreciar la relación existente entre cada uno de los procesos y actividades, en los que su interacción en cadena permite que la consecución de los objetivos y resultados planteados. De igual manera, la ejecución de cada uno de ellos, aporta directamente en la prestación oportuna de los servicios de salud de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Cada uno de estos procesos, debe contar con al menos un indicador, los cuales sirvan como instrumento para recoger información representativa respecto a la consecución de resultados, a fin de medir niveles de eficacia y eficiencia. En este sentido, se proponen los siguientes indicadores, así como el cálculo respectivo para medir ese dicho indicador:

Tabla 31: Cálculo de indicadores de procesos y actividades

Proceso y actividades	Indicador	Cálculo
Desarrollo y fortalecimiento del sistema de radiocomunicación institucional.	Porcentaje de unidades institucionales con equipo de radiocomunicación debidamente instalado y en uso.	Cantidad de unidades institucionales con equipo instalado *100
		Cantidad de unidades totales de institución
Operación del sistema de radiocomunicación institucional	Cantidad mensual de incidentes o eventos reportados y atendidos en el despacho de radiocomunicación.	Registro de incidentes mensuales del despacho de radiocomunicación
Atención de incidentes del sistema 9-1-1.	Porcentaje mensual de incidentes ingresados por medio del sistema de emergencias 9-1-1.	Cantidad mensual de incidentes ingresados al sistema 9-1-1 *100
		Cantidad total de incidentes registrados en el despacho
Evaluación del sistema de radiocomunicación.	Cantidad de diagnósticos mensuales realizados a las unidades institucionales con equipo de radiocomunicación.	Registro de diagnósticos mensuales realizados a las unidades institucionales.
Instalación de equipo de radiocomunicación.	Porcentaje de atención de solicitudes de instalación de equipo de radiocomunicación.	Cantidad de solicitudes recibidas de instalación de equipo de radiocomunicación *100
		Cantidad de total de solicitudes atendidas de instalación de equipo de radiocomunicación
Coordinación traslado aéreo pacientes en estado crítico.	Cantidad mensual de traslados aéreos coordinados.	Registro mensual de traslados aéreos coordinados.
Coordinación traslado terrestre de pacientes a centros hospitalarios.	Cantidad mensual de traslados terrestres coordinados.	Registro mensual de traslados terrestres coordinados.
Atención de Emergencias Nacionales y Eventos Especiales.	Cantidad de emergencias nacionales reportadas por año.	Registro mensual de emergencias nacionales y eventos especiales reportados.
	Cantidad de eventos especiales reportados por año.	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan las funciones de los procesos estratégicos y operativos que se propone rediseñar en la presente propuesta de mejora, así como los centros de trabajo que se podrían encargar de la ejecución de los mismos.

Tabla 32: Propuesta y funciones de procesos estratégicos y operativos

Clasificación del Proceso	Descripción	Unidad Responsable	Temas a Desarrollar
Proceso Gestión Estratégica	Proceso desarrollo y fortalecimiento del sistema de radiocomunicación institucional	Área Desarrollo Radiocomunicación Institucional.	<p>Ser el referente técnico y brindar asesoría a nivel institucional.</p> <p>Actualización y elaboración de normativa institucional.</p> <p>Emisión de directrices y lineamientos de acción institucional.</p> <p>Emisión de criterios técnicos para la adquisición de nueva tecnología.</p> <p>Mantenimiento del sistema de radiocomunicación institucional.</p>
Proceso Gestión Operativa	Proceso operación del sistema de radiocomunicación institucional.	Sub-área Operación Sistema de Radiocomunicaciones.	<p>Coordinación y atención de incidentes del Sistema de Emergencias 9-1-1</p> <p>Coordinación para el</p>

			traslado terrestre de pacientes a centros hospitalarios. Coordinación de traslado aéreo de pacientes en estado crítico de salud. Comunicación para la atención de Emergencias Nacionales y Eventos Especiales.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, en el diagnóstico de la situación actual se evidenció la ejecución de procedimientos que no han sido documentados, por lo que se recomienda realizar la integración de estos en tres dimensiones, las cuales corresponden al plano operativo, al plano administrativo y al plano de recursos humanos, de conformidad a la descripción realizada en el análisis realizado al efecto.

Para concluir, es indispensable contar con el levantamiento y documentación respectiva de cada uno de estos procesos y procedimientos, por lo que tomando en consideración que en la Dirección Servicios Institucionales y el Área Servicios Generales se dispone de colaboradores profesionales en ingeniería industrial, éstos podrían conformar un equipo o una comisión encargada de realizar el levantamiento y documentación de estos procesos y procedimientos.

5.9. Diagramar procesos y procedimientos de trabajo

Con fundamento en lo indicado en el enunciado anterior, se recomienda la conformación de un equipo de profesionales en ingeniería industrial para efectuar el

levantamiento de los nuevos procesos recomendados, así como aquellos procesos que se realizan por costumbre y de manera empírica que no han sido debidamente documentados. Es indispensable que cada uno de estos procesos cuenten con su respectiva diagramación, la cual puede realizarse con base en la establecido en la Norma ANSI y en la diagramación actual definida y autorizada por la Dirección Servicios Institucionales, ya que ambas tienen gran similitud en su diagramación.

5.10. Satisfacer necesidades del recurso humano y puestos de trabajo

Se recomienda la implementación de un plan de capacitación para los operadores de radiocomunicación, en el que puedan actualizar y reforzar sus conocimientos en la atención de emergencias.

Adicionalmente, se recomienda dotar el recurso humano óptimo para desarrollar los procesos descritos anteriormente, por lo que se requiere suministrar a cada una de las unidades con personal capacitado, de conformidad a la siguiente recomendación:

- Para el Área Desarrollo Radiocomunicación Institucional

Tabla 33: Propuesta de recurso humano para el Área Desarrollo Radiocomunicación Institucional

N° Plazas	Código de plaza	Perfil académico	Funciones a realizar
1	Jefe Área de Sede	Administración	Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar los procesos y actividades técnicas, administrativas y profesionales. Contribuir en la definición de directrices, políticas, disposiciones y normas aplicables a nivel institucional.

			<p>Evaluar los procesos, productos y servicios que brinda el Área, con el fin de que sean mejorados e innovados.</p> <p>Brindar asesoría institucional en el desarrollo del sistema de radiocomunicación institucional.</p> <p>Entre otros.</p>
1	Profesional 3	Administración en desarrollo de proyectos	<p>Liderar y dirigir el desarrollo de proyectos de impacto institucional.</p> <p>Desarrollar y administrar el sistema de valoración de riesgo.</p> <p>Organizar y planificar, el funcionamiento y evaluación de estructuras y servicios administrativos.</p> <p>Dotar de métodos y sistemas que permitan actualizar y perfeccionar procedimientos de trabajo.</p> <p>Entre otros.</p>
1	Profesional 3	Profesional Ingeniería Mecánica o Eléctrica	<p>Brindar apoyo técnico en el desarrollo de proyectos de impacto institucional.</p> <p>Brindar apoyo en la elaboración de normativa institucional.</p>

			Elaboración de especificaciones técnicas para reparación, sustitución, y adquisición de equipo de radiocomunicación.
5	Técnico Asesor en Radiocomunicación	Técnicos en mantenimiento de equipo de radiocomunicación.	Brindar apoyo técnico a las cinco Direcciones Regionales de Servicios de Salud establecidas a nivel interno de la CCSS. Supervisar y monitorear la adecuada ejecución de los contratos de mantenimiento de equipo de radiocomunicación. Brindar asesoría para la adecuada operación, uso, custodia del equipo de radiocomunicación.
1	Secretaria Ejecutiva 1	Secretariado	Recibir, registrar, clasificar, sellar, leer, distribuir y archivar la correspondencia que ingresa diariamente a la unidad. Atender el teléfono, al público y a funcionarios de la Institución, así como resolver consultas o trasladarlas a quien corresponda. Llevar la agenda de reuniones, citas, compromisos

			y otras actividades de la jefatura y mantenerlo informado al respecto.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

- Para la Sub-área Operación Sistema de Radiocomunicaciones

Tabla 34: Propuesta de recurso humano para la Sub-área Operación Sistema de Radiocomunicaciones

Nº Plazas	Código de plaza	Perfil académico	Funciones a realizar
1	Jefe Sub-área de Sede	Administración	Asignar, supervisar y controlar las labores del personal, encargado de ejecutar los diferentes programas sustantivos. Contribuir en la definición de directrices, políticas, disposiciones y normas aplicables en la Subárea. Evaluar los procesos, productos y servicios que brinda la Subárea.
1	Profesional 2	Profesional Ingeniería Industrial	Levantamiento y rediseño de procesos. Efectuar estudios y análisis de tiempos en la atención de incidentes. Desarrollo de métodos y

			<p>estándares para medir la eficiencia y evaluación del trabajo.</p> <p>Diseñar y administrar planes mantenimiento del equipo de radiocomunicación del centro de trabajo.</p> <p>Mantener registros sobre niveles de productividad y recomendar la aplicación de técnicas para el mejoramiento de la misma.</p> <p>Ejecutar estudios especializados que mejoren la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa.</p>
3	Supervisores de Radiocomunicación	Técnicos en radiocomunicación	<p>Supervisar las actividades de los operadores de radiocomunicación durante el desarrollo del trabajo.</p> <p>Evaluar y determinar las necesidades de reparación del equipo de radiocomunicaciones.</p> <p>Diseñar y preparar los roles de trabajo para cada turno.</p> <p>Documentar aspectos de productividad y problemas del centro de trabajo.</p> <p>Coordinar vacaciones del personal, incapacidades,</p>

			sustituciones, entre otros del personal a cargo.
8	Operadores de Radiocomunicación	Técnicos en radiocomunicación	<p>Las funciones establecidas en el Manual Descriptivo de Puestos de la CCSS como:</p> <p>Recibir y canalizar las llamadas, que entran por medio del radio al nivel jerárquico correspondiente.</p> <p>Aprender de memoria los códigos más frecuentes y más importantes del manual operacional.</p> <p>Transferir las llamadas al despachador de respuesta de emergencia o unidad correspondiente.</p> <p>Coordinar y establecer el contacto con los hospitales y médicos disponibles.</p>
1	Secretaria/ Recepcionista	Secretaria 3	<p>Redactar y confeccionar cartas, notas, mensajes, circulares, reportes, informes y otros documentos.</p> <p>Recibir, registrar, clasificar, sellar, leer, distribuir y archivar la correspondencia que ingresa diariamente a la unidad.</p> <p>Atender el teléfono, al público y a funcionarios de la</p>

			Institución, así como resolver consultas o trasladarlas a quien corresponda.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Es importante indicar que esta recomendación de redistribución y dotación de personal se realiza tomando en consideración los análisis realizados con anterioridad como el estudio de puestos, la especialización de trabajo, la demanda de servicios, la medición de eficiencia y eficacia de la unidad, entre otros.

En el siguiente cuadro se muestra el resumen de la necesidad de recurso humano y su respectivo perfiles, los cuales serán los encargados de desarrollar las actividades de los procesos propuestos, estos se distribuyen en cada una de los centros de trabajo descritos anteriormente:

Tabla 35: Resumen requerimiento de talento humano para propuesta de mejora

Centro de trabajo propuesto	Perfil ocupacional	Cantidad
Área Desarrollo Radiocomunicación Institucional	Jefe Área de Sede	1
	Profesional 3	2
	Técnico Asesor en Radiocomunicación	5
	Secretaria Ejecutiva 1	1
	TOTAL	9
Sub-área Operación Sistema de Radiocomunicaciones	Jefe Sub-área de Sede	1
	Profesional 2	1
	Supervisores de Radiocomunicación	3
	Operadores de Radiocomunicación	8
	Secretaria/ Recepcionista	1
TOTAL	15	

Tomando en consideración la recomendación sobre el recurso humano requerido para el desarrollo de estos procesos, se recomienda gestionar a lo interno de la CCSS, la conformación de un nuevo puesto de trabajo que se denomine Técnico Asesor en Radiocomunicación, el cual tendrá como principales funciones las siguientes:

- Brindar apoyo técnico a las siete Direcciones Regionales de Servicios Salud establecidas a nivel interno de la CCSS.
- Supervisar y monitorear la adecuada ejecución de los contratos de mantenimiento de equipo de radiocomunicación.
- Brindar asesoría para la adecuada operación, uso, custodia del equipo de radiocomunicación en los distintos establecimientos de la CCSS.

Se recomienda efectuar un estudio de los distintos tipos de incidentes que ingresan a la CRE, con el propósito de realizar una clasificación de los mismos tomando en cuenta diferentes variables como cantidad de personas afectadas, riesgos, frecuencia con se presentan, entre otros, a fin de especializar una parte del personal en la atención y coordinación de los incidentes según su tipo y naturaleza.

5.11. Redistribución del espacio físico

Se recomienda efectuar una nueva distribución del espacio físico de la CRE, a fin de utilizar el área disponible de la mejor forma posible, donde las instalaciones deben estar en adecuado equilibrio para propiciar la prestación de un servicio fácil y rápido, facilitando un flujo eficiente de información para las operaciones del centro de trabajo.

Tomando en consideración el análisis efectuado, se recomiendan los siguientes escenarios para la nueva distribución del espacio físico:

Escenario #1

Actualmente, se encuentra desalojado un espacio físico al frente de las instalaciones de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, en el que se encontraba el gimnasio para funcionarios de la CCSS, se recomienda realizar las gestiones pertinentes, a fin de solicitar la asignación de este espacio para la Sub-área Operación Sistema de Radiocomunicaciones y se realice la siguiente propuesta de distribución:

Ilustración 22: Escenario #1 propuesta de distribución del espacio físico en la CRE



Fuente: Elaboración propia con Esteban Vega Solís- Área Servicios Generales

En esta propuesta se puede apreciar que existe espacio suficiente para la ubicación de los funcionarios de la Sub-área Operación Sistema de Radiocomunicaciones, en el que

tanto la Jefatura, el Profesional, el Supervisor, la Secretaria y los Operadores tienen su espacio de trabajo asignado dentro del mismo edificio.

Escenario #2

En caso de que no se pueda gestionar el espacio físico mencionado anteriormente, se recomienda reacondicionar las instalaciones de forma tal que se efectúe la distribución ilustrada en la siguiente figura:

Ilustración 23: Escenario #2 propuesta de distribución del espacio físico de la CRE



Fuente: Elaboración propia con Esteban Vega Solís- Área Servicios Generales

Como se puede apreciar en esta propuesta de distribución se incorporan dos espacios fundamentales para fortalecer la operación del sistema de radiocomunicación institucional, la cual consiste en la inclusión de la oficina para el supervisor, la cual le permita estar en contacto directo con los operadores; el otro espacio es utilizado para el establecimiento de una sala de sesiones, debidamente equipada con el equipo de comunicación requerido ante la coordinación y atención de una eventual emergencia, a la vez permite la reunión del Centro de Control de Operaciones de la CCSS (CCO), el cual está integrado por jerarcas de la institución y se encargan de tomar decisiones y emitir líneas de acción, tomando como referencia la información suministrada por la CRE ante eventuales emergencias institucionales que se presenten.

5.12. Reforzar mecanismos para medir y evaluar el desempeño organizacional

Se recomienda el desarrollo de herramientas que permitan medir el desempeño organizacional tanto de manera grupal como individual, dicho instrumento debe estar directamente relacionado con la definición de objetivos y metas que se planteen en el centro de trabajo.

Es importante indicar que estas herramientas deben incluir elementos propios de cada centro de trabajo, así como variables generales como las siguientes:

- Responsabilidades clave inherentes al puesto: evaluar por lo que cada colaborador realiza día a día.
- Comportamientos clave: aspectos de innovación y orientación al cambio, trabajo en equipo y colaboración, ser emprendedor, liderazgo, enfoque al usuario.
- Evaluación por metas complementarias a las responsabilidades clave: es decir aquellos aportes que los colaboradores realizan como valor agregado a las funciones cotidianas.
- Establecimiento de un plan de desarrollo laboral: establecer actividades y/o acciones que fomenten el desarrollo de los colaboradores. Este plan se

puede instaurar tomando en consideración los componentes de la siguiente figura.

Ilustración 24: Plan de desarrollo laboral



Fuente: Elaboración propia.

5.13. Mejorar el clima organizacional

Se recomienda implementar medidas para mejorar los aspectos en los que se obtuvieron las calificaciones más bajas por parte de los colaboradores de la CRE, los cuales corresponden a Condiciones Ambientales, Remuneración Salarial y Capacitación.

En el caso específico de las condiciones ambientales, se evaluaron aspectos como espacio físico, iluminación, ruido, equipo, ergonomía, entre otros. Este fue el elemento con la calificación más baja otorgada por los colaboradores de la CRE, de ahí la importancia de implementar acciones para modificar estas condiciones y parte de las mismas podrían mejorarse poniendo en práctica la recomendación redistribución del espacio físico propuesta en este plan de mejora.

Adicionalmente, se recomienda solicitar a la Dirección Administración y Gestión de Personal de la CCSS, efectuar un estudio de salarios para los funcionarios de la CRE, con el propósito de determinar si los mismos son competitivos en el mercado, o bien realizar una actualización de su salario base.

Con respecto a la Capacitación, se recomienda la implantación de programas de capacitación que propicien el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo, las mismas se pueden coordinar con el Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y

Seguridad Social de la CCSS, el cual se encarga de capacitar y formar al personal de la institución.

Con respecto a los otros elementos evaluados que resultaron con altos niveles de satisfacción por parte de los colaboradores de la institución, se recomienda continuar con la concientización y valoración de la importancia del trabajo que se desarrolla dentro de la institución.

5.14. Aumentar la productividad, eficiencia, eficacia

Se recomienda incrementar la cantidad de incidentes que ingresen a la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, con el propósito de generar mayores índices de productividad y eficiencia, ya que como bien se demostró en el análisis de estos componentes, existe una subutilización del recurso. Una de las medidas que se propone realizar es promover la implementación de la plataforma de información del Sistema de Emergencias 9-1-1 en la CRE. Al realizar una estimación de la demanda del servicio que podría existir, se pudo determinar que si cada Operador de Radiocomunicación llega a atender 225 incidentes mensuales, el centro de trabajo estaría incrementando su eficiencia en un 435%.

Además, se recomienda la implementación de un sistema de información que permita el registro de información de manera estandarizada y de esta forma se pueda obtener estadísticas reales sobre la cantidad de incidentes, tipos, tiempos y frecuencia con la que se presentan los mismos. De esta manera se podrá establecer una codificación a cada incidente y se puede administrar de inicio a fin las actividades de cada uno.

5.15. Promover la implementación de un sistema de evaluación integral

Se recomienda establecer un sistema de evaluación en el centro de trabajo que permita medir la consecución de objetivos y metas, a la vez que permita verificar el cumplimiento de la misión establecida. Este sistema de evaluación, permite que la unidad

realice un autoexamen interno, a fin de identificar distintas áreas de mejora dentro de la prestación del servicio y la ejecución de los procesos y procedimientos.

5.16. Cumplimiento de normativa

Se recomienda la creación del Área Desarrollo Radiocomunicación Institucional y la Sub-área Operación Sistema de Radiocomunicaciones, las cuales tendrán como parte de su proceso el cumplimiento de lo establecido en estas disposiciones nacionales publicadas y autorizadas por autoridades gubernamentales como Ministerio de Ambiente, Energía y Tecnología (Plan Nacional de Atribución de Frecuencias) y la Asamblea Legislativa (Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1).

En el siguiente cuadro se ilustra de mejor manera la relación que debe existir entre cada una de las unidades propuestas con el cumplimiento de la normativa.

Tabla 36: Relación entre Unidad-Proceso-Normativa

Propuesta de unidad	Proceso	Normativa a cumplir
Área Desarrollo Radiocomunicación Institucional	Proceso desarrollo y fortalecimiento del sistema de radiocomunicación institucional.	Plan Nacional de Atribución de Frecuencias.
Sub-área Operación Sistema de Radiocomunicaciones	Proceso operación del sistema de radiocomunicación institucional.	Ley de Creación del Sistema de Emergencias 9-1-1.

Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda la implementación de un sistema de administración del riesgo, debido a las características propias del servicio que se presta en este centro de trabajo, principalmente para la atención y coordinación de emergencias a nivel institucional, local y nacional, según sea la magnitud intensidad de la misma.

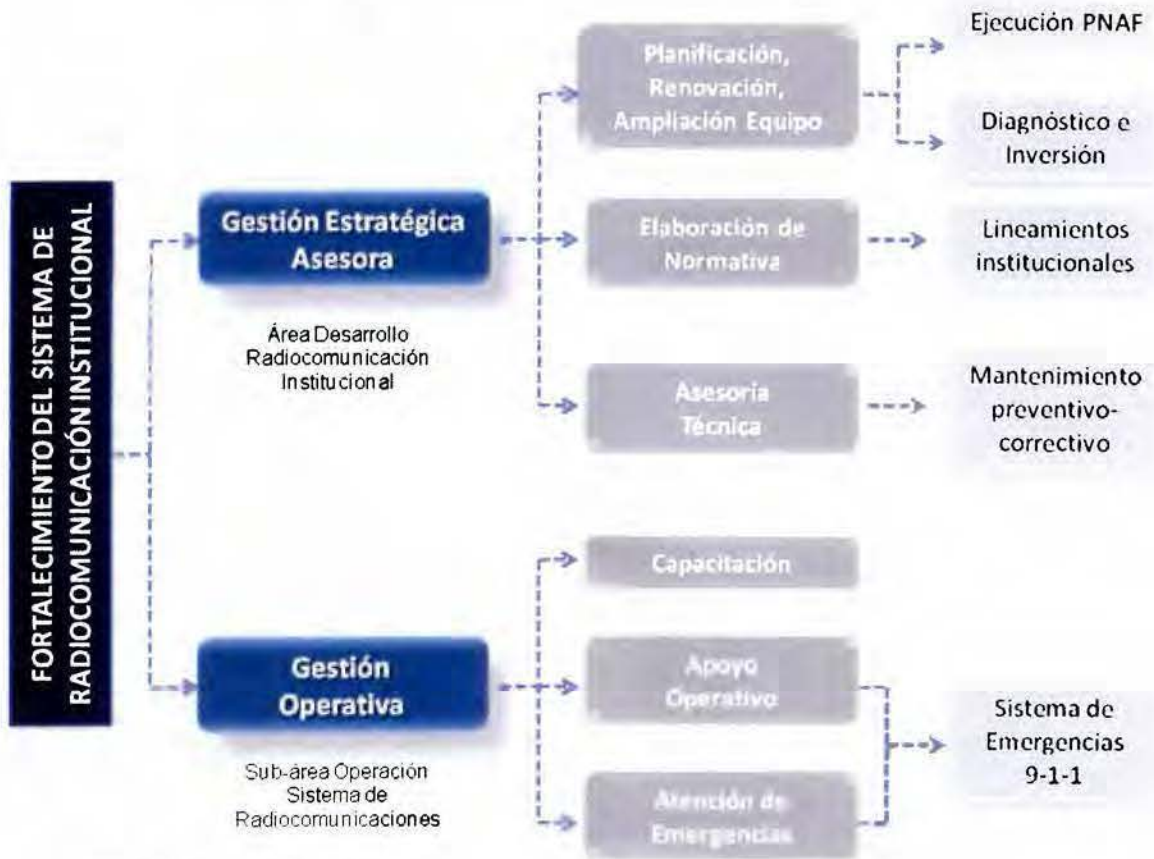
Este sistema de administración del riesgo puede contemplar diferentes fases como las siguientes:

-
- Identificación del riesgo: consiste en identificar el o los riesgos presentes en el proceso, así como describir posibles consecuencias en caso de que se llegue a materializar dicho riesgo.
 - Análisis del riesgo: consiste en analizar el impacto de dicho riesgo en la afectación del proceso, así como el nivel de probabilidad que el mismo suceda.
 - Administración del riesgo: consiste en establecer líneas de acción que permitan con el fin de prevenir dicho riesgo y también la definición de medidas que se deben tomar en caso de que el riesgo se materialice.
 - Evaluación: establecimiento de un programa de revisión del sistema de riesgo, a fin de verificar y actualizar la identificación de riesgos que se planteó inicialmente.

5.17. Propuesta de mejora integral

Con el propósito de ilustrar de mejor manera las recomendaciones propuestas en esta investigación, se presenta la siguiente figura, la cual muestra en resumen la integración de todos componentes fundamentales para fortalecer el sistema de radiocomunicación institucional:

Ilustración 25: Propuesta de mejora integral de la CRE



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Las funciones realizadas en la Central Radiocomunicaciones y Emergencias, son esenciales para la oportuna prestación del servicio de salud de la Caja Costarricense de Seguro Social, especialmente para la atención de pacientes que ingresan a los servicios de emergencias en condiciones delicadas de salud, ya que permite informar y coordinar previamente con cada establecimiento de salud la activación de protocolos internos para brindar una atención adecuada en tiempo y forma.

La participación de la Central Radiocomunicaciones y Emergencias en situaciones de emergencia nacional como inundaciones, terremotos, huracanes, entre otros, favorece la

preparación y prestación del servicio de la CCSS, ya que facilita la comunicación y coordinación de acciones entre establecimientos de salud en los distintos niveles de atención, así como entre las instituciones involucradas.

Al efectuar un estudio y análisis del perfil del centro de trabajo se identifican aspectos de mejora en la ejecución del proceso administrativo en cuanto a planeación, organización, dirección y control, los cuales apuntan a un rezago en la gestión administrativa y operativa de dicha unidad.

Se considera necesaria la implementación de la propuesta de mejora desarrollada en la presente investigación, con el propósito de fortalecer los elementos que componen el proceso administrativo, y de ésta manera se pueda aportar en mayor proporción a la prestación del servicio de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Bibliografía

Texto

Alarcón, J. (1999). *Reingeniería de procesos empresariales*. México: Editorial FC.

Alonso, E. y Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Jalisco. México: Umbral Editorial.S.A.

Andrade, S. (2005). *Diccionario de economía*. (Tercera edición). México: Editorial Andrade.

Armenteros, M., Guerrero, L., Noyola, F., y Molina, V. (2012). *Cultura organizacional y organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación*. Revista Internacional Administración y Finanzas. Universidad de Coahuila. México.

Besley, S., y Brigham E., (2008). *Fundamentos de administración financiera*. (Decimocuarta edición). México: Editorial Cengage Learning.

Benjamín, E., (2007). *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio*. (Segunda edición). México. Pearson.

Benjamín E. (2009). *Organización de empresas*. (Tercera edición). México: Editorial Mc Graw Hill.

Beltrán J. y otros (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. España: Instituto Andaluz de Tecnología.

Boria, S. y García, A. (2005). *Métodos del trabajo aplicado a las ciencias sociales*. Barcelona, España: Editorial de la Universidad de la Barcelona.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. (Quinta edición) Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. (Séptima edición), Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Cohen, G. (1991). *La naturaleza de la función directiva*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos S.A.

Cohen, W. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Córdoba, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.

Coulter, M., y Robbins, S. (2000). *Administración*. México, México: Pearson Educación.

Crespo, T., López, J., Peña, J., y Carreño, F. (2003). *Administración de empresas*. (Volumen II). España. Editorial Mad. S.L.

Cuello R., Pallares L., y Wehdeking E. (2008). *Aplicación del estándar australiano de administración del riesgo AS/NZS 4360:1999 en la empresa GECELCA*. Universidad del Norte. Colombia.

Cummnings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. (Octava edición). México: Thompson Learning Corporativo.

Czinkota, M., y Ronkainen, I. (2008). *Marketing Internacional*. (Octava edición). México: Editorial Cengage Learning.

Da Silva, R., (2002). *Teorías de la Administración*. México: International Thomson Editores S.A. de C.V.

Daft, R. (2004). *Administración*. (Sexta edición). México: International Thomson Editores S.A.

Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. (Novena edición). México: International Thomson Editores S.A.

Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. (Cuarta edición). México: International Thomson Editores S.A.

De la Fuente, D. y Fernández, I. (2005). *Distribución en planta*. Oviedo, España: Universidad de Oviedo.

De Miguel, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.

Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos*. (Segunda edición). México. Pearson Prentice Hall.

Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación*. Desarrollo de la inteligencia. (Quinta edición). México: International Thomson Editores S.A.

Fernández, A. (2008). *Manual del consultor de dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Juan Bravo, España: Editorial Díaz de Santos S.A.

Fernández M., y Sánchez J., (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid, España: Editorial Diaz de Santos.

Ferrel, O. y Hirt, G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. (Cuarta edición). Mexico. Editorial Mc Graw Hill.

Fiorito, F. (2006). *La Simulación como una herramienta para el manejo de la incertidumbre*. Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Distrito Federal. México: Mc Graw Hill.

Flórez, J., (2007). *Como crear y dirigir la nueva empresa*. (Tercera edición). Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.

Franklin, B., (2004). *Organización de empresas*. Distrito Federal, México: McGraw Hill Companies, Inc.

Fuentes, M., y Hurtado, N. (2002). *Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de la calidad total*. Universidad de Granada, España: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

Gaither, N. y Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. (Octava edición). México: International Thomson Editores, S.A.

Gilli, J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A., y Schulman, D. (2007). *Diseño organizativo*. Estructura y procesos. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Guerra, G., (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Harris, J. (1987). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Heizer, J. y Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. (Quinta edición). México: Editorial Pearson Educación.

Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2006). *Administración: Un enfoque basada en competencias*. (Décima Edición). México: Editorial Cengage Learning Editores.

Hellriegel, D. y Slocum J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México. International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Hellriegel, D. y Slocum J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Hernández, O. (2007). *Análisis administrativo. Técnicas y métodos*. San José, Costa Rica: Editorial UNED.

Hicks, H. (1982). *Administración de organizaciones: desde el punto de vista de sistemas recursos humanos*. (Cuarta Edición). México: Editorial Continental, S.A. C.V.

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Distrito Federal, México: McGraw – Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hitt, M., Black, J., y Porter, L. (2006). *Administración*. (Novena edición). Distrito Federal, México: Pearson Editores.

Huertas, R. y Domínguez, R., (2008). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. (Primera edición). Barcelona, España: Editorial Universidad de Barcelona.

Koontz, H. y Weihrich, H., (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill 7 Interamerica Editores, S.A. de C.V.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw – Hill 7 Interamerica Editores, S.A. de C.V.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2004). *Marketing*. (Décima edición). México: Prentice Hall.

Lamb, C., Hair, J., y McDaniel, C. (2006). *Fundamentos del marketing*. (Cuarta edición) México: International Thomson Editores, S.A.

López, M., (1998). *Administrar en enfermería, hoy*. (Primera edición). España. Universidad de Murcia.

Lozano, J., (2003). *Cómo y dónde optimizar los costes logísticos*. Madrid, España: Fundación Confemetal. FC Editorial.

Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden F., y Montalván G. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington DC, Estados Unidos de América. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Mager, R. (2006). *Análisis de objetivos. Como definir sus metas para poder alcanzarlas*. Barcelona, España: Editorial Ediciones Gestión 2000.

Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Martínez, D. y Milla A., (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Un enfoque analítico. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Metzger, M. y Donaire, V. (2007). *Gerencia Estratégica de Mercadeo*. México, D.F., México: International Thomson Editores S.A. de C.V.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*. San José, Costa Rica.

Mintzberg, H. (2005). *La Estructuración de las Organizaciones*. (Primera edición, Octava Reimpresión). Barcelona, España: Aditorial Ariel, S.A.

Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (Novena edición). México: Pearson Prentice Hall.

Mora, M. (2008). *Fórmulas y tablas estadísticas*. San José, Costa Rica: Editorial UCR.

Muñiz, Luis. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio*. Barcelona, España: Bresca Editorial, S.L.

Nava, V., y Jiménez, A. (2003). *ISO 9000:2000 Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. México: Editorial Limusa.

Niebles, E., Oñoro R., y Oñoro E. (2006). *Procesos desarrollados por gerentes sociales de ong's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena*. Fundación Universitaria Luís Amigó. Cartagena de Indias.

Da Silva, R., (2002). *Teorías de la Administración*. México: International Thomson Editores S.A. de C.V.

Olleros, M., (2005). *El Proceso de Captación y Selección de Personal*. (Tercera edición). Barcelona, España: Editorial Ediciones Gestión 2000.

Palacios, A. (1998). *Prospectiva Organizacional: método y técnicas para sustentar las estrategias organizacionales frente a los escenarios futuros*. San José, Costa Rica: Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa.

Palacios, A. (2000). *Manuales administrativos: conceptos, proceso de elaboración, métodos, técnicas*. San José, Costa Rica: Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa.

Palacios, A. (2002). *Investigación administrativa*. San José, Costa Rica: Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa.

Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. (Cuarta edición). Madrid, España: Editorial ESIC.

Pino, M., Pino M. y Sánchez, M. (2008). *Recursos humanos*. México: Editorial Editex.

Porret, M. (2008). *Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. (Tercera edición). España: ESIC Editorial.

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (Séptima edición). Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

Reyes, A. (2005). *Administración por objetivos*. México: Editorial Limusa S.A.

Robbins, S., (1987). *Administración: Teoría y Práctica* (Primera edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Décima edición). Estado de México, México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Robbins, S. y Coulter M. (2005). *Administración*. (Octava edición), México: Prentice Hall.

Robbins, S. y Decenzo, D (2002). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. (Tercera Edición). Estado de México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Rodríguez, E., (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Rodríguez, J., (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. México: International Thomson Editores S.A.

Rodríguez, J., (2002). *Como elaborar y usar manuales administrativos*. México: International Thomson Editores S.A.

Rodríguez, J., (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. (Cuarta edición). México: International Thomson Editores S.A.

Rodríguez, J., (2004). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (Quinta edición). México: International Thomson Editores S.A.

Rodríguez, J., (2006). *Administración I*. México: International Thomson Editores S.A.

Rodríguez, J., (2007). *Administración Moderna de Personal*. (Sétima edición). México, D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Roig, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

Sapag, N. y Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. México. McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Silva, O. (2007). *Planificación Eficiente y Tangible PET*. Caracas, Venezuela. Editorial Lulu Publishers.

Soldano, A., (2008). *Conceptos sobre Riesgo*. Comisión Nacional de Actividades Espaciales y Departamento de Desarrollo Sostenible de la Secretaría General de la Organización de Estados Americanos. México.

Soldevila, P. y Roca, E. (2004). *La contabilidad de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (Sexta edición) Neucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Suárez, J., Mijares, P., Rivera, F., Tapia, O., y Stock, C. (2002). *Aprender a investigar*. México D.F., México: Editorial Santillana.

Summanth, D. (1999). *Administración para la productividad total*. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Suñé, A., Gil, F., y Arcusa, I. (2004). *Manual Práctico de Diseños de Sistemas Productivos*. Madrid, España, Editorial Díaz Santos S.A.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. (Cuarta edición). México: Editorial Limusa.

Toro, F., (2007). *Costos y presupuestos con base en tareas*. México: Francisco J. Toro López.

Tovar, A., y Mota, A. (2007). *CPIMC. Un modelo de administración por procesos*. (Primera edición). México: Panorama Editorial S.A.

Valenzuela, B., y Ortiz, M. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. (Primera Edición). Hermosillo, Sonora, México. Editorial Mora-Cantúa Editores S.A. de C.V.

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. (Segunda edición). Colombia: Pearson Educación de Colombia S.A.

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. (Segunda edición). Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones.

Villalobos A. y Mora, J. (2007). *Análisis funcional de la municipalidad de Montes de Oca. Proyecto de Graduación para optar por el grado de licenciatura en Administración Pública.* Universidad de Costa Rica.

Presentaciones en Power Point

Meléndez, R. (2009). *Análisis Estructural. Presentación Power Point.* Universidad de Costa Rica.

Páginas de internet

<http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Portal/corganizacional> / consulta realizada el 06 de setiembre 2012.

ANEXOS



Cuadro de Mando Institucional y Gerencial

Hacia el
2025...





FE DE ERRATAS

En página 35, párrafos primero y segundo, léase correctamente,

El nivel político-estratégico está conformado por la jerarquía superior de la institución, específicamente: la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, las gerencias como integrantes del Consejo de Presidencia y Gerencias y la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico.

Los integrantes del nivel político-estratégico se encargan de marcar la direccionalidad política estratégica, producto del pensamiento estratégico y el razonamiento analítico que se realiza en el seno del Consejo de Presidencia y Gerencias (conformado por el Presidente Ejecutivo y los gerentes) y las sesiones de Junta Directiva. En este nivel se genera la estrategia institucional.

Nota: La Junta Directiva en la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 1º, sesión N° 8177, celebrada el 16 de agosto del 2007, acordó la importancia de sistematizar, articular, integrar y socializar la planificación en la institución, y determinó que para una efectiva planificación estratégica en la Institución, es necesario delimitar las competencias de las diversas instancias superiores en la organización, participantes en este proceso, las cuales se establecen a continuación:

<i>Junta Directiva</i>	<i>-Aprueba las Políticas y el Plan Estratégico Institucional.</i>
<i>Consejo de Presidencia y Gerentes</i>	<i>-Define la Planificación Estratégica Institucional.</i>
<i>Gerencias de División</i>	<i>-Establece la Planificación Estratégica y Táctica Gerencial, en conjunto con las Direcciones adscritas.</i>
<i>Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico</i>	<i>-Suministra instrumentos técnicos al Consejo Presidencia y Gerentes, para conducir y controlar el cumplimiento de la planificación estratégica institucional y la programación de inversiones.</i> <i>-Condensa los Planes Estratégicos Gerenciales y la Programación de Inversiones.</i>
<i>Dirección de Planificación Institucional</i>	<i>-Asesora, condensa y evalúa la planificación táctica y operativa institucional.</i>

Finalmente, la Junta Directiva –unánimemente- ACUERDA:

- 1) Teniendo a la vista los documentos elaborados por la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Gerencia de División Administrativa, titulados:
 - a) Manual de Organización de la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico.
 - b) Funciones de Planificación Estratégica responsabilidad de cada Gerencia de División.
 - c) Reestructuración Organizacional de la Dirección de Planificación Institucional.

aprobarlos según los términos de los documentos que quedan formando parte del expediente original de esta acta.

- 2) Corresponde a la Gerencia de la División Administrativa, coordinar la asignación de los recursos requeridos para cumplir con las responsabilidades asignadas a los órganos establecidos, para lo cual coordinará con la Gerencia de la División Financiera, la Gerencia de la División de Operaciones y la Dirección de Recursos Humanos.
- 3) Las Gerencias de División gestionarán los recursos requeridos para desarrollar con efectividad las actividades sustantivas relacionadas con la planificación gerencial y cumplir con lo aprobado por la Junta Directiva en el presente acuerdo.

CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2010 -2015



Contenido

Presentación.....	2
Acuerdo de la Junta Directiva sobre el Plan Estratégico.....	3
Introducción.....	5
Marco estratégico.....	7
Misión.....	7
Visión.....	8
Principios filosóficos.....	8
Valores.....	8
Mapa Estratégico.....	9
Cuadro de Mando Institucional.....	11
Cuadro de Mando Institucional y Gerencial.....	15
Anexo 1: Sistema de Planificación Institucional	

Presentación

La estrategia adoptada por la Caja Costarricense de Seguro Social, ha sido diseñada sobre la base de objetivos de largo alcance, a lograrse en los próximos quince años, la cual ante un proceso de mejoramiento continuo, el inicio de un nuevo gobierno y la llegada de una nueva Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva, demanda la revisión y remozamiento de la estrategia institucional, con la finalidad de reorientar y modificar el abordaje de algunas acciones, según prioridades y necesidades del entorno dinámico y cambiante.

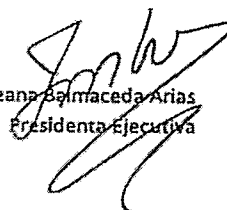
Es así como en aras de cumplir con su misión establecida constitucionalmente, la CCSS ajusta su estrategia para el próximo quinquenio, en el presente "Plan Estratégico Institucional 2010-2015", elaborado mediante un proceso participativo, con coherencia, alineamiento y unidad en las decisiones; permitiendo la continuidad de los objetivos de largo plazo, propuestos en el documento "Una CCSS Renovada hacia el 2025".

La experiencia adquirida y los principios y valores que inspiran nuestra misión, constituyen hoy día una base sólida que nos permite visualizar el futuro de la Institución y revisar los cimientos sobre los cuales deseamos construir una Institución monolítica, solidaria y armónica.

Serán los responsables de los servicios institucionales, en todos los niveles de gestión, quienes con todo el esfuerzo en su gestión, traduzcan el contenido de las metas estratégicas propuestas, en acciones tangibles, que los lleve a demostrar la mejora en las condiciones en la salud de la población, la atención a los usuarios con respeto y oportunidad, la garantía de la buena gestión de los regímenes de pensión, la sostenibilidad financiera de la institución pública más grande del país y la mejora de servicios en general.

Las responsabilidades serán compartidas desde el nivel político-estratégico de la Institución, mandos medios y nivel local, los cuales deberán incluir en sus diferentes planes de mediano y corto plazo, las acciones específicas de mejora para su implementación, debidamente articuladas y alineadas con la estrategia institucional.

Es este el momento propicio para renovar el compromiso de todos los funcionarios para cumplir con nuestra misión y colaborar con la consolidación de esta gran Institución.


Dra. Ileana Solimaceda Arias
Presidenta Ejecutiva

Acuerdo de la Junta Directiva sobre el Plan Estratégico

La Junta Directiva en la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 3°, sesión N° 8468, celebrada el 22 de setiembre del 2010, acordó:

“ARTICULO 3°

Finalmente,

Antecedente

- I) La Junta Directiva en el artículo 18 de la sesión N° 8433, celebrada el 25 de marzo del año 2010, aprobó el Plan Estratégico Institucional Actualizado, e instruyó a la administración activa para la aplicación y ejecución de la estrategia institucional y el alineamiento de los principales instrumentos de planificación institucional.
- II) Asimismo, en la citada sesión, se instruyó a la administración actualizar el Plan Estratégico Institucional, fundamentado en la necesidad de ajustar y adaptar la planificación vigente a las transformaciones del entorno, las prioridades de país y el nuevo liderazgo institucional que inició en mayo del año 2010.
- III) Se ha realizado un proceso de ajuste y remozamiento de la estrategia institucional, y se han trasladado acciones de índole tácticas y operativas a los diferentes niveles de gestión de la planificación, que también contribuyen con el logro de la estrategia institucional.
- IV) Conforme la actualización del Plan Estratégico Institucional 2010-2015 se ha procedido a formular el Plan Operativo Institucional (POAI) 2011 alineado a la estrategia institucional.

CONSIDERANDO QUE

Se han presentado los documentos “Plan Estratégico Institucional 2010-2015”, que contiene los cuadros de mando institucional y gerenciales, así como los respectivos indicadores de desempeño institucional y el Plan Operativo Anual Institucional 2011.

- 1) En la sesión del día de hoy se han expuesto los aspectos más relevantes que, conforme con sus responsabilidades, incluye el Plan Estratégico presentado.
- 2) En sus presentaciones la señora Presidenta Ejecutiva, los señores Directores y los Gerentes han hecho hincapié acerca de la indispensable interrelación y alineamiento que, para efecto de lograr las metas, deberá darse entre las Gerencias.
- 3) Con lo presentado y expuesto, se tiene que el Plan Estratégico Institucional 2010-2015 y el Plan Operativo Anual Institucional 2011, fortalece la implementación de la visión que se presenta en el documento “Una CCSS renovada hacia el 2025”.

Por tanto

Con fundamento en los considerandos anteriores teniendo a la vista los oficios de fecha 16 de setiembre de 2010 números DPI-0601-10 y DPI-0600-10 y acogido el contenido de los documentos presentados, la Junta Directiva **ACUERDA:**

- I) Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2010-2015, con su Cuadro de Mando Institucional y sus Cuadros de Mando Gerenciales, según los términos del documento que queda formando parte del expediente original de esta acta.

- II) Aprobar el Plan operativo Anual Institucional 2011, alineado al PEI 2010-2015, según los términos del documento que queda constando en forma anexa al borrador original de esta acta.
- III) Instruir a la administración para la divulgación de estos Planes, de manera que la Institución pueda contar, en línea con este Plan Estratégico 2010-2015 y el Plan Operativo Anual Institucional 2011.
- IV) Se instruye a las Gerencias para que procedan a alinear la estrategia en todos los niveles de gestión mediante la incorporación de acciones en los respectivos planes, para su inmediata ejecución.
- V) La administración realizará seguimientos y evaluaciones periódicamente e informará a la Junta Directiva, al menos semestralmente.

ACUERDO FIRME".

Introducción

El Plan Estratégico Institucional es el instrumento que define el rumbo institucional durante los próximos cinco años, en donde las autoridades superiores indican las directrices que llevarán a la organización al alcance de sus aspiraciones.

Sus objetivos, metas e indicadores muestran la dirección hacia la cual las instancias institucionales deberán enfocar y alinear sus recursos y esfuerzos.

Es necesario indicar que el presente plan, es producto de un proceso de actualización que surge de la necesidad de adaptar la planificación vigente a las transformaciones del entorno, las prioridades organizacionales y el nuevo liderazgo institucional. Sin embargo, el marco estratégico institucional e imagen objetivo de largo plazo se mantienen inéólumes.

Lo anterior considerando que, la planificación es un proceso dinámico y como tal, la estrategia institucional debe estar permanente en revisión, con la finalidad de ajustar las acciones que se desarrollen, con nuevas orientaciones y lineamientos.

Este proceso de actualización, brindó la oportunidad de ajustar la estrategia institucional vigente e incorporar nuevas acciones estratégicas relacionadas con las prioridades que en materia de salud y pensiones tiene el país, así como ajustar y depurar las acciones que venían ejecutándose. Esto permitió obtener mayor integralidad en la planificación estratégica institucional, de cara al cumplimiento de la misión y visión.

El desarrollo de este plan fue participativo a lo interno de cada Gerencia y su producto final fue del consenso de las autoridades superiores.

El presente Plan está estructurado en cuatro secciones principales: la primer sección contiene el Marco Estratégico Institucional, en el cual se detallan la Misión, Visión, Principios Filosóficos y Valores Institucionales, elementos que definen la imagen objetivo hacia la cual avanza la Institución. Con respecto a la anterior versión del Plan, el marco estratégico no presenta variaciones.

La segunda sección, presenta el Mapa Estratégico, el cual es una representación gráfica de la estrategia institucional, está compuesto por los objetivos institucionales, organizados en perspectivas e interconectados a través de relaciones de causalidad.

El Cuadro de Mando Institucional es el elemento que compone la sección tercera. Esta herramienta de planificación presenta también los objetivos organizados por perspectiva, la cual adiciona los indicadores que permiten operacionalizar los objetivos, las metas correspondientes al periodo del Plan.

Adicionalmente la cuarta sección incorpora el detalle de la estrategia por objetivos, pues presenta una matriz en la cual se incorporan las acciones que se desarrollarán desde las gerencias para el cumplimiento del Plan Estratégico. Estas acciones se complementan con sus respectivos indicadores, metas e identificación de responsables.

Finalmente, con base en este instrumento las unidades deberán alinear sus planes tácticos y operativos a la estrategia institucional conforme lo establece el Sistema de Planificación Institucional.

Marco Estratégico ¹

A partir de los enunciados de misión, visión y valores, la CCSS se propone una imagen objetivo más amplia y detallada de lo que se espera llegue a ser la institución en el año 2025. Se trata de contribuir a desarrollar un marco conceptual y estratégico compartido, que permita direccionar y articular los esfuerzos de todos los actores sociales claves, incluida la propia organización, hacia la construcción de un Seguro Social universal, equitativo, eficiente y eficaz, sufragado solidariamente por todas las personas.

Ello requiere que se consolide el carácter predominantemente público del sistema de salud y se mejore la interacción con un conjunto de actores cuyo concurso es indispensable para el éxito.

Misión

La CCSS ha formulado su misión en los siguientes términos: ***Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad, y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población costarricense, mediante:***

- El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la seguridad social: universalidad, solidaridad, unidad, igualdad, obligatoriedad, equidad y subsidiaridad.
- El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el desempeño de los funcionarios de la Institución.
- La orientación de los servicios a la satisfacción de los usuarios.
- La capacitación continua y la motivación de los funcionarios.
- La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de los servicios.
- El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación.
- La promoción de la investigación y el desarrollo de las ciencias de la salud y de la gestión administrativa.

¹ Fuente: "Una CCSS renovada al 2025"

Visión

La C.C.S.S. se ha comprometido con la siguiente visión:

Seremos una Institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y prestaciones sociales en respuesta a los problemas y necesidades de la población, con servicios oportunos y de calidad y en armonía con el ambiente humano.

Principios Filosóficos

Los principios filosóficos que rigen el quehacer de la Caja Costarricense de Seguro Social, son los siguientes:

Universalidad
Solidaridad
Unidad
Igualdad

Obligatoriedad
Equidad
Subsidiariedad

Valores

Los valores son las creencias compartidas, constantes en el tiempo, que guían a una entidad en el cumplimiento de su misión. Constituyen elementos profundamente arraigados en la cultura organizacional y condicionan el comportamiento de todos los trabajadores.

1- Dignidad.
2- Responsabilidad.
3- Honestidad.
4- Lealtad.
5- Transparencia.

6- Compromiso.
7- Excelencia.
8- Integridad.
9- Empatía.

En el proceso de desarrollo institucional, hacia la consecución de la imagen objetivo establecida para el año 2025, la CCSS promoverá con especial énfasis, el apego a los siguientes principios y valores:

- **La solidaridad:** adhesión a la causa común de la seguridad social, sentirse unidos en la comunidad humana y trabajar juntos por un interés común.
- **La honestidad:** ser incapaz de engañar o defraudar a los usuarios y a los colegas, o de apropiarse de lo ajeno.
- **La urbanidad:** cortesía, comportamiento en el trato social con quien tenemos al frente y que se demuestra con amabilidad y educación.

Mapa estratégico

Es la representación gráfica de la estrategia adaptada para el quinquenio 2010-2015 la cual es inspirada en la visión de largo plazo que se deriva del documento "Una Caja Renovada hacia el 2025". El mapa expone los objetivos estratégicos y sus relaciones de causa efecto, los cuales se clasifican desde cuatro perspectivas: crecimiento y desarrollo, procesos internos, sostenibilidad financiera y usuarios.

La perspectiva de crecimiento y desarrollo incluye los objetivos orientados a fortalecer los recursos humanos físicos y tecnológicos, así como generar un clima organizacional de excelencia, lo que permitirá desarrollar los procesos planteados.

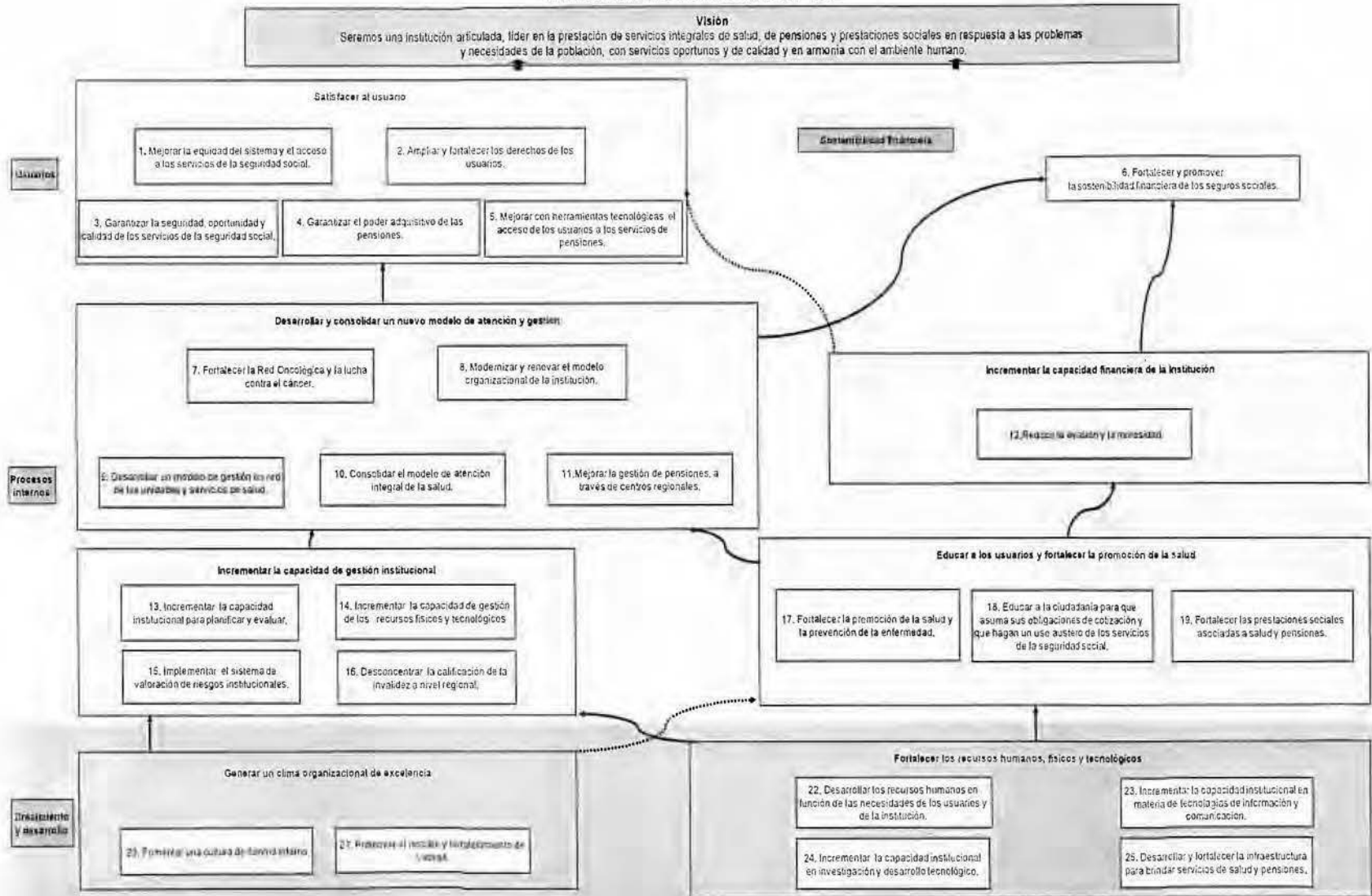
La perspectiva de procesos internos contiene los objetivos destinados a consolidar un nuevo modelo de atención y gestión, incrementar la capacidad de gestión institucional, educar a los usuarios y fortalecer la promoción de la salud e incrementar la capacidad financiera de la Institución.

La perspectiva de sostenibilidad financiera incluye el objetivo con el cual se pretende fortalecer y promover la sostenibilidad financiera de los seguros sociales.

La perspectiva de usuarios incluye las acciones dirigidas a mejorar la equidad del sistema y el acceso a los servicios, garantizar la seguridad, oportunidad y calidad de los servicios, fortalecer los derechos de los usuarios, mejorar el acceso de los usuarios a los servicios de pensiones y garantizar el poder adquisitivo de las pensiones.

La siguiente imagen muestra el mapa estratégico para el periodo 2010-2015.

**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
MAPA ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2010 - 2015**



Cuadro de mando institucional

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Institucional el cual contiene los indicadores que operacionalizan los objetivos estratégicos desde las perspectivas de usuario, financiera, procesos internos y crecimiento y desarrollo, así como las metas correspondientes para todo el periodo 2010-2015:

Plan Estratégico Institucional 2010 - 2015
Cuadro de Mando Institucional
Indicadores de Desempeño Institucional
Caja Costarricense de Seguro Social

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta del Periodo 2010-2015
USUARIOS	1. Mejorar la equidad del sistema y el acceso a los servicios de la seguridad social	Cantidad de adultos mayores con pensión del RNC	78.000
		Porcentaje de avance en la implementación de la simplificación del proceso de aseguramiento	100%
		Número de EBAIS nuevos conformados	106
		Número de instalaciones de sede de EBAIS mejoradas	150
		Número de áreas de salud con fortalecimiento en al menos una de sus condiciones (urgencias, especialidades básicas)	20
		Cobertura de indígenas según la modalidad específica	30%
		Cobertura de indígenas migrantes según la modalidad específica.	15%
		Porcentaje de cobertura en atención integral de menores de 28 días	Aumento 2% anual
		Cobertura en atención prenatal	Aumento 2% anual
		Cobertura en atención posnatal	Aumento 2% anual
		Porcentaje de mujeres embarazadas con VIH positivas que recibieron tratamiento antiretroviral	2,5%
	2. Ampliar y fortalecer los derechos de los usuarios	Porcentaje de hospitales con servicio de pago de incapacidades a pacientes hospitalizados	100%
	3. Garantizar la seguridad, oportunidad y calidad de los servicios de la seguridad social	Porcentaje de satisfacción de los usuarios con los servicios recibidos	Aumento 1% anual
		Porcentaje en el número de quejas de los usuarios	Disminución 1% anual
		Número de días promedio para el otorgamiento de las pensiones de IVM	Vejez: 15 Muerte: 18 Muerte con informe social: 50
	4. Garantizar el poder adquisitivo de las pensiones	Relación del incremento de la pensión mínima del IVM respecto a la inflación acumulada	≥ 1
		Relación de la pensión mínima del RNC respecto de la línea de pobreza	≥ 1
	5. Mejorar con herramientas tecnológicas el acceso de los usuarios a los servicios de pensiones	Porcentaje de implementación en centros regionales del expediente digital	100%

Continúa...

Plan Estratégico Institucional 2010 - 2015
Cuadro de Mando Institucional
Indicadores de Desempeño Institucional
Caja Costarricense de Seguro Social

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta del Periodo 2010-2015
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	6. Fortalecer y promover la sostenibilidad financiera de los seguros sociales	Cobertura contributiva del Seguro IVM	63,80%
		Cobertura contributiva del Seguro SEM	75,40%
		Monto anual, en colones, de créditos hipotecarios de vivienda otorgados con recursos del régimen de IVM	€69.000 millones
		Tasa anual de rentabilidad real promedio de los últimos años	≥ 4% (promedio de los últimos 20 años)
PROCESOS INTERNOS	7. Fortalecer la Red Oncológica y la lucha contra el cáncer	Número de especialistas y personal de apoyo, contratados para el abordaje del cáncer	44
		Porcentaje de avance en los proyectos de planta física y equipamiento para el abordaje del cáncer	100% Laboratorio de citologías 100% Centro de Radioterapia
		Número de equipos adquiridos	8 mamógrafos 1 SPECT CT
	8. Modernizar y renovar el modelo organizacional de la Institución	Porcentaje de avance en la evaluación del modelo organizacional en el nivel central	100%
	9. Desarrollar un modelo de gestión en red de las unidades y servicios de salud	Porcentaje de cumplimiento de metas del Plan para la implementación del Sistema Institucional de Mantenimiento	95%
	10. Consolidar el modelo de atención integral de la salud	Porcentaje de avance en el reajuste de la implementación del modelo de atención integral de salud	100%
	11. Mejorar la gestión de pensiones, a través del desarrollo de los centros regionales	Porcentaje de apertura de centros regionales de la Gerencia de Pensiones	100%
	12. Reducir la evasión y morosidad	Porcentaje de facturación anual con morosidad de patronos activos mayor a 30 días	≤1%
	13. Incrementar la capacidad institucional para planificar y evaluar	Índice de funcionalidad del Sistema de Planificación Institucional	≥ 50%
		Porcentaje de cumplimiento de metas anuales del Plan Estratégico Institucional	≥ 95%
	14. Incrementar la capacidad de gestión de los recursos físicos y tecnológicos	Porcentaje de abastecimiento	98%
15. Implementar el sistema de valoración de riesgos institucionales	Porcentaje de implementación del SEVRI por proceso en la organización	100% Estrategia y metodología del SEVRI actualizada	

Continúa...

Plan Estratégico Institucional 2010 - 2015
Cuadro de Mando Institucional
Indicadores de Desempeño Institucional
Caja Costarricense de Seguro Social

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta del Periodo 2010-2015
PROCESOS INTERNOS	16. Desconcentrar la calificación de la invalidez a nivel regional	Porcentaje de Direcciones Regionales de Sucursales con implementación del Sistema de Telesalud para calificación de la invalidez	100%
		Número de días promedio para el otorgamiento de las pensiones por Invalidez	75 días
	17. Fortalecer la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad	Cantidad de estudiantes sensibilizados en la prevención de la pandemia de influenza y promoción de estilos de vida saludable	600.000
	18. Educar a la ciudadanía para que asuma sus obligaciones de cotización y que hagan un uso austero de los servicios de la seguridad social	Porcentaje de avance en la implementación de las estrategias de comunicación en salud, cultura contributiva y pensiones	100%
	19. Fortalecer las prestaciones sociales asociadas a salud y pensiones	Porcentaje de avance de implementación y evaluación del modelo rediseñado de prestaciones sociales	100%
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	20. Fomentar una cultura de control interno	Porcentaje de implementación del Modelo de Control Interno	100%
	21. Promover el rescate y fortalecimiento de valores	Etapas de avance en el desarrollo e implementación del Plan de Administración por Valores	Plan de Administración por Valores desarrollado e implementado
	22. Desarrollar el recurso humano en función de las necesidades de los usuarios y de la institución	Porcentaje de centros de trabajo con divulgación del Modelo de Cultura Organizacional (134 unidades organizacionales)	100% Centros de trabajo sensibilizados
		Porcentaje de avance del Modelo de Planificación del Recurso Humano institucional	100% de avance del Modelo de planificación del recurso humano institucional
		Número de especialistas contratados	700
	23. Incrementar la capacidad institucional en materia de tecnología de información y comunicación	Porcentaje de cumplimiento del sub-portafolio de proyectos de tecnologías de información y comunicaciones (SPTIC)	85%
	24. Incrementar la capacidad institucional en investigación y desarrollo tecnológico	Porcentaje de asignación presupuestaria para el fondo de investigación e innovación tecnológica referido a los gastos operativos institucionales de la administración	Hasta 0,10% respecto a los gastos operativos institucionales de la administración
	25. Desarrollar y fortalecer la infraestructura para brindar servicios de salud y pensiones	Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del Portafolio de Proyectos	85%

Cuadro de mando Institucional y Gerencial

Con el fin de implementar, monitorear y evaluar el cumplimiento del plan, se diseñó el instrumento denominado "Cuadro de Mando Institucional y Gerencial" la cual es una herramienta que facilita la gestión de la estrategia, donde se traduce la visión y la estrategia institucional, en un conjunto de indicadores que informan sobre la consecución de los objetivos.

Como resumen de este instrumento, en el siguiente cuadro se muestra las acciones asignadas a cada gerencia, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos

Cuadro de Mando Institucional y Gerenciales Asignación de Acciones Estratégicas por Gerencia

Gerencia	Acciones Estratégicas
Gerencia Administrativa	8.1/ 14.2/ 14.3/ 15.1/ 17.1/ 18.1/ 20.1/ 21.1/ 22.1/ 22.2/ 22.3/ 23.2/
Gerencia de Logística	1.7/ 3.3/ 14.1/ 14.4/
Gerencia de Infraestructura y tecnología	3.4/ 6.4/ 9.1/ 23.1/ 24.2/ 25.1/
Gerencia de Pensiones	1.1/ 3.5/ 4.1/ 4.2/ 5.1/ 5.2/ 6.3/ 6.5/ 11.1/ 16.1/ 16.2/ 19.1/
Gerencia Financiera	1.2/ 1.3/ 1.4/ 1.5/ 1.6/ 2.1/ 6.1/ 6.2/ 6.6/ 6.7/ 6.8/ 12.1/ 24.1/
Gerencia Médica	1.8/ 1.9/ 1.10/ 1.11/ 1.12/ 1.13/ 1.14/ 1.15/ 7.1 / 7.2/ 10.1/ 22.4/
Presidencia Ejecutiva	3.1/ 3.2/ 3.6 / 3.7/ 13.1 / 13.2/ 13.3/ 13.4/

Asimismo se presenta en este apartado, la matriz que contiene el Cuadro de Mando Institucional y Gerenciales, el cual agrupa las líneas de acción por objetivo, las líneas sombreadas conforman las metas de seguimiento institucional y las blancas de seguimiento gerencial.

Las metas de seguimiento institucional (sombreadas en la matriz), son aquellas de carácter estratégico que responden directamente al planteamiento de los objetivos institucionales. Generalmente, el impacto que se busca con éstas, es de índole nacional e institucional.

Por su parte, las metas gerenciales (las líneas no sombreadas en la matriz) están ligadas a acciones estratégicas formuladas por las gerencias, aunque éstas responden de igual forma a los objetivos institucionales, su aporte es secundario, aunque si relevante para su cumplimiento.

El cuadro de mando presenta los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas que desarrollará cada gerencia para el cumplimiento de estos objetivos, los indicadores que permitirán el seguimiento y la programación de metas para el periodo 2010 – 2015, así como la identificación de la Gerencia responsable de la ejecución de la meta.

Resultados esperados

A. continuación se detalla los resultados esperados una vez implementadas las acciones establecidas en el Cuadro de Mando Institucional, al concluir el periodo de planificación 2010-2015. Estos resultados esperados se presentan por gerencia y Presidencia Ejecutiva.

I. PRESIDENCIA EJECUTIVA

La Presidencia Ejecutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en conjunto con las unidades adscritas a su despacho, ha establecido acciones concretas enfocadas al usuario y al mejoramiento de su gestión mediante las cuales se esperan los siguientes resultados:

- ✓ Incremento en la satisfacción del usuario y disminución de la incidencia de quejas por medio de la gestión, el aseguramiento e implementación de la calidad en los centros de salud, y en la Institución. Complementado con la adopción de estándares de calidad reconocidos que permita que los servicios mejoren significativamente.
- ✓ Fortalecimiento la cultura de planificación institucional de forma que, todas las unidades realicen procesos de planificación estandarizados, evaluables a nivel integral, que permita resultados visibles del desempeño y alineamiento organizacional.
- ✓ Integración de la planificación institucional en todos los niveles de gestión, con el apoyo de una herramienta tecnológica que agilice la toma de decisiones y facilite el control y asignación apropiados del presupuesto institucional.

II. GERENCIA ADMINISTRATIVA

La Gerencia Administrativa bajo el enfoque de simplificación, agilidad y funcionalidad para la Institución, espera los siguientes resultados:

- ✓ La operación eficaz y eficiente de los nuevos establecimientos incorporados, para efectiva continuidad de los servicios.
- ✓ Modernización y renovación del modelo organizacional incorporando la gestión por procesos en cada una de las gerencias.
- ✓ Implementación de un sistema de gestión documental y archivo institucional.
- ✓ Incorporación de una gestión institucional proactiva ante riesgos identificados y aumento de la capacidad institucional para responder, redireccionar y mantenerse ante la materialización de los mismos.
- ✓ Mayor sensibilización y promoción de la población en métodos para la prevención de enfermedades, resguardo de la salud, uso adecuado de los servicios de salud y cultura contributiva, mediante convenios con entidades clave y campañas de comunicación.
- ✓ Incremento de funcionarios con aplicación vivencial de los valores institucionales, cuyos resultados sean visibles y tangibles por parte de los usuarios de los servicios.
- ✓ Fortalecimiento de los procesos de recursos humanos, entre lo que destacan la cultura organizacional y la gestión del talento humano
- ✓ Desarrollo de un modelo de gestión del recurso humano, que permita de forma proactiva y oportuna contar con el personal idóneo a las necesidades de la Institución, de acuerdo con la legislación y el mercado laboral.

III. GERENCIA DE LOGÍSTICA

La Gerencia de Logística, de acuerdo con su objetivo de administrar eficientemente la cadena de suministro de la Institución y los procesos de producción industrial, busca contribuir con la visión de mediano y largo plazo previendo los siguientes resultados:

- ✓ Establecimiento del Sistema de Gestión de Suministros para la administración eficiente de la cadena de abastecimiento institucional
- ✓ Integración de la red de lavado, para el adecuado suministro de ropa limpia hospitalaria de forma oportuna y eficaz.

IV. GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA

Mediante la administración estratégica de los recursos físicos, la GIT busca desarrollar, mantener y mejorar continuamente el funcionamiento de las plantas físicas, equipos industriales y médicos en los establecimientos de salud.

Unido a ello, la GIT espera estar a la vanguardia mediante la plataforma tecnológica adecuada al crecimiento poblacional e institucional que contribuya al desempeño óptimo de los servicios de salud.

- ✓ Implementación Sistemas de Seguridad Contra Incendios y Explosiones a través de todo el sistema hospitalario, para así proveer al paciente o usuario establecimientos de salud más seguros.
- ✓ Programa de Vulnerabilidad Sísmica implementado en busca de fortalecer y asegurar establecimientos indemnes frente a cualquier eventualidad.
- ✓ Eliminación de barreras físicas para las personas con discapacidad, en los espacios institucionales.
- ✓ Mejoramiento continuo de la infraestructura física y tecnológica necesaria para satisfacer la demanda de los servicios de salud (cumplimiento de Portafolio de proyectos de inversión y Plan Estratégico Institucional de Tecnologías de Información y Comunicación)
- ✓ Implementación de un Sistema Institucional de Mantenimiento estandarizado acorde a las necesidades de la red de servicios de salud de la CCSS.
- ✓ Metodología apropiada para el control, evaluación y actualización eficiente del estado y/o necesidad de equipos médicos en la red de servicios de salud

V. GERENCIA FINANCIERA

Mediante el uso eficiente de los recursos financieros la Gerencia Financiera busca mantener la sostenibilidad de la Institución en el tiempo, a fin de cubrir las necesidades de recursos para los programas de salud y pensiones.

Las acciones a continuación propuestas buscan como resultado una administración sana y moderna de los recursos financieros.

- ✓ Dotación equitativa de recursos financieros a centros de salud, haciendo énfasis en centros ubicados en áreas de pobreza y con problemas de accesibilidad con la finalidad de atender de forma óptima las necesidades de servicios de salud.

- ✓ Control de la morosidad y aumento en la cobertura contributiva de IVM y SEM por medio de la simplificación y estandarización de los trámites, el programa ordinario y el PRECIN; apoyo de la gestión mediante tecnologías de información.
- ✓ Creación de un fondo de atención a desastres para garantizar el acceso y la oportunidad de los recursos sin afectar su estabilidad económica.
- ✓ Apertura de oficina virtual que permita efficientizar los recursos institucionales y facilitar al usuario la realización de trámites y consultas
- ✓ Pago de incapacidades a los pacientes hospitalizados en el mismo centro de salud, en todos los hospitales.
- ✓ Modelo de gestión financiera desarrollado e implementado en su tercera etapa, que satisfaga las necesidades de avance institucional que permita contar con información centralizada, actual y de calidad para la toma de decisiones.
- ✓ Incentivo y apoyo financiero a la investigación e innovación tecnológica en temas prioritarios de salud y seguridad social. Desarrollo de proyectos que contribuyan a la excelencia de los servicios de salud que brinda la CCSS.

VI. GERENCIA MÉDICA

La Gerencia Médica enfocada en la atención integral de la salud en sus diferentes fases, ha establecido acciones en busca de los siguientes resultados:

- ✓ Mejoramiento en la accesibilidad a los servicios de salud mediante la conformación y de EBASIS en todo el país y el fortalecimiento de áreas de salud de las zonas más pobres.
- ✓ Aumento de la cobertura de la población indígena e indígena migrante con servicios de salud integrales, que contribuyan a la promoción de la salud.
- ✓ Fortalecimiento del sistema nacional de prevención y tratamiento oncológico mediante la incorporación de nuevos especialistas, infraestructura y equipamiento necesaria.
- ✓ Reajuste de la implementación del Modelo de Atención Integral en Salud.

VII. GERENCIA DE PENSIONES

La Gerencia de Pensiones en busca de amparar y brindar protección económica a la población derechohabiente, se ha planteado bajo el sistema y principios filosóficos Universalidad, Solidaridad, Obligatoriedad, Unidad, Igualdad, Equidad, Subsidiariedad acciones sobre las cuales se espera los siguientes resultados:

- ✓ Protección al adulto mayor en condición de pobreza, mediante sostén económico del régimen no contributivo.
- ✓ Simplificación de los trámites (ágiles y accesibles) para el otorgamiento de las pensiones (reducción tiempos de espera).
- ✓ Ajuste periódico de las pensiones contributivas IVM (que las mantenga por arriba de la inflación) y las no contributivas (por encima de la línea de pobreza).
- ✓ Incremento de la cantidad de millones colocados del fondo de pensiones en préstamos hipotecarios, con el fin de extender la rentabilidad del mismo.
- ✓ Administración eficiente del fondo de forma que la rentabilidad se mantenga o se incremente en el quinquenio.
- ✓ Apertura de centros de gestión regional.
- ✓ Uso de la telesalud para calificación de pensiones por invalidez.
- ✓ Trámite y administración digital de los expedientes de beneficiados de los distintos regímenes de pensiones, con el fin brindar un mejor servicio al usuario.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Institucional y Gerencial:

**Cuadro de Mando Institucional y Gerencial
Caja Costarricense de Seguro Social
Programación 2010 - 2015**

Acciones	Indicador	Situación Actual	Programación 2010 - 2015							Meta del Periodo 2010-2015	Responsable
			Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015			
1. Mejorar la equidad del sistema y el acceso a los servicios de la seguridad social											
1.1 Incrementar la cantidad de adultos mayores en el RNC de pensiones	1.1.1 Cantidad de adultos mayores con pensión del RNC		68.120	68.400	68.600	72.000	75.400	78.000	78.600	78.600	Gerencia Pensiones (Gerencia Financiera)
1.2 Establecimiento de políticas y criterios de asignación de los recursos institucionales, para atender de manera equitativa las necesidades de los distintos grupos de usuarios y zonas geográficas del país.	1.2.1 Porcentaje de asignación presupuestaria adicional a los centros de salud de las zonas más pobres y con problemas de accesibilidad	0,27%	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación de los centros de salud	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación de los centros de salud	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación de los centros de salud	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación de los centros de salud	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación de los centros de salud	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación de los centros de salud	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación de los centros de salud	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación de los centros de salud	Gerencia Financiera
1.3 Simplificación y estandarización de los trámites de aseguramiento a fin de facilitar el aseguramiento voluntario y de trabajadores independientes.	1.3.1 Porcentaje de avance en la implementación de la propuesta de simplificación y estandarización de los trámites de aseguramiento	La Dirección de Inspección se encuentra haciendo pruebas piloto para comenzar la implementación de la simplificación y estandarización de trámites de aseguramiento		100% avance en la implementación de la propuesta de simplificación y estandarización de trámites de aseguramiento						100% propuesta implementada	Gerencia Financiera
1.4 Implementación del proceso de aseguramiento simplificado, a partir de la capacitación al personal involucrado, a fin de facilitar el aseguramiento voluntario y de trabajadores independientes y la fiscalización de los mecanismos y nuevos puntos de pago.	1.4.1 Porcentaje de avance en la implementación de la simplificación del proceso de aseguramiento		0%	50% de avance en la implementación del proceso de aseguramiento	75% de avance en la implementación del proceso de aseguramiento	100% de avance en la implementación del proceso de aseguramiento				100% de avance en la implementación del proceso de aseguramiento	Gerencia Financiera
1.5 Creación de un fondo para la atención de desastres y seguridad humana cuyos lineamientos incluyan la definición de los servicios que se financiarán con estos recursos y los criterios que aseguren un acceso equitativo a ellos.	1.5.1 Porcentaje de avance en la aprobación de los lineamientos sobre los servicios que se financian con los recursos del fondo de atención de desastres y seguridad humana	No disponible		100% lineamiento aprobado						100% lineamiento aprobado	Gerencia Financiera
	1.5.2 Porcentaje asignado de recursos para el fondo de alta complejidad y desastres		Hasta 0,50% respecto a los gastos de operación institucionales	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación institucionales	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación institucionales	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación institucionales	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación institucionales	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación institucionales	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación institucionales	Hasta 0,15% respecto a los gastos de operación institucionales	Gerencia Financiera
1.6 Puesta en marcha de una plataforma integrada de servicios, física y virtual, que haga amigable, fácil y expedita para los usuarios, la realización de cualquier consulta o trámite en la institución.	1.6.1 Porcentaje de uso de los servicios digitales de la CCSS por patronos - asegurados	6.882 Usuarios de la Oficina Virtual del SICRE y 9.752 patronos conectados a Auto gestión Planilla en Línea	77,0%	88,36%	92,74%	94,37%	98,18%	97%	97%	97%	Gerencia Financiera
1.7 Establecimiento del Sistema de Gestión de Suministros de la Gerencia Logística como un sistema institucional que permita contar con información oportuna para la toma de decisiones, así como facilitar la administración de la cadena de abastecimiento institucional.	1.7.1 Porcentaje de desarrollo de las etapas del sistema		100% Etapa -Programación- 100% Pruebas 100% Implementación	100% Puesta en marcha en todas las unidades	100% Evaluación e implementación del SIGES					100% Evaluación e implementación del SIGES	Gerencia Logística
1.8 Conformar 100 nuevos EBAIS para cubrir el déficit y el crecimiento poblacional de los próximos 8 años.	1.8.1 Número de EBAIS nuevos conformados		28	43	61	80	93			106 EBAIS conformados	Gerencia Médica (Gerencia Infraestructura y Tecnologías, Gerencia Financiera)

Acciones	Indicador	Situación Actual	Programación 2010 - 2015							Meta del Periodo 2010-2015	Responsable	
			Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015				
1.9 Mejorar las instalaciones de 150 EBAIS, ubicadas en zonas vulnerables o con brechas importantes.	1.9.1 Número de instalaciones de red de EBAIS mejoradas	ND	30	30	30	30	30	30	30	150 instalaciones de EBAIS mejoradas	Gerencia Médica (Gerencia Infraestructura y Tecnologías, Gerencia Financiera)	
1.10 Fortalecer la equidad con una mejora en los servicios brindados en las 20 Áreas de Salud más vulnerables del país (EBAIS/3500h), servicios de urgencias y especialidades básicas.	1.10.1 2010: Porcentaje de avance en el estudio de identificación de áreas de salud que requieran aporte institucional.	ND	100%	5	5	5	5	5	5	20 Áreas de Salud fortalecidas	Gerencia Médica (Gerencia Infraestructura y Tecnologías, Gerencia Financiera)	
	1.10.2 2011-2014: Número de áreas de salud con fortalecimiento en al menos una de las condiciones señaladas en la acción.											
1.11 Cubrir la población indígena, bajo modalidad de atención integral específica.	1.11.1 2010: Porcentaje de avance en el diseño de la modalidad.	ND	100%	100%	10%	20%	30%	30%	30%	30%	Cobertura a la población indígena	Gerencia Médica (Gerencia Administrativa)
	1.11.2 2011: Porcentaje de asignación de recursos.											
	1.11.3 2012-2014: Cobertura de indígenas según la modalidad específica.											
1.12 Cubrir la población indígena migrante, bajo modalidad de atención integral específica	1.12.1 2010: Porcentaje de avance en el diseño de la modalidad.	ND	100%	100%	5%	10%	15%	15%	15%	15%	Cobertura a la población indígena migrante	Gerencia Médica (Gerencia Administrativa)
	1.12.2 2011: Porcentaje de asignación de recursos.											
	1.12.3 2012-2014: Cobertura de indígenas migrantes según la modalidad específica.											
1.13 Aumento en la cobertura de atención integral de menores de 28 días para disminuir la tasa neonatal	1.13.1 Porcentaje de cobertura en atención integral de menores de 28 días	ND		Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2% anual	Gerencia Médica	
1.14 Mantener la tasa de mortalidad materna inferior a 2,9 a nivel nacional	1.14.1 Cobertura en atención prenatal	ND	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2% anual	Gerencia Médica	
	1.14.2 Cobertura en atención posnatal	ND	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2%	Aumento 2% anual	Gerencia Médica	
1.15 Prevención de la transmisión materno infantil del VIH-Sida	1.15.1 Porcentaje de mujeres embarazadas con VIH positivas que recibieron tratamiento antiretroviral	ND	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%	3,5%	7,5%	Gerencia Médica	

Acciones	Indicador	Situación Actual	Programación 2010 - 2015							Meta del Periodo 2010-2015	Responsable
			Anual 2010	Anual 2011	Anual 2012	Anual 2013	Anual 2014	Anual 2015			
2. Ampliar y fortalecer los derechos de los usuarios											
2.1 Fortalecer el servicio de pago de incapacitados a pacientes hospitalizados en los hospitales nacionales con el fin de promover un mejor servicio a nuestros usuarios	2.1.1 Porcentaje de hospitales con servicio de pago de incapacitados a pacientes hospitalizados.	De 29 hospitales, el proyecto se encuentra en prueba piloto en dos centros médicos, Hospital San Juan de Dios y Hospital San Rafael de Atajuela.	7%	10%						100%	Gerencia Financiera (Gerencia Administrativa)
3. Garantizar la seguridad, oportunidad y calidad de los servicios de la seguridad social											
3.1 Implantación de un programa de garantía de la calidad en todos los hospitales, áreas de salud y otras dependencias de la institución que prestan servicios directos al público.	3.1.1 Porcentaje de satisfacción de los usuarios con los servicios recibidos	67% de satisfacción de los usuarios con los servicios recibidos (encuesta de satisfacción al usuario de consulta externa y hospitalización aplicada en el año 2007)	Aumento 1%	Aumento 1%	Aumento 1%	Aumento 1%	Aumento 1%	Aumento 1%	Aumento 1%	Aumento 1% anual	Presidencia Ejecutiva DICSS (Gerencia Financiera, Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, Gerencia Logística, Gerencia Médica, Gerencia Pensiones, Gerencia Administrativa)
3.2 Diseño o adopción de un sistema de certificación y evaluación de la calidad de los servicios de salud y publicación de los primeros resultados de su aplicación.	3.2.1 Porcentaje en el número de quejas de los usuarios.	1% disminución de quejas de los usuarios (2857 quejas tramitadas, Informe Estadístico 2009)	Disminución 1%	Disminución 1%	Disminución 1%	Disminución 1%	Disminución 1%	Disminución 1%	Disminución 1%	Disminución 1% anual	Presidencia Ejecutiva DICSS (Gerencia Financiera, Gerencia de Infraestructura y Tecnologías, Gerencia Logística, Gerencia Médica, Gerencia Pensiones, Gerencia Administrativa)
3.3 Integrar la Red de Lavado de Ropa Hospitalaria bajo un esquema de gestión coordinada, con el fin de maximizar los recursos disponibles y responder de forma oportuna a los requerimientos de los centros de salud, evaluando la capacidad instalada actual y determinando alternativas de administración de dicha capacidad, bajo el desarrollo y ejecución según los planes establecidos.	3.3.1 Porcentaje de avance en la realización del diagnóstico (indicador para año 2010) 3.3.2 Porcentaje de desarrollo del marco de acción (indicador para año 2011) 3.3.3 Porcentaje de implementación del plan de acción (indicador para año 2012) 3.3.4 Porcentaje de evaluación del plan (indicador para años 2013-2014 y 2015)	75% de realización del Diagnóstico	100% realización del diagnóstico	100% del desarrollo del marco de acción	100% implementación del plan de acción	100% Seguimiento, retroalimentación y evaluación del plan de acción	100% Seguimiento, retroalimentación y evaluación del plan de acción	100% Seguimiento, retroalimentación y evaluación del plan de acción	100% Seguimiento, retroalimentación y evaluación del plan de acción	100% Plan Estratégico realizado, implementado y evaluado	Gerencia Logística
3.4 Implementación de las disposiciones que en materia de seguridad hospitalaria contiene la "Política Institucional de Hospital Seguro" y la "Política de Seguridad del Paciente", en todas las instancias de la organización responsables de su cumplimiento.	3.4.1 Porcentaje de avance en la implementación de los planes de corto, mediano y largo plazo del Programa de Seguridad contra Incendios y Explosiones	1. Planes de corto, mediano y largo plazo elaborados. 2. Herramientas para la implementación del corto plazo elaboradas	100% de cumplimiento de las metas anuales del Programa de Seguridad Contra Incendios y Explosiones en la implementación del plan de corto plazo	25% de avance en el cumplimiento de las metas del Programa de Seguridad Contra Incendios y Explosiones en la implementación del plan de mediano plazo	50% de avance en el cumplimiento de las metas del Programa de Seguridad Contra Incendios y Explosiones en la implementación del plan de mediano plazo	75% de avance en el cumplimiento de las metas del Programa de Seguridad Contra Incendios y Explosiones en la implementación del plan de mediano plazo	100% de cumplimiento de las metas del Programa de Seguridad Contra Incendios y Explosiones en la implementación del plan de mediano plazo	10% de avance en el cumplimiento de las metas del Programa de Seguridad Contra Incendios y Explosiones en la implementación del plan de largo plazo	100% de cumplimiento de las metas del Programa de Seguridad Contra Incendios y Explosiones en la implementación del plan de largo plazo	100% de cumplimiento de las metas de los planes de corto y mediano plazo y 10% de cumplimiento de las metas del plan de largo plazo	Gerencia Infraestructura y Tecnología

Resultados	Indicador	Situación Actual	Programación 2010 - 2015						Meta del Periodo 2010-2015	Responsable	
			Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015			
3.4 Implementación de las disposiciones que en materia de seguridad hospitalaria contiene la "Política Institucional de Hospital Seguro" y la "Política de Seguridad del Paciente", en todas las instancias de la organización responsables de su cumplimiento.	3.4.2 Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del Programa de Vulnerabilidad Sísmica	Diagnóstico en proceso	Diagnóstico realizado	100% en la Ejecución de estudios técnicos complejos	85% de cumplimiento de las metas anuales del Programa de Vulnerabilidad Sísmica	85% de cumplimiento de las metas anuales del Programa de Vulnerabilidad Sísmica	85% de cumplimiento de las metas anuales del Programa de Vulnerabilidad Sísmica	85% de cumplimiento de las metas anuales del Programa de Vulnerabilidad Sísmica	85% de cumplimiento de las metas anuales del Programa de Vulnerabilidad Sísmica	85% de cumplimiento de las metas de periodo del Programa de Vulnerabilidad Sísmica	Gerencia Infraestructura y Tecnología
	3.4.3 Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del Programa Institucional Accesibilidad al espacio físico	a. Lineamientos técnicos para diseño y adaptación del espacio físico desarrollados b. Herramientas para diagnóstico y monitoreo desarrolladas c. Material didáctico para capacitación desarrollado	85% de cumplimiento de las metas del Programa Institucional Accesibilidad al espacio físico	85% de cumplimiento de las metas del Programa Institucional Accesibilidad al espacio físico	85% de cumplimiento de las metas del Programa Institucional Accesibilidad al espacio físico	85% de cumplimiento de las metas del Programa Institucional Accesibilidad al espacio físico	85% de cumplimiento de las metas del Programa Institucional Accesibilidad al espacio físico	85% de cumplimiento de las metas del Programa Institucional Accesibilidad al espacio físico	85% de cumplimiento de las metas del Programa Institucional Accesibilidad al espacio físico	85% de cumplimiento de las metas del periodo	Gerencia Infraestructura y Tecnología
3.5 Mejoramiento del proceso de evaluación de los subsidios y el otorgamiento de pensiones del RIVVA, incluido el rediseño de los procedimientos y el fortalecimiento de los equipos de trabajo social.	3.5.1 Número de días promedio para el otorgamiento de las pensiones de RIVVA.	Viejes: 20 Muerte: 18 Muerte con informe social: 55	Viejes: 22 Muerte: 20 Muerte con informe social: 55	Viejes: 30 Muerte: 19 Muerte con informe social: 50	Viejes: 18 Muerte: 18 Muerte con informe social: 50	Viejes: 15 Muerte: 18 Muerte con informe social: 50	Viejes: 15 Muerte: 18 Muerte con informe social: 50	Viejes: 15 Muerte: 19 Muerte con informe social: 50	Viejes: 15 Muerte: 18 Muerte con informe social: 50	Gerencia Pensiones (Gerencia Financiera)	
3.6 Monitoreo de los determinantes y factores de los servicios de salud que influyen en la satisfacción de los usuarios y la generación de reportes oportunos	3.6.1 Porcentaje de cumplimiento en la confección de instrumentos y programa informático.	No se realiza.	100% Confección de instrumentos y creación del Programa informático	+	+	+	+	+	20 sondeos realizados	Presidencia Ejecutiva DICSS (Gerencia Médica)	
	3.6.2 Número de sondeos de opinión periódicos realizados en los servicios de Consulta Externa y Hospitalización con su respectivo informe de resultados.	No se realiza desde el 2007	100% Actualización de la metodología de la Encuesta	+	+	+	+	+	5 encuestas realizadas	Presidencia Ejecutiva DICSS (Gerencia Médica)	
3.7 Verificación permanente de los principales aspectos que generan inconformidades en los usuarios para realimentar la prestación de los servicios de salud para el mejoramiento de la calidad en la atención.	3.6.3 Porcentaje de actualización de la metodología.	No se realiza desde el 2007	100% Actualización de la metodología de la Encuesta	+	+	+	+	+	5 encuestas realizadas	Presidencia Ejecutiva DICSS (Gerencia Médica)	
	3.6.4 Número de encuestas de satisfacción al usuario realizadas en los servicios de Consulta Externa y Hospitalización con sus respectivos informes de resultados.	No se realiza desde el 2007	100% Actualización de la metodología de la Encuesta	+	+	+	+	+	5 encuestas realizadas	Presidencia Ejecutiva DICSS (Gerencia Médica)	
3.7 Verificación permanente de los principales aspectos que generan inconformidades en los usuarios para realimentar la prestación de los servicios de salud para el mejoramiento de la calidad en la atención.	3.7.1 Número de boletines estadísticos conteniendo los aspectos que más generan inconformidades en los usuarios.	Se realizan 12 por año	12	12	12	12	12	12	12	12	Presidencia Ejecutiva DICSS (Gerencia Médica)

Acciones	Indicador	Situación Actual	Programación 2010 - 2015						Meta del Periodo 2010-2015	Responsable	
			Anual 2010	Anual 2011	Anual 2012	Anual 2013	Anual 2014	Anual 2015			
3.7 Verificación permanente de los principales aspectos que generan inconformidades en los usuarios para realimentar la prestación de los servicios de salud para el mejoramiento de la calidad en la atención.	3.7.2 Número de Informes estadísticos conteniendo la información sobre los principales motivos generadores de inconformidades con su respectivo análisis.	Se realiza 1 por semestre (2 año)	1	2	1	1	2	1	12 informes	Presidencia Ejecutiva DICSS (Gerencia Médica)	
4. Garantizar el poder adquisitivo de las pensiones											
4.1 Ajuste periódico de las pensiones contributivas IVM, a un nivel que las mantenga por arriba de la inflación.	4.1.1 Relación del incremento de la pensión mínima del IVM respecto a la inflación acumulada	Se realizan los aumentos ≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Gerencia Pensiones (Junta Directiva, Presidencia)	
4.2 Ajuste de las pensiones no contributivas de las personas de la tercera edad, a un nivel que las mantenga por arriba de la línea de pobreza.	4.2.1 Relación de la pensión mínima del RNC respecto de la línea de pobreza	Se realizan los aumentos > 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Gerencia Pensiones (Junta Directiva)	
5. Mejorar con herramientas tecnológicas el acceso de los usuarios a los servicios de pensiones											
5.1 Puesta en marcha y mejoramiento de la red de Expediente digital	5.1.1 Porcentaje de implementación en centros regionales del expediente digital	75% Centro Regional Brunca	100% Centro Regional Brunca	30% Centro Regional Norte 10% Centro Regional Chorotega	100% Centro Regional Norte 100% Centro Regional Chorotega	100% Centro Regional Central 100% Centro Regional Atlántico				100% de los Centros Regionales trabajando con expediente digital con todas las sucursales	Gerencia Pensiones
5.2 Implementación Proyecto Desarrollo de Herramientas Tecnológicas, mediante la introducción de servicios web y electrónicos como alternativa virtual	5.2.1 Porcentaje de implementación de los nuevos servicios	Consulta de cuotas, cálculo de pensiones, estado de cuotas de crédito, call center, etc.		25% -Consulta de trámite de pensiones en línea -Consulta de trámite de crédito	25% -Trámite de pensión en línea -Trámite de pensiones cobro de crédito por call center	25% -Trámite de crédito en línea - Consulta de apelaciones en línea	15% -Trámite de apelaciones	10% -Incorporación firma digital para trámite de usuarios internos y usuarios del sistema	100% 8 nuevos servicios	Gerencia Pensiones	
6. Fortalecer y promover la sostenibilidad financiera de los seguros sociales											
6.1 Control de la evasión y morosidad contributiva, a partir de la aplicación de programas estratégicos de fiscalización y cobro, a patrones y trabajadores independientes.	6.1.1 Número de trabajadores incluidos bajo el programa ordinario.	Actualmente no se cuenta con datos, dado que la cantidad de trabajadores fiscalizados no contemplan algunos tipos que se contabilizaron hasta el 2009	> 0 = 28.000	> 0 = 91.000	> 0 = 95.000	> 0 = 95.500	> 0 = 96.000	> 0 = 96.500	> 0 = 96.500	Gerencia Financiera	
	6.1.2 Número de trabajadores incluidos bajo el programa PARECIN	Actualmente no se cuenta con datos, dado que la cantidad de trabajadores fiscalizados no contemplan algunos tipos que se contabilizaron hasta el 2009	> 0 = 27.000	> 0 = 31.000	> 0 = 32.000	> 0 = 32.100	> 0 = 32.300	> 0 = 32.400	> 0 = 32.400	Gerencia Financiera	
	6.1.3 Cobertura contributiva del Seguro IVM		68,13%	66,88%	67,98%	68,43%	69,27%	69,89%	69,98%	Gerencia Financiera (Presidencia)	
	6.1.4 Cobertura contributiva del Seguro SEM		64,78%	66,17%	66,17%	66,17%	67,05%	67,40%	67,40%	Gerencia Financiera (Presidencia)	

Actividad	Indicador	Situación Actual	Programación 2010 - 2015							Meta del Periodo 2010-2015	Responsable
			Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015			
6.2 Desarrollar e implementar un nuevo modelo de Gestión Financiera integrado, que permita hacer frente a las necesidades de información actuales y futuras.	6.2.1 Porcentaje de ejecución de la etapa respectiva del nuevo modelo de Gestión Financiera integrado	65% Etapa I Fase II: realización de estudios y análisis del modelo actual que permitan identificar el nuevo modelo de gestión que debería la CCSS implementar.	100% Etapa I Fase II: realización de estudios y análisis del modelo actual que permitan identificar el nuevo modelo de gestión que debería la CCSS implementar. 10 a 15% Etapa II Fase II: Confección de documentos de contratación y asesoría en el proceso, para contratar el desarrollo e implementar el nuevo modelo propuesto en la etapa I.	40 a 50% Etapa II Fase II: Confección de documentos de contratación y asesoría en el proceso, para contratar el desarrollo e implementar el nuevo modelo propuesto en la etapa I.	100% Etapa II Fase II: Confección de documentos de contratación y asesoría en el proceso, para contratar el desarrollo e implementar el nuevo modelo propuesto en la etapa I.	20% a 30% Etapa III Implementación de la solución tecnológica que apoye el nuevo modelo.	50% a 70% Etapa III: Implementación de la solución tecnológica que apoye el nuevo modelo.	100% Etapa III: Implementación de la solución tecnológica que apoye el nuevo modelo.	100% Etapa III: Implementación de la solución tecnológica que apoye el nuevo modelo.	Gerencia Financiera (Gerencia Infraestructura y Tecnologías)	
6.3 Diseño y ejecución de una estrategia de corto y mediano plazo que permita incrementar la competitividad de los créditos hipotecarios de vivienda otorgados con recursos del fondo de IVM y consecuentemente, el monto neto de colocaciones anuales de estos créditos.	6.3.1 Monto anual en colones, de créditos hipotecarios de vivienda otorgados con recursos del fondo de IVM.	5.712 millones de colones al I semestre	€ 9.000 millones	€10.000 millones	€ 11.000 millones	€ 12.000 millones	€13.000 millones	€14.000 millones	€69.000 millones El monto de préstamos deberá ser revisado una vez que se inicie el programa de Banca de PISO el cual está en revisiones legales	Gerencia Pensiones	
6.4 Promover alternativas innovadoras para el financiamiento y ejecución de inversiones en infraestructura y tecnologías	6.4.1 Estado de la alternativa innovadora para el financiamiento y ejecución de inversiones en infraestructura y tecnologías 6.4.2 Porcentaje de ejecución de la alternativa	En análisis jurídico y financiero de la alternativa de contrato y fideicomiso con el Banco Nacional de Costa Rica	Alternativas analizadas	100% Alternativa aprobada	25% ejecución	50% ejecución	75% ejecución	100% ejecución	100% ejecución de la alternativa innovadora para el financiamiento y ejecución de inversiones en infraestructura y tecnologías	Gerencia Infraestructura y Tecnología	
6.5 Maximizar la rentabilidad de las inversiones financieras del IVM, manteniendo un nivel de valor en riesgo del portafolio acorde con el mercado financiero nacional.	6.5.1 Tasa anual de rentabilidad real promedio de los últimos 20 años	11,11%	14%	18%	21%	24%	27%	30%	≥ 4% promedio de los últimos 20 años	Gerencia Pensiones	
6.6 Propuesta de Convenio para promoción del pago de deuda en Títulos Valores y Venta (TV) del Seguro de Enfermedad y Maternidad al Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte en las diferentes opciones brindadas en el mercado bursátil.	6.6.1 Estado de la propuesta de convenio para promoción del pago de deuda en títulos valores y venta del SEM y el SIVM	Propuesta en proceso de elaboración		Propuesta Presentada					Propuesta presentada	Gerencia Financiera (Gerencia Infraestructura y Tecnologías, Gerencia Pensiones, Presidencia)	
6.7 Impulsar la propuesta Reforma a la Ley Constitutiva de Caja Costarricense de Seguro Social para fortalecer la recuperación de cuotas obrero-patronales	6.7.1 Estado de la propuesta de Reforma a la Ley Constitutiva de Caja Costarricense de Seguro Social para fortalecer la recuperación de cuotas obrero-patronales	Propuesta en proceso de elaboración		Estudio Presentado a las Autoridades					Estudio Presentado a las Autoridades	Gerencia Financiera (Gerencia Administrativa)	

Acciones	Indicador	Situación Actual	Programación 2010 - 2015						Meta del Periodo 2010-2015	Responsable
			Anual 2010	Anual 2011	Anual 2012	Anual 2013	Anual 2014	Anual 2015		
6.8 Diseño e implementación del centro de llamadas focalizadas a patronos y TI, sospechosos de evasión a la seguridad social	6.8.1 Porcentaje de avance en la implementación del centro de llamadas focalizadas en patronos y TI evasores	ND				100%	100%	100%	100%	Gerencia Financiera (Gerencia Infraestructura y Tecnologías)
7. Fortalecer la Red Oncológica y la lucha contra el cáncer										
7.1 Ampliar la oferta de servicios en la Red Oncológica Nacional mediante la contratación de 28 especialistas y personal de apoyo oncológicos.	7.1.1 Número de especialistas y personal de apoyo, contratados para el abordaje del cáncer.	NAI	10	11	12	13	14	15	24 especialistas y personal de apoyo oncológicos.	Gerencia Médica (Gerencia Administrativa)
7.2 Ampliar la oferta de servicios en la Red Oncológica Nacional mediante proyectos de infraestructura y la adquisición de equipos para el abordaje oncológico.	7.2.1 Porcentaje de avance en los proyectos de planta física y equipamiento para el abordaje del cáncer.	NDI	100% Laboratorio de citologías			100% Centro de Radioterapia			100% Laboratorio de citologías 100% Centro de Radioterapia	Gerencia Médica (Gerencia Infraestructura y Tecnologías, Gerencia Financiera)
	7.2.2 Número de equipos adquiridos	NDI		8 mamógrafos adquiridos	1 SPECT CT (conlleva la remodelación de infraestructura)				8 mamógrafos 1 SPECT CT	Gerencia Médica (Gerencia Infraestructura y Tecnologías, Gerencia Financiera)
8. Modernizar y renovar el modelo organizacional de la Institución										
8.1 Evaluación del modelo organizacional en el nivel central de la CCSS, basado en la administración por procesos y ajustado al modelo de redes definido por las autoridades correspondientes, acorde con el marco estratégico institucional.	8.1.1 Porcentaje de avance de la evaluación del modelo organizacional en el nivel central.	Se diseñó un modelo organizacional por procesos para la elaboración de los estudios respectivos en el nivel central.	100% Evaluación de la estructura organizativa de la Gerencia Financiera.	60% Evaluación de la estructura organizativa de la Gerencia Infraestructura y Tecnología	100% Evaluación de la estructura organizativa de la Gerencia Infraestructura y Tecnología	100% Evaluación de la estructura organizativa de la Gerencia de Logística	100% Evaluación de la estructura organizativa de la Gerencia de Pensiones.	100% Evaluación de la estructura organizativa de la Gerencia de Pensiones.	100% Evaluación de la estructura organizativa de la Gerencias Médica, Pensiones, Administrativa, Financiera, Logística e Infraestructura y Tecnologías.	Gerencia Administrativa
9. Desarrollar un modelo de gestión en red de las unidades y servicios de salud										
9.1 Implementación de un Sistema Institucional de Mantenimiento (SIM) en toda la red de servicios, que conserve en óptimas condiciones la capacidad instalada.	9.1.1 Porcentaje de cumplimiento de metas del Plan para la implementación del Sistema Institucional de Mantenimiento	Propuesta de política, conceptualización del sistema y reglamento con validación técnica elaborados	85% de cumplimiento de las metas del Plan para la implementación del SIM	85% de cumplimiento de las metas del Plan para la implementación del SIM	85% de cumplimiento de las metas del Plan para la implementación del SIM	85% de cumplimiento de las metas del Plan para la implementación del SIM	85% de cumplimiento de las metas del Plan para la implementación del SIM	85% de cumplimiento de las metas del Plan para la implementación del SIM	85% de cumplimiento de las metas del Plan para la implementación del SIM	Gerencia Infraestructura y Tecnología (Gerencia Administrativa, Gerencia Médica, Gerencia Pensiones, Gerencia Logística, Gerencia Financiera)

Acciones	Indicador	Situación Actual	Programación 2010 - 2015							Meta del Periodo 2010-2015	Responsable	
			Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015				
10. Consolidar el modelo de atención integral en salud												
10.1 Reajuste en la implementación del Modelo de Atención Integral en Salud	10.1.1 Porcentaje de avance en el reajuste de la implementación del Modelo de Atención Integral en Salud	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100% reajuste de la implementación del Modelo de Atención Integral en Salud	Gerencia Médica (Gerencia Administrativa, Gerencia Infraestructura, Gerencia Logística, Gerencia Financiera)
11. Mejorar la gestión de pensiones a través de centros regionales												
11.1 Conformación y apertura de centros gestión regionales	11.1.1 Porcentaje de apertura de centros regionales de la gerencia de pensiones	100% Centro Regional Brunco	100% Centro Regional Brunco	100% Centro Regional Norte 100% Centro Regional Chorotega	100% Centro Regional Atlántico 75% Centro Regional Central	100%	100%	100%	100%	100% (5) Apertura de Centros Regionales	Gerencia Pensiones	
12. Reducir la evasión y morosidad												
12.1 Control de la evasión y morosidad contributiva, a partir de la aplicación de programas estratégicos de fiscalización y cobro, a patronos y trabajadores independientes.	12.1.1 Porcentaje de facturación anual con morosidad de patronos mayor a 30 días	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Gerencia Financiera
13. Incrementar la capacidad institucional para planificar y evaluar												
13.1 Adopción y socialización, en todos los niveles de la organización, de un modelo de planificación y evaluación uniforme, que parta de las necesidades de salud y protección social.	13.1.1 Porcentaje de unidades administrativas y de servicios de salud capacitadas en modelos de formulación y evaluación de la planificación de corto y mediano plazo	100% Direcciones de Sede de la Gerencia Financiera con Planes Formulados 100% Unidades Ejecutoras de la Gerencia Logística capacitados en indicadores de gestión y con instrumentos elaborados	Desarrollar 4 procesos de capacitación en planificación para el personal administrativo y establecimientos de salud	100% hospitales	100% Direcciones Regionales de Servicios de Salud	100%	100%	100%	100%	100% áreas de salud, sucursales, hospitales, Direcciones Regionales y unidades estratégicas	Presidencia Ejecutiva DPI (Gerencia Médica)	
	13.1.2 Índice de funcionalidad del Sistema de Planificación Institucional	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Presidencia Ejecutiva OPI (Gerencia Financiera, Gerencia Médica, Gerencia Infraestructura y Tecnologías, Gerencia Logística, Gerencia Pensiones, Gerencia Administrativa)
13.2 Formulación y evaluación anual del Plan Estratégico Quinquenal Institucional 2010-2015.	13.2.1 Porcentaje de cumplimiento de metas anuales del Plan Estratégico Institucional	PEI 2007-2012 actualizado y aprobado por Junta Directiva en marzo de 2011	>85% cumplimiento anual 2010	>90% cumplimiento anual 2011	>95% cumplimiento anual 2012	>95% cumplimiento anual 2013	>95% cumplimiento anual 2014	>95% cumplimiento anual 2015	>95% cumplimiento anual 2015	>95% al finalizar el periodo	Presidencia Ejecutiva STPE-DPI (Gerencia Financiera, Gerencia Médica, Gerencia Infraestructura y Tecnologías, Gerencia Logística, Gerencia Pensiones, Gerencia Administrativa)	

Acciones	Indicadores	Situación Actual	Programación 2010 - 2015							Meta del Periodo 2010 - 2015	Responsable
			Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015			
13.3 Adopción de procedimientos formales que garanticen la debida articulación entre la planificación estratégica institucional, los planes anuales operativos, los compromisos de gestión y el presupuesto.	13.3.1 Porcentaje de avance en la automatización del Sistema para la articulación integral del PAO y Compromisos de Gestión	100% de unidades ejecutoras de salud con instrumentos integrados para la programación del 2010 - 2011		100% sistema automatizado para la articulación integral PAO-CG						100% sistema automatizado para la articulación PAO-CG	Presidencia Ejecutiva (Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia Médica)
13.4 Automatización de los procesos de planificación relacionados con los Planes Estratégicos, los Planes Tácticos y los Planes Operativos en el ámbito institucional, de forma articulada con el Presupuesto y el Sistema de Administración de Portafolios y Proyectos	13.4.1 Porcentaje de cumplimiento de las etapas definidas (2010-2012) 13.4.2 Estado de la Evaluación anual del sistema (2013-2015)	Junta Directiva instruye en el artículo 18º de la sesión Nº8433, del 25 de marzo de 2010, "Diseñar, con el apoyo de la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico, un Sistema de Información Integrado" para la utilización del PEI "y sus respectivas herramientas en el portal Web institucional"	100% Etapa I: Definición de Requerimientos Funcionales	100% Etapa II: Realización del diseño técnico del sistema 100% Etapa III: Identificación de Alternativas de Solución 100% Etapa IV: Adquisición de solución o inicio del Proceso de contratación del sistema	100% Etapa V: Desarrollo del Sistema 100% Etapa VI: Validación, pruebas e implementación del sistema	Evaluación del Sistema aplicada	Evaluación del Sistema aplicada	Evaluación del Sistema aplicada		"Sistema para la Planificación Estratégica, Táctica y Operativa" diseñado y en ejecución, con evaluaciones anuales para el mejoramiento continuo	Presidencia Ejecutiva STPE - DPI
14. Incrementar la capacidad de gestión de los recursos físicos y tecnológicos											
14.1 Establecer el marco de gestión necesario, que le permita a la administración mantener una evaluación, control y gestión oportuna del proceso de abastecimiento institucional, con el fin de lograr la disponibilidad de los medicamentos e insumos médicos en la red de servicios.	14.1.1 Porcentaje de abastecimiento		97,60%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	Gerencia Logística
14.2 Implementación del Archivo Central y del Sistema de Gestión Documental Institucional	14.2.1 Porcentaje de avance en la implementación del Archivo Central y del Sistema de Gestión Documental Institucional	Actualmente el acondicionamiento de la infraestructura del Archivo central está en un 60%	50% I Etapa de Diseño (Acondicionamiento de Infraestructura, Contratación de Personal y Equipamiento del Archivo Central Institucional)	100% I Etapa de Diseño (Acondicionamiento de Infraestructura, Contratación de Personal y Equipamiento del Archivo Central Institucional)	50% II Etapa de Ejecución y Seguimiento (Puesta en Marcha del Archivo Central Institucional)	100% II Etapa de Ejecución y Seguimiento (Puesta en Marcha del Archivo Central Institucional)	100% III Etapa de Evaluación (Informe de Evaluación de la implementación Archivo Central Institucional)	50% IV Etapa (Capacitación Institucional sobre el Sistema de Archivo Central y Gestión documental Institucional)	100% IV Etapa (Capacitación Institucional sobre el Sistema de Archivo Central y Gestión documental Institucional)	100% Implementación del Archivo Central y Sistema de Gestión Documental Institucional	Gerencia Administrativa (Gerencia Infraestructura y Tecnología)
14.3 Fortalecimiento de la Gestión de integración de la Puesta en Marcha de los nuevos proyectos estratégicos institucionales en infraestructura, con la finalidad de asegurar razonablemente la apertura y continuidad de los servicios a la población.	14.3.1 Cantidad de planes de Puesta en Marcha diseñados y aprobados.	Actualmente se encuentra en proceso de desarrollo y actualización de los planes de Puesta en Marcha del: Área de Salud Horedia Cubujuqui - Resonancia Magnética (HCG), Laboratorio Soluciones Parenterales y Hospital de Liberia. Además, se encuentra en proceso el informe de cierre de la Puesta en Marcha del Hospital de Horedia, y la revisión del plan funcional de la nueva Torre del Hospital Calderón Guardia y CAIS de Siquirres.	5 Planes de Puesta en Marcha diseñados y aprobados (Hospital de Horedia, Resonancia Magnética, Área de Salud Heredia Cubujuqui, Laboratorio Soluciones Parenterales y Hospital de Liberia)	3 Planes de Puesta en Marcha diseñados y aprobados	3 Planes de Puesta en Marcha diseñados y aprobados	3 Planes de Puesta en Marcha diseñados y aprobados	3 Planes de Puesta en Marcha diseñados y aprobados	3 Planes de Puesta en Marcha diseñados y aprobados	3 Planes de Puesta en Marcha diseñados y aprobados	20 Planes de Puesta en Marcha diseñados y aprobados	Gerencia Administrativa

Resumen	Indicador	Situación Actual	Proyección 2010 - 2015							Responsable
			Anual 2010	Anual 2011	Anual 2012	Anual 2013	Anual 2014	Anual 2015	Meta del Periodo 2010-2015	
14.4. Diseño e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación de las unidades a nivel local en materia de abastecimiento	14.4.1. Porcentaje de cumplimiento de las metas programadas.	Investigación elementos de cadena de abastecimiento para el diseño de herramienta a través de la cual se midan indicadores de abastecimiento a nivel institucional.	100% Integración y conceptualización de la cadena de abastecimiento institucional a través del marco normativo vigente	100% Socialización de la herramienta. (proceso de aprobación y divulgación)	100% Evaluación de 20 unidades..	100% Implementación Plan de mejora.	100% revisión de los Controles de abastecimiento a través de indicadores.	100% Evaluación INTEGRAL de la cadena de abastecimiento	Sistema de monitoreo y evaluación implementado en las Unidades a nivel local	Gerencia Logística (Gerencia Médica)
15. Implementar el sistema de valoración de riesgos institucionales										
15.1 Apoyo y fortalecimiento de la toma de decisiones y la aplicación de una cultura de mejoramiento continuo de la gestión, a través de la implantación del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI) en la Caja Costarricense de Seguro Social.	15.1.1 Porcentaje de avance en las etapas de preparación del Mapa y Estructura de Riesgo Institucional 15.1.2 Porcentaje de implementación del SEVRI por proceso en la organización 15.1.3 Número de funcionarios capacitados en la metodología del SEVRI	Se cuenta con una estrategia y un mapa de riesgos institucional actualizado y aprobado. Metodología y estrategia del SEVRI por proceso divulgada y en implementación a nivel institucional	100% etapa I Informe de seguimiento y mejora del Mapa de Riesgos Institucional (Mapa Riesgos Mejorado) 50% Unidades Ejecutoras actualizadas en la metodología del SEVRI por procesos (nivel micro)	100% etapa II Informe de seguimiento y mejora de la Estructura de Riesgos Institucional (Estructura de Riesgos Mejorada) 100% Estrategia y metodología del SEVRI actualizada	100% etapa III Equipos Gestores de Riesgo (7 Equipos) capacitados en el Mapa de Riesgos actualizado 500 funcionarios capacitados en la estrategia y metodología del SEVRI actualizada	100% etapa IV Mapa de Riesgos Institucional actualizado y aprobado 500 funcionarios capacitados en la estrategia y metodología del SEVRI actualizada	100% etapa V Informe de seguimiento y mejora de la Estructura de Riesgo Institucional (Estructura de Riesgos Mejorada) 100% Evaluación y retroalimentación de la Estrategia de SEVRI por procesos	100% Mapa, Estructura y Política Institucional de Riesgos actualizados 100% Estrategia y metodología del SEVRI actualizada	Gerencia Administrativa Gerencia Administrativa	
16. Desconcentrar la calificación de la invalidez a nivel regional										
16.1 Gestión de la calificación de la invalidez por medios electrónicos	16.1.1 Porcentaje de Direcciones Regionales de Subsistemas con implementación del Sistema de Telesalud para calificación de la invalidez	En pruebas técnicas	100% del desarrollo	20% (Puesta en marcha de Centro Regional Brunca)	40% (Puesta en marcha Centro Regional Norte)	60% (Puesta en marcha del Centro Regional Chorotega)	100% (Puesta en Marcha Centro Regional Atlántico y Centro Regional Central)	100% (Puesta en marcha de 5 Centros Regionales)	Gerencia Pensiones (Gerencia Infraestructura y Tecnologías, Gerencia Médica)	
16.2 Mejoramiento del proceso de trámite administrativo y de evaluación médica de las solicitudes y el otorgamiento de pensiones de invalidez, mediante un rediseño de los procesos con regionalización de los servicios.	16.2.1 Número de días promedio para el otorgamiento de pensiones por invalidez	Invalidez 180 días	170	150	130	110	90	75 días promedio en el otorgamiento de pensión de invalidez	Gerencia Pensiones (Gerencia Financiera)	
17. Fortalecer la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad										
17.1 Establecimiento de una alianza estratégica con los Ministerios de Salud y Educación, extensiva posteriormente a otras entidades públicas y privadas para promover el desarrollo de una cultura de vida saludable.	17.1.1 Cantidad de estudiantes sensibilizados en la prevención de la pandemia de Influenza y promoción de estilos de vida saludable.	Actualmente se han realizado alianzas con el Ministerio de Salud y Empresas privadas. Actualmente se han sensibilizado un total de 335.000 estudiantes de enero 2017 a junio 2010	100.000 estudiantes	100.000 estudiantes	100.000 estudiantes			600.000 estudiantes sensibilizados	Gerencia Administrativa (Gerencia Médica)	

Resumen	Indicador	Situación Actual	Programación 2010 - 2015						Meta del Periodo 2010-2015	Responsable
			Anual 2010	Anual 2011	Anual 2012	Anual 2013	Anual 2014	Anual 2015		
18. Educar a la ciudadanía para que asuma sus obligaciones de cotización y que hagan un uso austero de los servicios de la seguridad social										
18.1 Desarrollo de programas de educación, capacitación y comunicación, para los trabajadores, patronos y población en general para que asuma sus obligaciones de cotización y hagan uso austero y comedido de los servicios de salud y de las prestaciones monetarias.	18.1.1 Porcentaje de avance en la implementación de las estrategias de comunicación en salud, cultura contributiva y pensiones.	Al día de hoy se han realizado 16 campañas relativas a la obligación de cotizar y sobre el uso austero y racional de los servicios de salud y prestaciones monetarias.	100 % Estrategias de Comunicación implementada	100 % Estrategias de Comunicación implementada	100 % Estrategias de Comunicación implementada	100 % Estrategias de Comunicación implementada	100 % Estrategias de Comunicación implementada	100 % Estrategias de Comunicación implementada	100 % Estrategias de Comunicación implementada	Gerencia Administrativa (Gerencia Financiera)
19. Fortalecer las prestaciones sociales asociadas a salud y pensiones										
19.1 Rediseño del modelo de prestaciones sociales que brinda la CCSS, para contemplar otras fuentes de recursos y formas de organización que permitan la sostenibilidad, crecimiento y extensión de los programas a nivel central y local e impactar de forma positiva en el desarrollo de la sociedad, pero principalmente en los grupos vulnerables al riesgo social.	19.1.1 Porcentaje de avance de implementación y evaluación del modelo rediseñado de prestaciones sociales	El modelo para la gestión y puesta en marcha de los programas de prestaciones sociales se ha formalizado con las sucursales de la Gerencia Financiera, pero no así con las unidades médicas, lo que ha limitado su extensión y desarrollo.	25% desarrollo del modelo	100% desarrollo del modelo 100% diseño de evaluación	100% evaluación del modelo	100% elaboración de medidas de ajuste derivadas de la evaluación			100% desarrollo del modelo, evaluación y medidas de ajuste	Gerencia de Pensiones
20. Fomentar una cultura de control interno										
20.1 Fortalecimiento del Sistema de Control Interno Institucional para la mejora de la gestión.	20.1.1 Porcentaje de implementación del Modelo de Control Interno	Actualmente se revisa y ajusta la propuesta del Modelo de Control Interno	50% de Unidades Ejecutoras que conciben el Modelo de Control Interno (Etapa de divulgación)	50% de Unidades Ejecutoras que conciben el Modelo de Control Interno (Etapa de divulgación)	100% Informe de seguimiento y actualización del Modelo de Control Interno (Etapa de seguimiento)	100% Modelo de Control Interno actualizado presentado a autoridades para su aprobación (Consejo de Gerentes, Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y Órganos de control) (Etapa de sensibilización)	Divulgación al 50% de las Unidades Ejecutoras del Modelo de Control Interno actualizado y aprobado	Divulgación al 100% de las Unidades Ejecutoras del Modelo de Control Interno actualizado y aprobado	100% Modelo de Control Interno implementado	Gerencia Administrativa
21. Promover el rescate y fortalecimiento de valores										
21.1 Desarrollar un plan de sensibilización y capacitación a fin de promover la administración por valores en los trabajadores (as) de la CCSS.	21.1.1 Etapa de avance en el desarrollo e implementación del Plan de Administración por Valores.	Se cuenta con el 100% del diagnóstico situacional realizado y al 1er Semestre del 2010 el 10% de unidades de la CCSS con el Plan de Administración por Valores implementado (42 GEVIS 2010 y 20 GEVIS 2009)	II Etapa Implementación del Plan de Administración por Valores en el 19% de las unidades de la CCSS (62 GEVIS)	III Etapa Implementación del Plan de Administración por Valores en el 31% de las unidades de la CCSS (109 GEVIS)	IV Etapa Implementación del Plan de Administración por Valores en el 26% de las unidades de la CCSS (82 GEVIS)	V Etapa Implementación del Plan de Administración por Valores en el 24% de las unidades de la CCSS (76 GEVIS)	VI Etapa 100% Informe Auditoría de Valores Institucional al 100% Unidades de la CCSS	VII Etapa 100% Diagnóstico de Madurez Institucional en Valores CCSS	Plan de Administración por Valores desarrollado e implementado (320 GEVIS)	Gerencia Administrativa

Ítem	Indicador	Situación Actual	Programación 2010 - 2015					Meta del Periodo 2010-2015	Responsable
			Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014		
22. Desarrollar el recurso humano en función de las necesidades de los usuarios y de la institución									
22.1 Desarrollar de un modelo de estandarización de los procesos de las oficinas de Recursos Humanos.	22.1.1 Porcentaje de avance en la estandarización de los procesos de las oficinas de Recursos Humanos.	La reformulación del proyecto está concluida al 100% y en espera de aprobación de la Gerencia Administrativa.	15% del total de los estándares de los procesos de ORH desarrollados	45% del total de los estándares de los procesos de ORH desarrollados	75% del total de los estándares de los procesos de ORH desarrollados	100% del total de los estándares de los procesos de ORH desarrollados		100% Estandarización de los Procesos de ORH desarrollados	Gerencia Administrativa
22.2 Promover y fortalecer la Cultura Organizacional en las diferentes unidades organizacionales de la Institución (134 unidades organizacionales).	22.2.1 Porcentaje de centros de trabajo con divulgación del Modelo de Cultura Organizacional	Al 30 de junio del 2010, el Modelo de Cultura Organizacional se ha divulgado en 108 unidades organizacionales, equivalente a un 72.5% de la meta establecida	75% Centros de trabajo con modelo divulgado	85% Centros de trabajo con modelo divulgado	100% Centros de trabajo con modelo divulgado			100% Centros de trabajo con modelo divulgado (134 unidades organizacionales)	Gerencia Administrativa
22.3 Desarrollo de un modelo de Planificación de Recursos Humanos institucional que permita la asignación del recurso humano en respuesta a las necesidades y posibilidades financieras de la institución.	22.3.1 Porcentaje de avance del Modelo de Planificación del Recurso Humano institucional	Institución no cuenta con modelo de planificación del recurso humano definido	(20% de avance del modelo) Elaboración de Metodología para la determinación de necesidades de recursos humanos de corto plazo	(60% de avance del modelo) Elaboración de Políticas y lineamientos en materia de planificación de Recursos Humanos	(80% de avance del modelo) Diseño de Herramientas y Elaboración de Metodología para la estimación de Recursos Humanos de Largo Plazo	100% de avance del Modelo de planificación del recurso humano institucional		100% de avance del Modelo de planificación del recurso humano institucional	Gerencia Administrativa
22.4 Contratar un mínimo de 700 plazas entre médicos especialistas profesionales y personal de apoyo.	22.4.1 Número de especialistas contratados	Al menos 27 especialistas en formación actualmente	141	141	170	140	14	700 plazas otorgadas	Gerencia Médica (Gerencia Administrativa)

Acciones	Indicador	Situación Actual	Programación 2010 - 2015						Meta del Periodo 2010-2015	Responsable
			Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015		
23. Incrementar la capacidad institucional en materia de tecnología de información y comunicación										
23.1 Análisis, elaboración y evaluación del Plan Estratégico Institucional de tecnologías de información y comunicación (PETI)	23.1.1 Evaluación de las estrategias del PETI 23.1.2 Porcentaje de cumplimiento del sub-portafolio de proyectos de tecnologías de información y comunicaciones (SPTIC)	84% de cumplimiento del PETI a junio del 2010	50% cumplimiento de las metas anuales programadas en el PETI	100% del PETI actualizado y aprobado	a. Evaluación de las estrategias b. 85% de cumplimiento de las metas anuales del SPTIC	a. Evaluación de las estrategias b. 85% de cumplimiento de las metas anuales del SPTIC	a. Evaluación de las estrategias b. 85% de cumplimiento de las metas anuales del SPTIC	b. 85% de cumplimiento de las metas anuales del SPTIC	85% de cumplimiento de las metas anuales del SPTIC	Gerencia Infraestructura y Tecnología (Gerencia Administrativa, Gerencia Médica, Gerencia Femenina, Gerencia Logística, Gerencia Financiera)
23.2 Diseño y ejecución del Sistema de Documentación Digital (Archivo Digital)	23.2.1 Porcentaje de avance del diseño y ejecución del Sistema de Documentación Digital	Actualmente, se están desarrollando las herramientas y requerimientos necesarios para la implementación de un Plan Piloto del Sistema de Documentación Digital, en el Archivo Gerencial				25% I Etapa (Desarrollo de los requerimientos del Sistema de Documentación) 50% II Etapa (Proceso de Contratación)	75% III Etapa (Desarrollo del Sistema) 100% IV Etapa (Pruebas del Sistema y entrega final)	100% Sistema de Documentación Digital diseñada y en ejecución	Gerencia Administrativa (Gerencia Infraestructura y Tecnologías)	
24. Incrementar la capacidad institucional en investigación y desarrollo tecnológico										
24.1 Puesta en operación de un fondo exorbitario para financiar por concurso proyectos de investigación e innovación tecnológica, que cumplan los más altos estándares de biotecnología establecidos, en temas prioritarios de salud y seguridad social, cuyos resultados contribuyan a brindar mejores servicios y calidad de vida a todos los asegurados.	24.1.1 Porcentaje de asignación presupuestaria para el fondo de investigación e innovación tecnológica referido a los gastos operativos institucionales de la administración	0,10%	Hasta 0,10% respecto a los gastos operativos institucionales de la administración	Hasta 0,10% respecto a los gastos operativos institucionales de la administración	Hasta 0,10% respecto a los gastos operativos institucionales de la administración	Hasta 0,10% respecto a los gastos operativos institucionales	Hasta 0,10% respecto a los gastos operativos institucionales	Hasta 0,10% respecto a los gastos operativos institucionales	Hasta 0,10% respecto a los gastos operativos institucionales de la administración	Gerencia Financiera (Gerencia Médica)
24.2 Puesta en marcha de una metodología de evaluación de tecnologías en equipo médico, que contribuya en la toma de decisiones tanto para la adopción de nuevas tecnologías como para las ya existentes.	24.2.1 Estado de la etapa de implementación de la guía para la incorporación de nuevas tecnologías en equipo médico	Sin una metodología institucional para adoptar tecnologías en equipos médicos. Se cuenta con una Guía como instrumento para la toma de decisiones en la adopción de tecnologías con énfasis en criterio clínico	Etapas I en ejecución 1. Guía INTEM mejorada 2. Plan de Trabajo elaborado para desarrollar la Metodología Institucional para la adopción de nuevas tecnologías en equipos médicos y en las tecnologías existentes	Etapas II en ejecución (30%) En proceso la elaboración de la Metodología para la evaluación en la adopción de nuevas tecnologías en equipos médicos y en las tecnologías existentes, según el Plan de Trabajo elaborado en el 2010	Etapas II ejecutada (100%) Metodología elaborada y aprobada por la Autoridad Superior, para la adopción de nuevas tecnologías en equipos médicos y en las tecnologías existentes	Etapas III ejecutada (100%) Aplicación de la metodología para la adopción de nuevas tecnologías en equipo médico y en las tecnologías existentes programadas en el año	Etapas IV en ejecución (50%) Metodología para evaluación de las tecnologías ya incorporadas elaborada	Etapas IV ejecutada (100%) Realizar cuatro evaluaciones de tecnologías ya incorporadas	Metodología elaborada, aprobada y aplicada para la adopción de nuevas tecnologías en equipos médicos y en las tecnologías existentes (cuatro etapas ejecutadas)	Gerencia Infraestructura y Tecnología
25. Desarrollar y fortalecer la infraestructura para brindar servicios de salud y pensiones										
25.1 Gestionar los proyectos incluidos en el Portafolio de Proyectos de Inversión en infraestructura y tecnologías de mediana y alta complejidad (infraestructura, equipo médico, equipo industrial y tecnologías de información y comunicaciones), para fortalecer la capacidad operativa de las unidades de salud, los servicios de pensiones y prestaciones sociales.	25.1.1 Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales programadas en el Portafolio de Proyectos	Portafolio de proyectos de inversión en infraestructura de tecnología de mediana y alta complejidad 2010-2014 aprobado por Junta Directiva	85% cumplimiento de las metas anuales programadas en el Portafolio	85% cumplimiento de las metas anuales programadas en el Portafolio	85% cumplimiento de las metas anuales programadas en el Portafolio	85% cumplimiento de las metas anuales programadas en el Portafolio	85% cumplimiento de las metas anuales programadas en el Portafolio	85% cumplimiento de las metas anuales programadas en el Portafolio	85% cumplimiento de las metas anuales programadas en el Portafolio de Proyectos de Inversión	Gerencia Infraestructura y Tecnología

Anexo 1

Sistema de Planificación Institucional

El presente Plan Estratégico contiene la estrategia institucional y se constituye en una de las herramientas medulares del Sistema de Planificación Institucional, en él se exponen los objetivos de carácter institucional que guiarán el accionar de todas las unidades de la Institución durante los próximos años. Para comprender el rol que juega este Plan dentro del Sistema, es necesario hacer una breve caracterización de éste último.

El Sistema de Planificación Institucional, es el conjunto de elementos y funciones interrelacionadas, afines a la planificación institucional, en cada uno de los niveles de la organización, cuyo objetivo es: establecer, articular y alinear el trabajo y esfuerzo necesario desde cada una de las unidades de la Institución, para alcanzar y cumplir eficientemente con los objetivos institucionales.

Los objetivos del Sistema de Planificación Institucional son:

- Poner en ejecución un nuevo modelo de gerencia estratégica, que incorpore la gestión transversal y el alineamiento organizacional alrededor de la estrategia.
- Articular el proceso de planificación entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos, para generar valor agregado a la prestación de servicios institucionales.
- *Contribuir a adecuar los procesos administrativos, hacia una mayor simplificación y efectividad, para optimizar los espacios de gestión y prestar un servicio de calidad superior a los ciudadanos.*
- *Ajustar la estructura organizacional y funcional, al tenor del replanteamiento del Sistema de Planificación Institucional y dotar los recursos necesarios adecuados a las funciones encomendadas.*

La organización interna de la CCSS supone la existencia de un sistema que articule las distintas fases de la planificación (formulación, ejecución, seguimiento y evaluación) por lo que el Sistema de Planificación Institucional está compuesto por tres niveles de gestión (Político-estratégico, Táctico y Operativo), cada nivel desarrolla funciones específicas; la figura N.º 1, ilustra el lugar que ocupan las diferentes unidades y la función de planificación que corresponde realizar a cada nivel.

Figura N.º 1

Estructura por niveles del Sistema de Planificación Institucional



Fuente: CCSS, Dirección de Planificación Institucional, 2009.

El nivel político-estratégico está conformado por la jerarquía superior de la institución, específicamente: la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, las gerencias como integrantes del Consejo de Presidencia y Gerencias, el Comité Institucional de Planificación y la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico.

Los integrantes del nivel político-estratégico se encargan de marcar la direccionalidad política estratégica, producto del pensamiento estratégico y el razonamiento analítico que se realiza en el seno del Consejo Institucional de Planificación (conformado por el Presidente Ejecutivo y los gerentes) y las sesiones de Junta Directiva. En este nivel se genera la estrategia institucional.

La estrategia institucional es operacionalizada en primera instancia en el nivel táctico, el cual está conformado por: las gerencias (unidades decisorias) y las direcciones de sede (unidades de apoyo), estas son las encargadas de la planificación táctica que realizan con base en la coordinación y orientación técnica de la Dirección de Planificación Institucional.

Precisamente, las gerencias son el enlace con el nivel estratégico, a partir del cual se obtienen los lineamientos estratégicos para el desarrollo de los procesos que se ejecutan en el nivel táctico. Otro insumo a considerar en este nivel son las prioridades identificadas por las unidades operativas, en lo que respecta a proyectos y necesidades de salud y de pensiones de la población, pues estas se amalgaman con los lineamientos superiores para generar gestión integral de la planificación.

El nivel operativo está conformado por las direcciones de sede (unidades decisorias que cumplen la función de enlace con el nivel superior), las direcciones regionales, las redes de servicios y las unidades ejecutoras en general. Entre sus funciones están la programación, conducción y ejecución final de la estrategia institucional desplegada desde los niveles superiores.

En síntesis, la estrategia institucional fluye a lo largo y ancho de todo el Sistema y sus respectivos niveles de gestión, se va desagregando conforme se da el proceso de alineamiento en cada nivel. De esta forma la estrategia macro pasa del nivel político – estratégico al nivel táctico, donde las gerencias y sus direcciones de sede se encargan de generar los lineamientos y directrices que aseguren la ejecución de la estrategia. Finalmente, es el nivel operativo, dónde se desagrega en forma específica por ámbito de competencia, en este nivel se ejecuta y se pone en operación efectivamente la estrategia, pues es allí que se ubican entre otras, las unidades prestadoras de servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales.

Es necesario resaltar que la responsabilidad por la ejecución de la estrategia recae en todos los actores del Sistema de Planificación, de acuerdo con su nivel de gestión. Pero cada actor tendrá responsabilidad directa sobre las acciones que programe para ejecutar y asegurar el cumplimiento efectivo de la estrategia en su respectivo nivel.

Este último detalle es importante por cuanto la evaluación de la estrategia institucional depende de la consolidación de los esfuerzos que se ejecutan en cada nivel, el incumplimiento de parte de una instancia particular puede perjudicar el funcionamiento del Sistema de Planificación Institucional y los resultados de la evaluación de la estrategia.

“Necesitamos verdaderos líderes que amen esta institución, que hagan suyos los principios que inspiran nuestra función cotidiana”.



*Dra. Ileana Balmaceda Arias
Presidenta Ejecutiva*

Participantes

Gerencia Administrativa

Gerencia Financiera

Gerencia de Infraestructura y Tecnología

Gerencia de Logística

Gerencia Médica

Gerencia de Pensiones

Presidencia Ejecutiva

Equipo Técnico Facilitador

Dirección de Planificación Institucional

Lineamientos emitidos por el Consejo de Presidencia Ejecutiva y Gerencias



Evaluación Central de Radiocomunicaciones y Emergencias CCSS

Práctica Dirigida: Propuesta de Mejora de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS

Elaborado: Andrey Salazar Cuadra

Fecha: 11-10-11

Puntuación: 0

Por evaluar cada uno de los siguientes puntos de acuerdo a la siguiente tabla, sobre la realidad actual del consorcio:

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	Deacuerdo	Total Acuerdo

Descripción	Calificación
I. Entorno Laboral General	
¿Se siente satisfecho con la trayectoria en la institución?	5
¿Se siente conforme con la cultura y los valores de la institución?	4
¿Se identifica con las políticas generales de la institución y de la Gerencia?	5
¿Se siente orgulloso de trabajar en esta institución?	5
¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?	2
Subtotal:	0
II. Satisfacción de las Labores Realizadas	
¿En este trabajo se siente realizado personalmente?	5
¿Considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	5
¿Considera que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	4
¿Considera que su trabajo es lo suficientemente variado?	5
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?	5
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	5
¿Considera que realiza un trabajo útil?	5
¿Considera que sus capacidades técnicas son usadas de la forma más provechosa?	4
¿Se encuentra motivado en este trabajo?	4
¿Existen posibilidades reales de movilidad en la institución?	5
Subtotal:	0
III. Remuneración Salarial/Beneficios Adicionales	
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	2
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	2
¿Cree que su salario y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	2
¿Considera que tiene suficientes beneficios o incentivos adicionales al salario?	2
¿Si le ofrecieran un puesto con el mismo salario y beneficios, se cambiaría?	5
Subtotal:	0
IV. Relaciones con la Jefatura Inmediata	
¿Su jefe lo trata bien, con amabilidad?	5
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	5
¿Considera usted que existe buena comunicación entre la jefatura y sus subordinados?	4
¿Sus iniciativas de mejora que usted aporta reciben respaldo de los niveles superiores?	4
¿Sus iniciativas de mejora que sus compañeros aportan reciben respaldo de los niveles superiores?	4

El jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo?	5
A su jefe le preocupa la calidad del trabajo que le presenta?	5
La relación con su jefe es la más óptima para que las cosas marchen bien?	4
Subtotal:	0

V. Condiciones de Trabajo en Equipo	
Se lleva usted bien con sus compañeros?	5
Se siente apoyado por sus compañeros en las labores diarias?	5
Es el espíritu de trabajo de esta Unidad el mejor?	5
Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	5
Subtotal:	0

VI. Capacitación	
Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación?	1
Se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo para mejorarlo?	4
Los programas de capacitación son suficientes y alcanzados por todo el personal?	1
Le interesa llevar cursos de capacitación para mejorar o variar sus labores actuales?	5
Subtotal:	0

VI. Condiciones Ambientales	
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo y con espacio suficiente?	2
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	2
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	2
¿El nivel de ruido es soportable?	1
¿Cree usted que su silla es adecuada?	1
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	5
¿Cada funcionario de su unidad cuenta con los elementos de trabajo necesarios?	2
Subtotal:	0

Total: 0

¿Cómo influyen los aspectos antes mencionados en la productividad de sus labores?

En algunos aspectos se pueden mejorar como la capacidad de atención y respuesta; Mejorando implementos como sillas, contaminación sonora. Brindar capacitación al personal.

¿Qué aspectos considera deben cambiarse en el corto plazo para mejorar la calidad de trabajo de la unidad?

Equipos de radiocomunicación y infraestructura de los mismos. Brindar mantenimiento al Centro Común. Rotar de herramientas para las diferentes labores de la Sud. area. Rotar de sillas actas para tal puesto.

Evaluación Central de Radiocomunicaciones y Emergencias CCSS

Práctica Dirigida: Propuesta de Mejora de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS

Elaborado: Andrey Salazar Cuadra

Fecha:

Puntuación:

Favor evaluar cada uno de los siguientes puntos de acuerdo a la siguiente tabla, sobre la realidad actual del consorcio:

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	Deacuerdo	Total Acuerdo

Descripción	Calificación
I. Entorno Laboral General	
¿Se siente satisfecho con la trayectoria en la institución?	3
¿Se siente conforme con la cultura y los valores de la institución	4
¿Se identifica con las políticas generales de la institución y de la Gerencia?	4
¿Se siente orgulloso de trabajar en esta institución?	5
¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?	2
Subtotal:	0
II. Satisfacción de las Labores Realizadas	
¿En este trabajo se siente realizado personalmente?	3
¿Considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	5
¿Considera que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	5
¿Considera que su trabajo es lo suficientemente variado?	5
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?	3
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	4
¿Considera que realiza un trabajo útil?	5
¿Considera que sus capacidades técnicas son usadas de la forma más provechosa?	3
¿Se encuentra motivado en este trabajo?	3
¿Existen posibilidades reales de movilidad en la institución?	3
Subtotal:	0
III. Remuneración Salarial/Beneficios Adicionales	
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	3
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	3
¿Cree que su salario y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	4
¿Considera que tiene suficientes beneficios o incentivos adicionales al salario?	4
¿Si le ofrecieran un puesto con el mismo salario y beneficios, se cambiaría?	2
Subtotal:	0
IV. Relaciones con la Jefatura Inmediata	
¿Su jefe lo trata bien, con amabilidad?	4
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	4
¿Considera usted que existe buena comunicación entre la jefatura y sus subordinados?	4
¿Las iniciativas de mejora que usted aporta reciben respaldo de los niveles superiores?	2
¿Las iniciativas de mejora que sus compañeros aportan reciben respaldo de los niveles superiores?	2

¿El jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo?	4
¿A su jefe le preocupa la calidad del trabajo que le presenta?	5
¿La relación con su jefe es la más óptima para que las cosas marchen bien?	5
Subtotal:	0

V. Relaciones con Compañeros/Trabajo en Equipo

¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	4
¿Se siente apoyado por sus compañeros en las labores diarias?	4
¿Es el espíritu de trabajo de esta Unidad el mejor?	4
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	5
Subtotal:	0

V. Capacitación

¿Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación?	2
¿Se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo para mejorarlo?	2
¿Los programas de capacitación son suficientes y alcanzados por todo el personal?	2
¿Le interesa llevar cursos de capacitación para mejorar o variar sus labores actuales?	5
Subtotal:	0

VI. Condiciones Ambientales

¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo y con espacio suficiente?	4
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	4
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	4
¿El nivel de ruido es soportable?	2
¿Cree usted que su silla es adecuada?	2
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	4
¿Cada funcionario de su unidad cuenta con los elementos de trabajo necesarios?	3
Subtotal:	0

Total: 0

¿Cómo influyen los aspectos antes mencionados en la productividad de sus labores?
 se trata de trabajar con lo que me y cuenta de la mejor manera para darle al usuario la mejor experiencia cada día tratando de evitar los aspectos negativos

¿Qué aspectos considera deben cambiarse en el corto plazo para mejorar la calidad de trabajo de la unidad?
 mejorar el mantenimiento de los recursos y recursos, mejorar el equipo de oficina.

Evaluación Central de Radiocomunicaciones y Emergencias CCSS

Práctica Dirigida: Propuesta de Mejora de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS

Elaborado: Andrey Salazar Cuadra

Fecha: 11-10-2011

Puntuación: 0

Por favor evaluar cada uno de los siguientes puntos de acuerdo a la siguiente tabla, sobre la realidad actual del consorcio:

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	Deacuerdo	Total Acuerdo

Descripción	Calificación
I. Entorno Laboral General	
¿Se siente satisfecho con la trayectoria en la institución?	5
¿Se siente conforme con la cultura y los valores de la institución?	5
¿Se identifica con las políticas generales de la institución y de la Gerencia?	5
¿Se siente orgulloso de trabajar en esta institución?	5
¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?	5
Subtotal:	0
II. Satisfacción de las Labores Realizadas	
¿En este trabajo se siente realizado personalmente?	5
¿Considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	5
¿Considera que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	5
¿Considera que su trabajo es lo suficientemente variado?	5
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?	4
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	5
¿Considera que realiza un trabajo útil?	5
¿Considera que sus capacidades técnicas son usadas de la forma más provechosa?	5
¿Se encuentra motivado en este trabajo?	5
¿Existen posibilidades reales de movilidad en la institución?	2
Subtotal:	0
III. Remuneración Salarial/Beneficios Adicionales	
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	4
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	4
¿Cree que su salario y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	3
¿Considera que tiene suficientes beneficios o incentivos adicionales al salario?	5
¿Si le ofrecieran un puesto con el mismo salario y beneficios, se cambiaría?	3
Subtotal:	0
IV. Relaciones con la Jefatura Inmediata	
¿Su jefe lo trata bien, con amabilidad?	4
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	5
¿Considera usted que existe buena comunicación entre la jefatura y sus subordinados?	4
¿Sus iniciativas de mejora que usted aporta reciben respaldo de los niveles superiores?	3
¿Sus iniciativas de mejora que sus compañeros aportan reciben respaldo de los niveles superiores?	5

El jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo?	3
A su jefe le preocupa la calidad del trabajo que le presenta?	4
La relación con su jefe es la más óptima para que las cosas marchen bien?	5
Subtotal:	0

V. Trabajo con Compañeros/Trabajo en Equipo	
¿Le lleva usted bien con sus compañeros?	4
¿Se siente apoyado por sus compañeros en las labores diarias?	4
¿Es el espíritu de trabajo de esta Unidad el mejor?	3
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	4
Subtotal:	0

IV. Capacitación	
¿Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación?	4
¿Se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo para mejorarlo?	3
¿Los programas de capacitación son suficientes y alcanzados por todo el personal?	2
¿Le interesa llevar cursos de capacitación para mejorar o variar sus labores actuales?	5
Subtotal:	0

VI. Condiciones Ambientales	
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo y con espacio suficiente?	3
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	3
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	3
¿El nivel de ruido es soportable?	3
¿Cree usted que su silla es adecuada?	2
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	4
¿Cada funcionario de su unidad cuenta con los elementos de trabajo necesarios?	3
Subtotal:	0

Total: 0

¿Cómo influyen los aspectos antes mencionados en la productividad de sus labores?

al utilizar estas sillas, sufrí un dolor con algunas molestias en la cintura, al trabajar al frente no tenemos esta comunicación al 100%, en algunas oportunidades es más tenido que en otras la prioridad ya que los que nos dan las órdenes

¿Qué aspectos considera deben cambiarse en el corto plazo para mejorar la calidad de trabajo de la unidad?

el arreglo de las consolas, radio, portátil, fax, copiado, sillas, y la distribución de la consola

Evaluación Central de Radiocomunicaciones y Emergencias CCSS

Práctica Dirigida: Propuesta de Mejora de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS

Elaborado: Andrey Salazar Cuadra

Fecha: 13 octubre 2011

Puntuación: 0

Favor evaluar cada uno de los siguientes puntos de acuerdo a la siguiente tabla, sobre la realidad actual del consorcio:

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	Deacuerdo	Total Acuerdo

Descripción	Calificación
I. Entorno Laboral General	
¿Se siente satisfecho con la trayectoria en la institución?	5
¿Se siente conforme con la cultura y los valores de la institución	5
¿Se identifica con las políticas generales de la institución y de la Gerencia?	4
¿Se siente orgulloso de trabajar en esta institución?	5
¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?	3
Subtotal:	0
II. Satisfacción de las Labores Realizadas	
¿En este trabajo se siente realizado personalmente?	5
¿Considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	5
¿Considera que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	4
¿Considera que su trabajo es lo suficientemente variado?	5
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?	4
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	5
¿Considera que realiza un trabajo útil?	5
¿Considera que sus capacidades técnicas son usadas de la forma más provechosa?	4
¿Se encuentra motivado en este trabajo?	4
¿Existen posibilidades reales de movilidad en la institución?	3
Subtotal:	0
III. Remuneración Salarial/Beneficios Adicionales	
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	2
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	2
¿Cree que su salario y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	2
¿Considera que tiene suficientes beneficios o incentivos adicionales al salario?	4
¿Si le ofrecieran un puesto con el mismo salario y beneficios, se cambiaría?	2
Subtotal:	0
IV. Relación con la Jefatura Inmediata	
¿Su jefe lo trata bien, con amabilidad?	4
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	4
¿Considera usted que existe buena comunicación entre la jefatura y sus subordinados?	4
¿Las iniciativas de mejora que usted aporta reciben respaldo de los niveles superiores?	3
¿Las iniciativas de mejora que sus compañeros aportan reciben respaldo de los niveles superiores?	3

¿El jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo?	3
¿A su jefe le preocupa la calidad del trabajo que le presenta?	4
¿La relación con su jefe es la más óptima para que las cosas marchen bien?	4
Subtotal:	0

V. Relaciones con Compañeros/Trabajo en Equipo

¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	5
¿Se siente apoyado por sus compañeros en las labores diarias?	5
¿Es el espíritu de trabajo de esta Unidad el mejor?	5
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	5
Subtotal:	0

V. Capacitación

¿Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación?	3
¿Se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo para mejorarlo?	3
¿Los programas de capacitación son suficientes y alcanzados por todo el personal?	3
¿Le interesa llevar cursos de capacitación para mejorar o variar sus labores actuales?	4
Subtotal:	0

VI. Condiciones Ambientales

¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo y con espacio suficiente?	4
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	4
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	3
¿El nivel de ruido es soportable?	3
¿Cree usted que su silla es adecuada?	2
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	4
¿Cada funcionario de su unidad cuenta con los elementos de trabajo necesarios?	3
Subtotal:	0

Total: 0

¿Cómo influyen los aspectos antes mencionados en la productividad de sus labores?

Se Trabaja por motivación personal y porque le gusta a uno el Trabajo.
 Falta políticas claras y el respeto de la unidad por parte de otras Areas o Programas.

¿Qué aspectos considera deben cambiarse en el corto plazo para mejorar la calidad de trabajo de la unidad?

Mayor respaldo de las autoridades, con políticas claras y normativas que regulen la intromisión de otras unidades o Programas en nuestro Trabajo falta de recursos materiales y Técnico para el buen desarrollo de las funciones

Evaluación Central de Radiocomunicaciones y Emergencias CCSS

Práctica Dirigida: Propuesta de Mejora de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS

Elaborado: Andrey Salazar Cuadra

Fecha: 13/10/2011

Puntuación: 0

Favor evaluar cada uno de los siguientes puntos de acuerdo a la siguiente tabla, sobre la realidad actual del consorcio:

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	Deacuerdo	Total Acuerdo

Descripción	Calificación
I. Entorno Laboral General	
Se siente satisfecho con la trayectoria en la institución?	5
Se siente conforme con la cultura y los valores de la institución	5
Se identifica con las políticas generales de la institución y de la Gerencia?	5
Se siente orgulloso de trabajar en esta institución?	5
Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?	5
Subtotal:	0
II. Satisfacción de las Labores Realizadas	
En este trabajo se siente realizado personalmente?	5
Considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	5
Considera que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	5
Considera que su trabajo es lo suficientemente variado?	5
Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?	5
Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	5
Considera que realiza un trabajo útil?	5
Considera que sus capacidades técnicas son usadas de la forma más provechosa?	5
Se encuentra motivado en este trabajo?	5
Existen posibilidades reales de movilidad en la institución?	5
Subtotal:	0
III. Remuneración Salarial/Beneficios Adicionales	
Considera que su trabajo está bien remunerado?	5
Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	5
Cree que su salario y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	5
Considera que tiene suficientes beneficios o incentivos adicionales al salario?	3
Si le ofrecieran un puesto con el mismo salario y beneficios, se cambiaría?	1
Subtotal:	0
IV. Relaciones con la Jefatura Inmediata	
Su jefe lo trata bien, con amabilidad?	5
Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	5
Considera usted que existe buena comunicación entre la jefatura y sus subordinados?	5
Las iniciativas de mejora que usted aporta reciben respaldo de los niveles superiores?	5
Las iniciativas de mejora que sus compañeros aportan reciben respaldo de los niveles superiores?	5

El jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo?	5
A su jefe le preocupa la calidad del trabajo que le presenta?	5
La relación con su jefe es la más óptima para que las cosas marchen bien?	5
Subtotal:	0

V. Relaciones con Compañeros/Trabajo en Equipo

Se lleva usted bien con sus compañeros?	5
Se siente apoyado por sus compañeros en las labores diarias?	5
Es el espíritu de trabajo de esta Unidad el mejor?	5
Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	5
Subtotal:	0

V. Capacitación

Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación?	5
Se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo para mejorarlo?	5
Los programas de capacitación son suficientes y alcanzados por todo el personal?	5
Le interesa llevar cursos de capacitación para mejorar o variar sus labores actuales?	5
Subtotal:	0

VI. Condiciones Ambientales

Su puesto de trabajo le resulta cómodo y con espacio suficiente?	1
Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	1
La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	1
El nivel de ruido es soportable?	1
Cree usted que su silla es adecuada?	1
Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	5
Cada funcionario de su unidad cuenta con los elementos de trabajo necesarios?	1
Subtotal:	0

Total: 0

¿Cómo influyen los aspectos antes mencionados en la productividad de sus labores?

En ningún caso los equipos

¿Qué aspectos considera deben cambiarse en el corto plazo para mejorar la calidad de trabajo de la unidad?

*Cambio de Equipo Tecnológico, sillas
sistema de respaldo de ergonomía*

Evaluación Central de Radiocomunicaciones y Emergencias CCSS

Práctica Dirigida: Propuesta de Mejora de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS

Elaborado: Andrey Salazar Cuadra

Fecha: 13 10 - 2011

Puntuación: 0

Favor evaluar cada uno de los siguientes puntos de acuerdo a la siguiente tabla, sobre la realidad actual del consorcio:

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	Deacuerdo	Total Acuerdo

Descripción	Calificación
I. Entorno Laboral General	
¿Se siente satisfecho con la trayectoria en la institución?	5
¿Se siente conforme con la cultura y los valores de la institución?	5
¿Se identifica con las políticas generales de la institución y de la Gerencia?	3
¿Se siente orgulloso de trabajar en esta institución?	5
¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?	3
Subtotal:	0
II. Satisfacción de las Labores Realizadas	
¿En este trabajo se siente realizado personalmente?	5
¿Considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	5
¿Considera que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	5
¿Considera que su trabajo es lo suficientemente variado?	5
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?	5
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	5
¿Considera que realiza un trabajo útil?	5
¿Considera que sus capacidades técnicas son usadas de la forma más provechosa?	5
¿Se encuentra motivado en este trabajo?	4
¿Existen posibilidades reales de movilidad en la institución?	3
Subtotal:	0
III. Remuneración Salarial/Beneficios Adicionales	
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	2
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	2
¿Cree que su salario y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	2
¿Considera que tiene suficientes beneficios o incentivos adicionales al salario?	2
¿Si le ofrecieran un puesto con el mismo salario y beneficios, se cambiaría?	5
Subtotal:	0
IV. Relaciones con la Jefatura Inmediata	
¿Su jefe lo trata bien, con amabilidad?	4
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	4
¿Considera usted que existe buena comunicación entre la jefatura y sus subordinados?	4
¿Las iniciativas de mejora que usted aporta reciben respaldo de los niveles superiores?	3
¿Las iniciativas de mejora que sus compañeros aportan reciben respaldo de los niveles superiores?	4

¿El jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo?	4
¿A su jefe le preocupa la calidad del trabajo que le presenta?	4
¿La relación con su jefe es la más óptima para que las cosas marchen bien?	4

Subtotal: 0

V. Relaciones con Compañeros/Trabajo en Equipo

¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	5
¿Se siente apoyado por sus compañeros en las labores diarias?	3
¿Es el espíritu de trabajo de esta Unidad el mejor?	3
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	3

Subtotal: 0

V. Capacitación

¿Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación?	3
¿Se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo para mejorarlo?	3
¿Los programas de capacitación son suficientes y alcanzados por todo el personal?	4
¿Le interesa llevar cursos de capacitación para mejorar o variar sus labores actuales?	4

Subtotal: 0

VI. Condiciones Ambientales

¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo y con espacio suficiente?	2
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	2
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	3
¿El nivel de ruido es soportable?	2
¿Cree usted que su silla es adecuada?	1
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	4
¿Cada funcionario de su unidad cuenta con los elementos de trabajo necesarios?	2

Subtotal: 0

Total: 0

¿Cómo influyen los aspectos antes mencionados en la productividad de sus labores?

¿Qué aspectos considera deben cambiarse en el corto plazo para mejorar la calidad de trabajo de la unidad?

Espacio estructural, luz, mejor equipo y herramientas de trabajo como repetidores, independiente de la falta para enfrentar las labores del puesto, incentivos económicos, apoyo directo, capacitación para patrones como se debe

Evaluación Central de Radiocomunicaciones y Emergencias CCSS

Práctica Dirigida: Propuesta de Mejora de la Central de Radiocomunicaciones y Emergencias de la CCSS
 Elaborado: Andrey Salazar Cuadra

Fecha: 13 octubre 2014

Puntuación: 0

avor evaluar cada uno de los siguientes puntos de acuerdo a la siguiente tabla, sobre la realidad actual del consorcio:

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	Deacuerdo	Total Acuerdo

Descripción	Calificación
-------------	--------------

I. Entorno Laboral General	
Se siente satisfecho con la trayectoria en la institución?	5
Se siente conforme con la cultura y los valores de la institución	1
Se identifica con las políticas generales de la institución y de la Gerencia?	4
Se siente orgulloso de trabajar en esta institución?	0
Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?	0
Subtotal:	0

II. Satisfacción de las Labores Realizadas	
En este trabajo se siente realizado personalmente?	5
Considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	5
Considera que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	0
Considera que su trabajo es lo suficientemente variado?	0
Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?	0
Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	0
Considera que realiza un trabajo útil?	0
Considera que sus capacidades técnicas son usadas de la forma más provechosa?	0
Se encuentra motivado en este trabajo?	4
Existen posibilidades reales de movilidad en la institución?	0
Subtotal:	0

III. Remuneración Salarial/Beneficios Adicionales	
Considera que su trabajo está bien remunerado?	4
Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	4
Cree que su salario y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	2
Considera que tiene suficientes beneficios o incentivos adicionales al salario?	2
Si le ofrecieran un puesto con el mismo salario y beneficios, se cambiaría?	2
Subtotal:	0

IV. Relaciones con la Jefatura Inmediata	
Su jefe lo trata bien, con amabilidad?	5
Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	0
Considera usted que existe buena comunicación entre la jefatura y sus subordinados?	4
Las iniciativas de mejora que usted aporta reciben respaldo de los niveles superiores?	4
Las iniciativas de mejora que sus compañeros aportan reciben respaldo de los niveles superiores?	4

El jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo?	5
A su jefe le preocupa la calidad del trabajo que le presenta?	5
La relación con su jefe es la más óptima para que las cosas marchen bien?	5
Subtotal:	0

Relación con los compañeros/Trabajo en equipo	
Se lleva usted bien con sus compañeros?	5
Se siente apoyado por sus compañeros en las labores diarias?	5
Es el espíritu de trabajo de esta Unidad el mejor?	5
Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	5
Subtotal:	0

Capacitación	
Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación?	4
Se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo para mejorarlo?	4
Los programas de capacitación son suficientes y alcanzados por todo el personal?	4
Le interesa llevar cursos de capacitación para mejorar o variar sus labores actuales?	5
Subtotal:	0

VI. Condiciones Ambientales	
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo y con espacio suficiente?	2
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	5
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	4
¿El nivel de ruido es soportable?	5
¿Cree usted que su silla es adecuada?	2
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	5
¿Cada funcionario de su unidad cuenta con los elementos de trabajo necesarios?	4
Subtotal:	0

Total: 0

¿Cómo influyen los aspectos antes mencionados en la productividad de sus labores?

En que no puedo mucho veces desahogar lo no mejor posible

¿Qué aspectos considera deben cambiarse en el corto plazo para mejorar la calidad de trabajo de la unidad?

Aspectos técnicos, Equipos.